

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES PLANNING IN ENHANCING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ORGANIZATIONS: A FIELD STUDY ON UNITED SPORTS ORGANIZATION IN ABU DHABI

أثر تخطيط الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية بمنظمة
يوناييتد الرياضية بإمارة أبو ظبي

Mubarak Mohammed Al-Ramli Al-Ketbi¹

¹ (Corresponding author). Chief Executive Officer & Founder, United Sports Services, United Arab Emirates. rfeaals7an@hotmail.com

Vol. 10. No. 1
April Issue
2021

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resources planning with its different fields on enhancing the competitive advantage with its various elements. The study was conducted on United Sports Organization in Abu Dhabi through an applied field study. The data was collected by the study (questionnaire), which was distributed to (233) individual of United Sports employees only. The results of the study indicated that the level of human resources planning in United Sports Organization was average from the point of view of the study sample. This shows that United Sports Organization consider human resources planning to be a skill that can be relied upon in raising the level of competitiveness of sports. The study also showed that the level of competitive advantage in United Sports Organization was average from the point of view of the study sample, which shows that the management of United Sports Organization is very interested in trying to identify the creations and innovations made by the employees. The study came up with some recommendations; the most important of them is to draw the attention of the subordinates in United Sports Organization towards the failures and obstacles, to which the activity is exposed to, by paying attention to human resources planning, in order to meet the standards. Moreover, attention to competitive advantage must be increased through the services provided by United Sports Organization and try to raise its level to make it capable of competing with other sport organizations

Keywords: Human Resources, Planning, Enhancing, Sports, Abu Dhabi.

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية بمجالاته المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية بعناصرها المختلفة. وقد تم إجراء الدراسة على منظمة يوناييتد الرياضية بإمارة أبو ظبي من خلال دراسة ميدانية تطبيقية، فقد تم جمع البيانات بواسطة أداة

الدراسة (الاستبانة)، التي وزعت على (٢٣٣) مفردة من العاملين بمنظمة يوناتيد الرياضية فقط، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الخاص بتخطيط الموارد البشرية في منظمة يوناتيد جاء متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن منظمة يوناتيد تعتبر تخطيط الموارد البشرية من المهارات التي يمكن الاعتماد عليها في رفع مستوى الميزة التنافسية الرياضية، كما أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في منظمة يوناتيد جاء متوسطاً وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك إنما يدل على أن إدارة منظمة يوناتيد تهتم جيداً بمحاولة التعرف على الإبداعات والابتكارات التي يقوم بها العاملين. وقد جاءت الدراسة ببعض التوصيات أهمها توجيه انتباه المرؤوسين في منظمة يوناتيد نحو الإخفاقات والمعوقات التي يتعرض إليها النشاط من أجل تلبية المعايير، وذلك بواسطة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، كما يجب زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية من خلال الخدمات التي تقدمها منظمة يوناتيد ومحاولة رفع مستواها مما يجعلها قادرة على التنافس مع المنظمات الرياضية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التخطيط، التعزيز، الرياضة، أبو ظبي.

مقدمة

إدارة الموارد البشرية بعدد من المهام منها الجذب والاستقطاب لنوعيات عالية والعمل على تدريبها وتطويرها والاحتفاظ بها. (الكساسبة وآخرون، ٢٠١٠)

ويستند تخطيط الموارد البشرية إلى مفهوم أن الأشخاص هم أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة، وهو يهتم بشكل عام بتوفير الموارد المناسبة لاحتياجات العمل على المدى القريب والبعيد من حيث الكمية والنوعية (Prashanthi, 2013).

إن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، والمهارات للمنظمة ككل،

تقوم إدارة الموارد البشرية بدورًا كبيرًا وهامًا في المنظمات في الوقت الراهن، كما أنها تمثل عامل حاسم في مساعدتها في الحصول على الميزة التنافسية، وكذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالأجهزة والمعدات والتجهيزات ليست هي من يصنع الشركات والمنظمات، ولكن الأفراد هم من يقومون بهذا العمل (Decenzo & Robbins, 2005).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي من أسس منظمات الأعمال، فوظائف إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري يشكلون العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية، وتقوم

٢. بيان طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيري تخطيط الموارد البشرية والمزايا التنافسية بالمنظمات الرياضية بإمارة أبو ظبي.
٣. تحديد درجة تأثير متغير تخطيط الموارد البشرية بمجالاته المختلفة على متغير المزايا التنافسية بعناصره المختلفة في المنظمات الرياضية بإمارة أبو ظبي.

مشكلة الدراسة

صاحبت ثورة المعلومات، والطفرة التي حدثت في الاتصالات وتيار العولمة الذي ساد في القرن العشرين إنتشار لتكنولوجيا المعلومات، مما أدى بقطاعات الأعمال بشكل عام وقطاع الرياضة بشكل خاص عدد من التحديات ومنها المنافسة والابتكارات والاختراعات الجديدة والتطور الهائل في ميادين التكنولوجيا وغيرها، والتي تنعكس بشكل كبير على الوضع التنافسي للمنظمة، بالإضافة لوجود أوجه للقصور في عمليات تخطيط الموارد البشرية والتي تنعكس بصورة سلبية على القدرة التنافسية للعديد من المنظمات الرياضية الإماراتية، مما يدفع تلك المنظمات إلى السعي لإستخدام أحدث الأساليب والوسائل الإدارية، والتي يمثل تخطيط الموارد البشرية أهم عناصرها، حيث لم يعد تخطيط الموارد البشرية يقوم بدوره التقليدي في إدارة الموارد البشرية فحسب بل أصبح يهتم بالاستثمار في رأس المال البشري لمواجهة تحديات المنافسة التي تواجه المنظمات والتي تدرك بما لا يعطى مجالاً للشك أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على

وكذلك للقطاعات المختلفة كل على حدة، (المغربي، ٢٠٠٧) كما نجد أن تخطيط الموارد البشرية تعد بمثابة عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كمًّا ونوعًا في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها (عباس، ٢٠٠٦).

ونتيجة لما يتمتع به السوق الإماراتي من إنفتاح، وإنضمام دولة الامارات العربية المتحدة إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) فلا توجد قيود تحد من إنتقال الموارد البشرية، فاصبحت الموارد البشرية داخل دولة الامارات تتأثر بشكل كبير بالمستجدات على الساحة العالمية، ولذلك فقد أصبح من واجب الموارد البشرية أن تواكب المستجدات التي تحدث بشكل سريع ومتلاحق حتى تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية بمجالاته المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية بعناصرها المختلفة، وذلك من خلال الأهداف التالية:

١. تحديد مجالات ودرجة تطبيق تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بإمارة أبو ظبي.

هو عملية تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة (حميد والمعاز، ٢٠١٨).

٢. الميزة التنافسية

القدرة على إنتاج سلع وخدمات طبقاً لمعايير ومتطلبات الأسواق الدولية مع توفير مستوى معيشة مرتفع يزداد ارتفاعاً استدامة على المدى الطويل (عمر، ٢٠١٣).

٣. سياسات التعيين

هو انتقاء العنصر البشري المناسب للوظيفة أو المهمة من بين مختلف المتقدمين للوظيفة أو هو مجموعة من المراحل التي تساعد على الوصول للقرار بخصوص تعيين أحد المتقدمين للوظيفة (المغربي، ٢٠٠٩).

٤. تقييم الأداء

هي عملية الوصل بين تقييم أداء الموظفين الحالي وبين إمكانياتهم المحتملة في المستقبل في ضوء ما يملكونه من مؤهلات ومهارات (عقيلي، ٢٠١٥).

٥. الأجور والحوافز (التعويضات)

هو النظام الذي يتم به تحصيل الرواتب من قبل العاملين، وتوضيح نظام الحوافز، مع وضع اللوائح المتعلقة بالجزاءات وذلك في بند التعويضات المتعلق بالمؤسسة (الحريري، ٢٠١٧).

كلاً من المستويين المحلي والدولي.

فرضيات الدراسة

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H 1.1 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوصيف وتصنيف الوظائف على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية.

H 1.2 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعيين على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية .

H 1.3 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية.

H 1.4 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية.

H 1.5 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأجور والحوافز (التعويضات) على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية.

تعريف المصطلحات الإجرائية للدراسة

ولتحقيق هدف الدراسة كان هناك حاجة للإشارة لبعض المفاهيم الأساسية، وهي كالآتي:

١. تخطيط الموارد البشرية

٦. التدريب والتطوير

يعنى الجهد المنظم من أجل الحصول على المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات المختصة بالوظيفة المتاحة، أو التطوير والتنمية في كل ما يختص بالحصول على المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تعمل على التطوير من مهارات الموظفين وذلك لقدرتهم على الوقوف أمام العقبات الموجودة بالعديد من الوظائف المتاحة حالياً أو في المستقبل (الشمري، ٢٠١٧).

٧. الكلفة

هي حيازة المنظمة على ميزة من ميزات التنافسية إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين من خلال مراقبة عوامل تطور التكاليف (محسن والنجار، ٢٠٠٩).

٨. التميز بالخدمة

هو قدرة المنظمة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذه الخصائص تدعى بعوامل التفرد ومنها التعلم وثبات الجودة في العملية الانتاجية (عامر، ٢٠١٣).

٩. الابتكار

إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل (حسن، ٢٠٠٩).

١٠. الإبداع

هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته (Martinich, 1997).

١١. السمعة

هي رأي العملاء في المنظمة ورضاهم عنها، واسم علامتهم التجارية، جودة ومتانة المنتج، ودعم العلاقات والتفاعلات بين المنظمات وغيرها (الطائي وخضير، ٢٠٠٩).

الدراسات السابقة

أجرى (عبد الدليمي، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وتناولت ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وهي: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية، وبعدين للميزة التنافسية، وهما: التمايز والتكلفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في وسط عمان، وعددها (7) جامعات، وقد أعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وقد تم توزيعها على أعضاء الإدارة العليا والوسطى لكل جامعة،

الاحصائي، وقد كشفت الدراسة أن هناك مستوى تقييم عالٍ لممارسات سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن (60.4%) من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن أكثر الأبعاد قدرة على التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية هو إقامة نظام رقابي متوازن وفسر (35.5%) من التباين في الميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن (28.6%) (40.5%) (42.3%) (38.3%) (28.6%) من التباين في التكلفة، والتنوع، والمرونة، والابداع، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات على التوالي حيث يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية.

أما دراسة (أولانبيكون وآخرون، ٢٠١٥) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المنظمة في شركة تعبئة الزجاجات النيجيرية باستخدام النظرية القائمة على الموارد الأساس النظري لأن النظرية تشرح كيف ميزة تنافسية ومتفوقة ويفسر أداء المنظمة من خلال تميز مواردها والقدرات التي تشكل الاعتبارات المركزية في صياغة استراتيجيتها.

البيانات الأولية بمساعدة من استبيان منظم استخدم لاستخلاص المعلومات من

وبلغ عدد الاستبانة الموزعة (272) استبانة، وقد استرد منه (265) استبيان من مجموع الاستبانة الموزعة، كانت منها (249) استبانة صالحة للتحليل.

وقد استخدم الباحث عددًا من الأساليب الاحصائية منها: الأساليب الوصفية، واختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ لأنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة.

إضافة إلى ذلك فقد قام (الروسان، ٢٠١٥) بإجراء دراسة هدفت إلى توضيح أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، وقد قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من محوري ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (توجيه الرؤية الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الفعال، وتأكيده الممارسات الأخلاقية، وإقامة نظام رقابي متوازن)، والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والتنوع، والمرونة، والإبداع، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات).

وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٠٨٩) من المدراء ومساعد المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٠٥) فردًا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية الملائمة بنسب متساوية بلغت (٢٨%)، وقد استرجع الباحث (٢٨٨) استبانة صالحة للتحليل

النتائج ولعل أبرزها، وجود ممارسة لنشاط تخطيط المسار الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية بمجالاته كافة (تقييم الأداء، الحراك الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، والترقية وللوظيفة)، ثم وجود علاقة إيجابية قوية بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء التنظيمي وبجميع حالاته.

وفي دراسة (سيد، حنان وآخرون، ٢٠١٠)، التي جاءت بعنوان "استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر استراتيجيات الإدارة العليا على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية.

واعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات حول علاقة الاستراتيجيات الإدارية العليا موضوع الدراسة (استراتيجية النمو، استراتيجية التمايز والاختلاف، استراتيجية قيادة التكلفة) بالميزة التنافسية للشركات المساهمة العامة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات المساهمة العامة في مدينة نابلس، والبالغ عددها (٣٩) شركة بحجم عينة بلغت (٣٣) شركة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها وجود علاقة طردية قوية بين استراتيجيات التمايز والاختلاف والميزة التنافسية.

أما بالنسبة إلى باقي الاستراتيجيات فلم يستنتج أي علاقة بين استراتيجيات النمو وقيادة التكلفة من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى، وقدمت الدراسة بالنهاية مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار كان أهمها يمكن لإدارة

المجيبين. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام كل من وصفية مثل الترددات، والنسب المئوية يعني الانحراف المعياري والإحصاءات الاستنتاجية لمربع كاي وتحليل التباين (ANOVA).

وتوصل الباحثون إلى عدد من النتائج من أهمها أن المنظمات تعمل في بيئة مضطربة شديدة التنافس، وأن لديها الرغبة في مواصلة العمل بنجاح من خلال خلق وتقديم قيمة أعلى لعملائها مع تعلم كيفية التكيف مع بيئة الأعمال المستمرة والديناميكية، وأن الإدارة الاستراتيجية شرط لا غنى عنها لأنها ينطوي على تطوير وصياغة استراتيجيات 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 الاستراتيجية لا تمنح الشركة حقاً ميزة تنافسية فقط مما يجعلها تتفوق على المنافسين في هذه الصناعة ولكن أيضاً تمنحها ما يجعلها تقطع شوطاً طويلاً في طريق تعزيز الأداء التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (الخلوف، ٢٠١٣) التي جاءت بعنوان "أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء في قطاع الاتصالات الأردني للأعوام ٢٠٠٠-٢٠١٠"، إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء في قطاع الاتصالات الأردني.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من

الوصفي التحليلي أولاً وعلى البحث الميداني التحليلي، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها إستناداً إلى الدراسات السابقة في ذات المجال لهذه الغاية، وجرى تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها والتوصل إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل أهم محددات الدراسة فيما يلي:

1. أنها اقتصر على منظمة يونايتد الرياضية بإمارة أبو ظبي.
2. شملت هذه الدراسة كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارات العامة في منظمة يونايتد الرياضية، كون هذه الإدارات هي المعنية في عمليات التخطيط للموارد البشرية ورسم السياسات العامة للفروع.

حدود الدراسة

1. المجال المكاني: منظمة يونايتد الرياضية في إمارة أبو ظبي.
2. المجال الزمني: المدة الزمنية التي إستغرقت في إنجاز الدراسة وهي من شهر أكتوبر ٢٠١٩ وحتى شهر ديسمبر.

الشركات المساهمة العامة أن تعمل على استغلال الاستثمارات الأجنبية وتخصيص الميزانيات الكبيرة لدعم نموها وتطوير منتجاتها الجديدة وألا تكتفي فقط بتقديم منتجاتها في أسواقها الحالية بل تقوم بتقديمها في أسواق جديدة، أن تعمل إدارة المؤسسة على إقامة علاقة قوية مع الزبائن، وأن تحرص على أن يكون لديها أفراد ذو خبرة ومؤهلات عالية، وأن تميز ما تقوم به الشركة بعرضه بمواصفات فريدة عما يقدمه المنافسون.

كما هدف (حسن، ٢٠١٠) في دراسته "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات" إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال بحث ميداني على شركة زين الكويتية للاتصالات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٣٣) مفردة.

وعلى ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات خلص الباحث إلى العديد من النتائج ومن أبرزها إثبات وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز بتقديم الخدمة في الشركة مجال البحث.

منهجية الدراسة

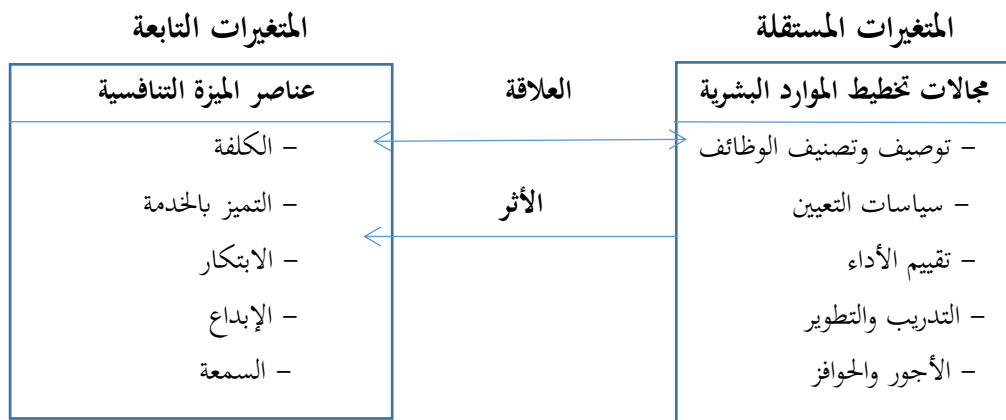
اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج

٣. المجال البشري: كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في منظمة يوناتيد الرياضية بإمارة أبوظبي.

نموذج الدراسة الافتراضي (متغيرات الدراسة)

اعتمد ضمن هذا النموذج المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (التابعة)، إذ اعتبرت مجالات تخطيط الموارد البشرية (توصيف وتصنيف الوظائف، سياسات التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الأجور، والخوافز "التعويضات") متغيرات مستقلة، بينما أعتبرت عناصر الميزة التنافسية (الكلفة، التميز بالخدمة،

نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: إعداد الباحث

جدول رقم (١) يبين معامل ألفا كرونباخ

لمتغيرات البحث

الصدق	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد
0.903	0.815	توصيف

ثبات الاستبانة

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الإحصائية ألفا كرونباخ الجدول رقم (١) يبين معامل ألفا كرونباخ لكافة متغيرات البحث:

علاقة الارتباط والتأثير بين تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

وصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة

يتم هنا وصف وتشخيص أهمية أبعاد البحث بالنسبة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الامارات العربية المتحدة في تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي أجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت إلى (٤٦) فقرة كما يأتي:

تحليل نتائج المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية

يتم توضيح أهمية أبعاد تخطيط الموارد البشرية من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة لموصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلال ويمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعمقة بالأبعاد كالاتي:

البعد الأول: تحليل نتائج توصيف وتصنيف الوظائف

هنا ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدي القيادة بأهمية توصيف وتصنيف الوظائف ودورها الاستراتيجي في فروع المنظمات الرياضية من خلال تسييل إجراءات العمل وتحسين الأداء بعد أن يتم اعتماده كجزء مكمل لزيادة إمكانيات الفروع الرياضية لتقديم الخدمات إلى الجهات المستفيدة، وقد اشتمل هذا البعد على خمس فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (٢).

وتصنيف الوظائف		
سياسات التعيين	0.662	0.814
تقييم الأداء	0.688	0.829
التدريب والتطوير	0.719	0.848
الأجور والحوافز (التعويضات)	0.841	0.917
الكلفة	0.822	0.907
التميز بالخدمة	0.834	0.913
الابتكار	0.841	0.917
الإبداع	0.858	0.926
السمعة	0.928	0.963
المؤشر	0.800	0.894

تبين من جميع البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن جميع متغيرات البحث الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبولة بعد أن وضح إجمالي معدل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ككل (0.800) هذا مما يدل على دقة فقرات الاستبانة وامكانية الوثوق بها، ويتضح أن معامل الصدق أن المقياس يمكن أن يقيس ما وضع لقياسه بعد أن بلغ إجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0.894).

تحليل نتائج فقرات استبانة البحث

يسعى الباحث الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات البحث من خلال تحليل آراء المستجيبين في الفروع المختلفة للمنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك لوصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد

جدول رقم (٢) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (توصيف وتصنيف الوظائف)

م	توصيف وتصنيف الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	يتوافر لدى المنظمة الرياضية توصيف لجميع الأعمال الموجودة فيها.	4.6	0.33	92	مرتفع
٢	تعتمد المنظمة الرياضية على التحليل الوظيفي للوظائف المراد اشغالها مع بيان مسميات العامل في تلك الوظيفة.	4.25	0.02	85	مرتفع
٣	التوصيف الوظيفي الدقيق يعد ركناً أساسياً لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة الرياضية.	4.4	0.13	88	مرتفع
٤	التوصيف الوظيفي له أثر كبير في تعريف العاملين بالصلاحيات المناطة بهم.	4.1	0.17	82	مرتفع
٥	يتوفر لدى المنظمة الرياضية هيكل وظيفي يحدد موقع كل وظيفة وعامل فيها.	4	0.27	80	مرتفع
	المؤشر	4.27	0.184	85.4	مرتفع

(0.17) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (82%)، مما يدل على أن تخطيط الموارد البشرية له أهميته كما أن دوره الاستراتيجي في المنظمات الرياضية مرتفع.

البعد الثاني: تحليل نتائج فقرات سياسات التعيين

هنا ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدي القيادة بأهمية سياسات التعيين ودورها الهام في تطوير المنظمات الرياضية، وقد اشتمل هذا البعد على خمس فقرات كانت نتائجها كما موضح في

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتوصيف وتصنيف الوظائف بلغ (4.27) بانحراف معياري قدره (0.184) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (85.4%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الأولى التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 92% بانحراف معياري (0.33) كما أن جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري، ويليهما الفقرة الثالثة بانحراف معياري قدره (0.13) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (88%)، تليها الفقرة الثانية بانحراف معياري قدره (0.02) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (85%)، ثم الفقرة الرابعة بانحراف معياري قدره

الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (سياسات التعيين)

م	سياسات التعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تقوم المنظمة الرياضية عادة بالإعلان عن حاجتها من العاملين لإشغال الوظائف الشاغرة بوسائل مختلفة	1.25	1.71	25	منخفض جدا
٢	تستقطب المنظمة الرياضية الأفراد ذوي المهارات الفنية المتميزة في مجالات الأعمال المختلفة.	4.55	.59	91	مرتفع
٣	تستند المنظمة الرياضية في تعيين العاملين لديها على أساس التنافس العادل.	4.25	1.29	85	مرتفع
٤	تعول المنظمة الرياضية بشكل أساسي على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين.	1.4	1.56	28	منخفض جدا
٥	إن المقابلة الشخصية عامل أساسي في عملية التعيين على الوظائف الشاغرة لدى المنظمة الرياضية.	3.35	0.39	67	منخفض
	المؤشر	2.96	1.108	5.92	منخفض

قدره (0.39) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (67%)، والفقرة الرابعة بانحراف معياري قدره (1.56) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (28%)، مما يدل على أن مستوى اهتمام القيادة بسياسات التعيين ودورها الاستراتيجي في فروع المنظمات الرياضية منخفض.

البعد الثالث: تحليل نتائج فقرات تقييم الأداء هنا ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدي القيادة بأهمية تقييم الأداء ودوره الاستراتيجي في فروع

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لسياسات التعيين بلغ (2.96) بانحراف معياري قدره (1.08) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (59.2%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثانية التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 91% بانحراف معياري (0.59) كما أن بعض الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري، ويليهما الفقرة الثالثة بانحراف معياري قدره (1.29) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (85%)، ويليهما الفقرة الخامسة بانحراف معياري

المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال تسييل إجراءات العمل وتحسين الأداء، وقد اشتمل هذا البعد على خمس فقرات كانت نتائجهما كما في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (تقييم الأداء)

م	تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تستخدم المنظمة الرياضية نظام لتقييم أداء العاملين لديها يراعي فيه الموضوعية.	4.05	0.91	81	مرتفع
٢	إن تبني المنظمة الرياضية نظام تقييم الأداء بمعايير موضوعية يزيد من ربحيتها.	4.15	1.01	83	مرتفع
٣	تتوفر المعلومات الكافية لدى المنظمة الرياضية عن أداء العاملين لديها	4.35	1.21	87	مرتفع
٤	تحرص المنظمة الرياضية على اطلاع العاملين لديها على نتائج تقييم الأداء لمعالجة مواطن الضعف ودعم مواطن القوة.	1.5	1.64	30	منخفض جدا
٥	تقوم المنظمة الرياضية بتقييم أداء العاملين بشكل دوري.	1.65	1.49	33	منخفض جدا
	المؤشر	3.14	1.252	62.7	متوسط

الفقرات حققت نتيجة مرتفعة بالوسيط النظري، ويليهما الفقرة الأولى بانحراف معياري قدره (0.91) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (81%)، ويليهما الفقرة الخامسة بانحراف معياري قدره (1.49) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (33%) مما يدل على أن القيادة تهتم بدرجة متوسطة بسياسة تقييم الأداء وبدورها الاستراتيجي في المنظمات الرياضية.

ويتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتقييم الأداء بلغ (3.14) بانحراف معياري قدره (1.252) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (62.8%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثالثة التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 87% بانحراف معياري (1.21)، ويليهما الفقرة الثانية التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 83% وانحراف معياري (1.01) كما أن معظم

البعد الرابع: تحليل نتائج فقرات التدريب المتعمقة بالفقرات الخاصة بالمتغير، وقد اشتمل هذا البعد على خمس فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (٥).

تم قياس أهمية البعد الرابع وهو التدريب والتطوير في المنظمات الرياضية من خلال تفسير النتائج

جدول رقم (٥) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (التدريب والتطوير)

م	التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تتم المنظمة الرياضية بإشراك العاملين في دورات تدريبية مما يكسبها ميزة تنافسية.	1.8	0.72	36	منخفض جدا
٢	تقوم المنظمة الرياضية بإجراء دراسات مسحية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها.	1	1.52	20	منخفض جدا
٣	يتوفر لدى المنظمة الرياضية خطة سنوية للتدريب تستند عند إعدادها على نتائج تقييم الأداء.	3.6	1.08	72	مرتفع
٤	يتم تخصيص جزء من ميزانية المنظمة الرياضية لأغراض التدريب.	2	0.52	40	منخفض جدا
٥	إن إتباع المنظمة الرياضية لنمط ونهج تدريب مناسب يقلل من احتمالية ترك العاملين لعملهم.	4.2	1.68	84	مرتفع
	المؤشر	2.52	1.104	50.4	منخفض

ويليها الفقرة الثالثة و حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 72% وانحراف معياري (1.08) كما أن معظم الفقرات حققت نتيجة منخفضة قياساً بالوسيط النظري، ثم الفقرة الرابعة بانحراف معياري قدره (0.52) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (40%)، ويليها الفقرة الأولى بانحراف معياري

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للتدريب والتطوير بلغ (2.52) بانحراف معياري قدره (1.104) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (50.4%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الخامسة التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 84% وانحراف معياري (1.68)،

قدره (0.72) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (36%) مما يدل على أن التدريب التطوير للعاملين يحقق بدرجة منخفضة في المنظمات الرياضية. البعد الخامس: تحليل نتائج فقرات الأجور والحوافز (التعويضات)

تم قياس أهمية البعد الخامس الأجور والحوافز في المنظمات الرياضية من خلال تفسير النتائج المتعمقة بالفقرات الخاصة بالمتغير وقد اشتمل هذا البعد على أربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الأجور والحوافز)

م	الأجور والحوافز (التعويضات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	يتم تحديد الأجور بناء على المركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة	4.1	1.65	82	مرتفع
٢	تعتمد المنظمة الرياضية على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء بهدف تحديد المكافآت	4.3	1.85	86	مرتفع
٣	تهتم المنظمة الرياضية بتحديث أنظمة الأجور (التعويضات) استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المحيطة	0.6	1.85	12	منخفض جدا
٤	توفر المنظمة الرياضية نظام أجور عادل يشجع على زيادة إنتاجية العاملين مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة الرياضية	0.8	1.65	16	منخفض جدا
	المؤشر	2.45	1.75	49	منخفض

النظري، ففي الفقرة الرابعة كانت نسبة الاتفاق الكلي (16%) بانحراف معياري قدره (1.85)، ويليهما الفقرة الثالثة حيث كانت نسبة الاتفاق الكلي (12%)، بانحراف معياري قدره (1.65)، مما يدل على أن مقدار اهتمام القيادة بالأجور والحوافز (التعويضات) في الفروع المنظمات الرياضية منخفض .

ويتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام الأجور والحوافز (2.45) بانحراف معياري قدره (1.75) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (49%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثانية التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 86% وبانحراف معياري (1.85) كما أن نصف عدد الفقرات حقق نتيجة منخفضة جدا قياساً بالوسيط

البعد الأول: تحليل نتائج فقرات الكلفة
تم قياس أهمية البعد الأول الكلفة في المنظمات الرياضية من خلال تفسير النتائج المتعمقة بالفقرات الخاصة بالمتغير، وقد اشتمل هذا البعد على خمس فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (٧).

تحليل نتائج المتغير التابع الميزة التنافسية
يتم توضيح أهمية أبعاد الميزة التنافسية من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول إلى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعمقة بالأبعاد كالآتي.

جدول رقم (٧) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (الكلفة)

م	الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تعمل المنظمة الرياضية على توفير خدماتها بكلفة منخفضة من خلال تقليل المصروفات غير الضرورية.	4.1	1.14	82	مرتفع
٢	اعتماد المنظمة الرياضية على معيار الكفاءة في تعيين العاملين يقلل من تكاليفها المباشرة وغير المباشرة	0.95	0.95	19	منخفض جدا
٣	توفير المتخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية في المنظمة الرياضية يساهم في التقليل من التكاليف.	4.5	4.5	90	مرتفع جدا
٤	تقديم الحوافز المادية للعاملين في المنظمة الرياضية يدعم تقليص تكاليف استقطاب الموارد البشرية من ذوي الكفاءة العالية والتي يتطلب توفيرها رواتب عالية جداً.	4	4	80	مرتفع
٥	تتبنى المنظمة أساليب فعالة في ضبط النفقات على التكاليف.	1.25	1.25	25	منخفض جدا
	المؤشر	2.96	1.306	59.2	منخفض

وبانحراف معياري (4.5) كما أن أكثر من نصف عدد الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسط النظري، وتليها الفقرة الأولى بانحراف معياري قدره (1.14) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (82%)، وتليها الفقرة الرابعة بانحراف معياري

ويتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الكلفة بلغ (2.96) بانحراف معياري قدره (1.306) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (59.2)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الثالثة التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 90%

قدره (4) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (80%)،
والفقرة الخامسة بانحراف معياري قدره (1.25)
مع وجود اتفاق كلي بنسبة (25%)، مما يدل
على أن مقدار اهتمام القيادة بالكلفة في فروع
المنظمات الرياضية منخفض
البعد الثاني: تحليل نتائج فقرات التميز بالخدمة
تم قياس أهمية البعد الثاني التميز بالخدمة في
المنظمات الرياضية من خلال تفسير النتائج
المتعمقة بالفقرات الخاصة بالمتغير، وقد اشتمل هذا
البعد على أربع فقرات كانت نتائجها كما موضح
في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (التميز بالخدمة)

م	التميز بالخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تؤمن الإدارة العليا في المنظمة الرياضية بضرورة التركيز على جودة الخدمة واعتبارها الركيزة الأساس لإكسابها الميزة التنافسية .	3.95	1.725	79	مرتفع
٢	تقوم المنظمة الرياضية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	1.25	0.975	25	منخفض جدا
٣	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط مستمر من خلال سياسات واضحة للرقابة على الجودة.	2.4	0.175	48	منخفض
٤	تعتمد المنظمة الرياضية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها لكافة شرائح العملاء.	1.3	0.925	26	منخفض جدا
	المؤشر	2.225	0.95	44.5	منخفض

وصلت 48% بانحراف معياري (0.175) كما أن معظم الفقرات حققت نتيجة منخفضة قياساً بالوسيط النظري، ونليها الفقرة الرابعة بانحراف معياري قدره (0.925) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (26%)، ثم الفقرة الخامسة بانحراف معياري قدره (0.975) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (25%) مما يدل على أن عامل التميز

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للتميز بالخدمة بلغ (2.225) بانحراف معياري قدره (0.95) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (44.5%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الأولى التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 79% وبانحراف معياري (1.725)، تليها الفقرة الثالثة التي حصلت على نسبة اتفاق

بالخدمة محقق بدرجة منخفضة في المنظمات الرياضية. الخاصة بالمتغير، وقد اشتمل هذا البعد على خمس فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (٩).

البعد الثالث: تحليل نتائج فقرات الابتكار

تم قياس أهمية البعد الثالث الابتكار في المنظمات الرياضية من خلال تفسير النتائج المتعمقة بالفقرات

جدول رقم (٩) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (الابتكار)

م	الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تسعى المنظمة الرياضية لابتكار طرق جديدة في تقديم خدماتها لغايات كسب رضا العملاء مما يعزز قدرتها التنافسية.	3.1	0.55	62	متوسط
٢	تستخدم المنظمة الرياضية أساليب ابتكارية متعددة تساعد على إيجاد طرق عمل جديدة تختلف عن باقي المنظمات الرياضية المنافسة.	3.85	0.2	77	مرتفع
٣	تستخدم المنظمة الرياضية عاملين مؤهلين في مجال الترويج مما يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة لزيادة حصتها السوقية.	2.35	1.3	47	منخفض
٤	اعتماد المنظمة الرياضية على الكفاءات المميزة يعطيها القدرة على الاستجابة السريعة للفرص .	4.5	0.85	90	مرتفع جدا
٥	اتباع المنظمة لاسلوب اختيار العاملين المتميزين للعمل لديها يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات باسلوب جديد في عملية تقديم الخدمات	4.45	0.8	89	مرتفع
	المؤشر	3.65	0.74	73	مرتفع

حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت 90% وبانحراف معياري (0.85)، وتليها الفقرة الخامسة التي حصلت على نسبة اتفاق وصلت 89% بانحراف معياري (0.8) كما أن معظم الفقرات

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للابتكار بلغ (3.65) بانحراف معياري قدره (0.74) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (73%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة التي

البعد الرابع: تحليل نتائج فقرات الابداع
هنا ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدي القيادة بأهمية الإبداع ودوره الاستراتيجي في المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول رقم (١٠).

حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري، ثم الفقرة الثانية بانحراف معياري قدره (0.2) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (77%)، وتليها الفقرة الأولى بانحراف معياري قدره (0.55) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (62%) مما يدل على أن عامل الابتكار محقق بدرجة مرتفعه في المنظمات الرياضية.

جدول رقم (١٠) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (الابداع)

م	الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تحقق المنظمة الرياضية ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب متفوقة في عرض خدماتها للعملاء.	4.05	1.37	81	مرتفع
٢	تتم المنظمة الرياضية بالإبداع من أجل توسيع أفاق التطوير لتحقيق الميزة التنافسية.	3.15	0.47	63	متوسط
٣	تعمل المنظمة الرياضية على تقديم حوافز مادية ذوي القدرات الإبداعية في ايجاز الأعمال.	1.85	0.83	37	منخفض جدا
٤	لدى المنظمة الرياضية القدرة الإبداعية على إخراج خدماتها بصورة جديدة.	1.7	0.98	34	منخفض جدا
	المؤشر	2.687	0.912	53.75	منخفض

63% بانحراف معياري (0.47) كما أن نصف عدد الفقرات حققت نتيجة منخفضة جدا قياساً بالوسيط النظري، وتليها الفقرة الثالثة بانحراف معياري قدره (0.83) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (37%)، وتليها الفقرة الرابعة بانحراف معياري قدره (0.98) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (34%) مما يدل على أن عامل الابداع محقق

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للابداع بلغ (2.687) بانحراف معياري قدره (0.912) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (53.75%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الأولى التي حصلت على نسبة اتفاق بلغت 81% وبانحراف معياري (1.37)، وتليها الفقرة الثانية التي حصلت على نسبة اتفاق وصلت

بدرجة منخفضة في المنظمات الرياضية.

وقد اشتمل هذا البعد على أربع فقرات كانت نتائجهما كما موضح في الجدول رقم (١١).

البعد الخامس: تحليل نتائج فقرات السمعة

تم قياس أهمية البعد الخامس في الميزة التنافسية وهو السمعة في المنظمات الرياضية من خلال تفسير النتائج المتعمقة بالفقرات الخاصة بالمتغير،

جدول رقم (١١) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (السمعة)

م	السمعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	النتيجة
١	تهدف المنظمة الرياضية من الرقابة على الجودة إلى تعزيز مكانتها في السوق.	3.3	0.4	66	متوسط
٢	تعتمد سمعة المنظمة الرياضية سمة مهمة في تطوير نشاطها في السوق.	3.15	0.47	63	مرتفع
٣	تري إدارة المنظمة الرياضية إن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع المستفيدين من خدماتها.	1.85	0.83	37	مرتفع
٤	تعد السمعة عاملاً أساسياً في تحقيق التحالف مع المنظمات الرياضية الأخرى.	1.7	0.98	34	مرتفع
	المؤشر	3.7	0.25	74	مرتفع

معيارى (0.2) كما أن معظم الفقرات حققت نتيجة مشابهة للوسيط النظري، وتليها الفقرة الثالثة بانحراف معيارى قدره (0.10) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (72%)، وتليها الفقرة الأولى بانحراف معيارى قدره (0.40) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (66%) مما يدل على أن عامل السمعة محقق بدرجة مرتفعة في المنظمات

يتبين من المؤشرات أعلاه أن المتوسط الحسابى العام للسمعة بلغ (3.7) بانحراف معيارى قدره (0.25) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (74%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة التي حصلت على نسبة اتفاق عالى وصلت 80% وبانحراف معيارى (0.3)، وتليها الفقرة الثانية التي حصلت على نسبة اتفاق وصلت 78% بانحراف

الرياضية.

تبين من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة (0.02) وبهذا تكون اقل من (0.05)، وتبين وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث بعد وبلغ معامل الارتباط (*0.719)، مما يدل على أن تخطيط الموارد البشرية يؤثر على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.517) مايعنى أن (51.7%) من التحسن الحاصل في الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية يرجع لتأثير تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية.

مما يدل على أن هناك تأثير لتخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية. ومنتقل لدراسة الفرضيات الفرعية الآتية:

H 1.1 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوصيف وتصنيف الوظائف على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية جدول (١٣)

اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط والتأثير

يهدف الباحث في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث، ويوضح الجدول رقم (١٢) المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات. الفرضية الرئيسية: H1. توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الأكاديميات الرياضية.

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	R2	معامل الارتباط	تخطيط الموارد البشرية
0.02	6.219	*0.517	*0.719	الميزة التنافسية

الجدول رقم (١٢) يبين المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة *تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 **تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

الجدول رقم (١٣) يبين المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	R2	معامل الارتباط	توصيف وتصنيف الوظائف
0.03	7.203	0.706	*0.840	الميزة التنافسية

*تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05

**** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01**

مستوى معنوية 0,05
**** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية
عند مستوى معنوية 0,01**

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه ان
قيمة مستوى الدلالة (0.535) وبهذا تكون اكبر
من (0.05)، وقد أكدت المؤشرات على وجود
علاقة ارتباط ضعيفة بين متغيرات البحث، حيث
بلغ معامل الارتباط (0.374) مايعني أن سياسات
التعيين لا تؤثر على الميزة التنافسية في المنظمات
الرياضية، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل
التحديد R2 البالغة (0.140) ما يعني أن (14%)
من التحسن الحاصل بأداء الموظفين العائد على
الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية يرجع إلى
سياسات التعيين، ما يعني أن هناك تأثير ضعيف
جدا لسياسات التعيين على الميزة التنافسية في
المنظمات الرياضية، مما يثبت صحة الفرضية.

**الجدول رقم (١٥) يبين المؤشرات التي توضع
العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة**

تقييم الأداء	معامل الارتباط	R2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
الميزة التنافسية	0.682	0.465	2.608	0.04

*** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند
مستوى معنوية 0,05
** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية**

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه ان مستوى
الدلالة (0.03) وهي اقل من (0.05)، وقد
أكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين
متغيرات البحث، وقد بلغ معامل الارتباط
(0.840*)، ما يعني أن توصيف وتصنيف
الوظائف يؤثر على الميزة التنافسية في المنظمات
الرياضية وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل
التحديد R2 البالغة (0.706) ما يعني أن (70.6%)
من تحسن الحاصل بأداء الموظفين يعود على الميزة
التنافسية في المنظمات الرياضية يرجع إلى
توصيف وتصنيف الوظائف، مما يدل على أن
هناك تأثير لتوصيف وتصنيف الوظائف على
الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، مما يثبت
صحة الفرضية.

**H 1.2 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند
مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعيين
على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية من
وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى**

**الجدول رقم (١٤) يبين المؤشرات التي توضع
العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة**

سياسات التعيين	معامل الارتباط	R2	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.374	0.140	0.489	0.535

*** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند**

*تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05

**تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه ان مستوى الدلالة (0.03) وهى اقل من (0.05)، وقد أكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث وبلغ معامل الارتباط (0.781*)، مما يدل على أن التدريب والتطوير يؤثر على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وبلغ معامل التحديد R2 البالغة (0.578) ما يدل على أن (57.8%) من التحسن الحاصل بأداء الموظفين العائد على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية يرجع إلى التدريب والتطوير، مما يدل على أن هناك تأثير قوى للتدريب والتطوير على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، مما يثبت صحة الفرضية.

H 1.5 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأجور والحوافز (التعويضات) على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية

الجدول رقم (١٧) يبين المؤشرات التي توضع

العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

الأجور والحوافز	معامل الارتباط	R2	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة

عند مستوى معنوية 0,01

H 1.3 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة (0.04) وبهذا تكون اقل من (0.05)، وقد أكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين متغيرات البحث وبلغ معامل الارتباط (0.682)، مما يدل على أن تقييم الأداء يؤثر على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.465) ما يعنى أن (46.5%) من التحسن الحاصل بأداء الموظفين العائد على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية يرجع إلى تقييم الأداء، مما يدل على أن هناك تأثير متوسط لتقييم الأداء على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، مما يثبت صحة الفرضية

H 1.4 : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية

الجدول رقم (١٦) يبين المؤشرات التي توضع

العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

التدريب والتطوير	معامل الارتباط	R2	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	*0.781	0.578	4.166	0.03

0.013	16.631	0.847	**0.921	الميزة التنافسية
-------	--------	-------	---------	------------------

من خلال الآتي:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى تخطيط

الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن المستوى الخاص بتخطيط الموارد البشرية في منظمة يوناتيد الرياضية جاء متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن المنظمات الرياضية بإمارة أبو ظبي تعتبر تخطيط الموارد البشرية من المهارات التي يمكن الاعتماد عليها في رفع مستوى الميزة التنافسية الرياضية.

وذلك يجعلها تهتم أكثر بتخطيط الموارد البشرية الذي يعد من الضروريات لقيام المنظمات الرياضية بانشطتها المختلفة والعمل على إنجازها، ومن خلال ذلك يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات الرياضية، وذلك إنما يرجع إلى أن عناصر تخطيط الموارد البشرية تقوم بتحديد الأهداف والإمكانيات البشرية والمادية التي يمكن الاعتماد عليها لتنفيذ تلك الأهداف، كما يساعد ذلك على التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها.

٢. مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الميزة

التنافسية

أظهرت هذه النتيجة أن مستوى الميزة التنافسية في منظمة يوناتيد الرياضية جاء متوسطاً وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك إنما يدل على أن إدارة المنظمات الرياضية تهتم جيداً بمحاولة التعرف على الإبداعات والابتكارات التي يقوم بها العاملين، وذلك يوضح أهمية تعاون فريق

*تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية 0,05

**تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 0,01

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة (0.013) وبهذا تكون اقل من (0,05)، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط متوسطه بين متغيرات البحث وبلغ معامل الارتباط (**0.921)، ما يعنى أن الأجور والحوافز تؤثر على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R2.

البالغة (0.847) ما يدل على أن (84.7%) من التحسن الحاصل بأداء الموظفين العائد على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية يرجع إلى أن الأجور والحوافز من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، مما يدل على أن هناك تأثير قوى لتقييم للأجور والمرتبات على الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، مما يثبت صحة الفرضية.

النتائج

نستعرض في هذه الورقة البحثية مناقشة بعض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر أنماط تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية في منظمة يوناتيد الرياضية، ويمكن توضيح ذلك

- العمل فيما بينهم. ٦. وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها العمل على رفع مستوى القيادات الاستراتيجية بشكل يرقى إلى إدارة هذه المنظمات في المستقبل.
٧. من الضروري تكثيف الدورات التدريبية الخاصة بالقيادات الاستراتيجية في القطاعات الرياضية.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصي بالآتي:
١. توجيه انتباه المرؤوسين في المنظمات الرياضية نحو الإخفاقات والمعوقات التي يتعرض إليها النشاط من أجل تلبية المعايير.
 ٢. محاولة زيادة الاهتمام بتنمية روح الفريق الواحد لدى العاملين في المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
 ٣. ضرورة زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية من خلال الخدمات التي تقدمها منظمة يوناتيد الرياضية ومحاولة رفع مستواها والاهتمام بها مما يجعلها قادرة على التنافس مع المنظمات الرياضية الأخرى.
 ٤. العمل على إعطاء القيادات الوسطى والدنيا في منظمة يوناتيد الرياضية مساحة أكبر من اللامركزية وتفويض الصلاحيات لهم في النواحي الإدارية والتنظيمية.
 ٥. العمل على دعم قيم العدالة والمساواة من أجل رفع معدلات الانتماء لدى العاملين في المنظمات الرياضية.
- المراجع**
- الحري، رافدة. ٢٠١٧. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسن، حسن فلح. ٢٠٠٩. استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. الأردن: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. رسالة ماجستير.
- حسن، عبد المحسن أحمد حاجي. ٢٠١٠. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات. الأردن: جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير.
- حميد، محمد عثمان والمعا، حمدي مصطفى. ١٩٨٦. المدخل الحديث في إدارة الأفراد. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الخلوف، إبراهيم. ٢٠١٣. أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء في قطاع

- 'Amir, Ayman 'Aliyy. 2013. *Taqyim Tatbiq Al-Jawdah Al-Shamilah 'Ala Tanafusiyyat Al-Sharikat Al-Sina'iyyah Al-Misriyyah*. Majallat Al-Buhuth Al-Tijariyyah Al-Mua'sirah. Jami'ah Suhaj.
- 'Aqiliyy, 'Amir Wasfiyy. 2015. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah: Al-Urdun Bu'd Istratijiy*. Al-Urdun: Dar Wa'il Li al-Nashr.
- Al-Dalimiyy, 'Adnan Rashid 'Iwad 'Abd. 2017. *Athar Anmat Al-Qiyadat Al-Istratijiyyah 'Ala Al-Mayyizat Al-Tanafusiyyah Dirasah Maydaniyyah Fi Al-Jam'iyyat Al-Urduniyyah Al-Khassah*. Al-Urdun: Jami'ah Ali Bayt. Risalah Majistir.
- Decenzo, D.A and Robbins, S. P. 2005. *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey, John Wiley and Sons. Inc.
- Hamid, Muhammad 'Uthman & Al-Ma'az, Hamdiyy Mustafa. 1986. *Al-Madkhal Al-Hadith Fi Idarat Al-Afrad*. Al-Qahirah: Dar Al-Nahdat Al-'Arabiyyah.
- Hasan, 'Abd Al-Muhsin Ahmad Hajiyy. 2010. *Mumarasat Idarah Al-Mawarid Al-Bashariyyah Wa Atharuha Fi Tahqiq Al-Tamyiz Al-Mu'assasiyy Dirasah Tatbiqiyyah Fi Sharikah Zayn Al-Kuwaytiyyah Li al-Ittissalat*. Al-Urdun: Jami'at Al-Sharq Al-Awsat. Risalah Majistir.
- Al-Haririyy, Rafidah. 2017. *Ittijahat Hadithah Fi Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. 'Amman: Dar Al-Yazury Al-'Ilmiyyah Li al-Nashr Wa Al-Tawzi'.
- Hasan, Hasan Falah. 2009. *Istratijiyyah Tawzif Al-Mawarid Al-Bashariyyah Wa Atharuha Fi Tahqiq Al-Mayyizat Al-Tanafusiyyah: Dirasah Tatbiqiyyah Fi Qita' Al-Ittissalat Al-Urduniyyah*. Al-Urdun: Kulliyyah Al-A'mal, Qism Idarah Al-A'mal. Risalah Majistir.
- Al-Kasasabah, Muhammad Mufdiyy Wa Al-Fa'uri', 'Abir Hammud & Al-'Amyan Mahmud Sulayman. 2010. *Dawr Waza'if Idarah Al-Mawarid Al-Bashariyyah Fi Al-*
- الاتصالات الأردني للأعوام ٢٠٠٠-٢٠١٠. السودان: جامعة البحر الأحمر، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- الدليمي، عدنان رشيد عواد عبد. ٢٠١٧. أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. الأردن: جامعة آل البيت. رسالة ماجستير.
- الروسان، جعفر فالح عارف. ٢٠١٥. أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان. الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا. رسالة الدكتوراه.
- سيد، حنان وآخرون. ٢٠١٠. استراتيجيات الإدارة العليا وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال. رسالة الدكتوراه غير منشورة.
- الشمري، مها صلاح عسكر. ٢٠١٧. تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

REFERENCE

- 'Abbas, Suhaylah. 2006. *Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Madkhal Istratijiy*. Al-Urdun: Dar Wa'il Li al-Tiba'ah Wa Al-Nashr.

- Al-Urdun: Jamia't Al-'Ulum Al-Islamiyyah Al-'Ilmiyyah, Kulliyah Al-Dirasat Al-'Ulya. Risalah Majistir.
- Al-Shamriyy, Maha Silah 'Askar. 2017. *Tahlil Al-Mutaghayyirat Al-Musanadah Li al-Madkhal Al-Istratijiyy Fi Tadrib Wa Tatwir Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. 'Amman: Dar Amjad Li al-Nashr Wa Al-Tawzi'.
- Sayyid, Hannan & Akharun. 2010. *Istratijiyyat Al-Idarah Al-'Ulya Wa Atharuha 'Ala Al-Mayyizah Al-Tanafusiyyah Fi Al-Sharikat Al-Musahamah Al-'Ammah*. Risalah Dukturah Ghayr Manshurah. Jami'at Al-Najah Al-Wataniyyah, Kulliyat Al-Iqtisad Wa Al-'Ulum Al-Idariyyah, Qism Idarat Al-A'mal.
- Al-Ta'i, Muhammad 'Abd Husayn & Khidir, Ni'mah 'Abbas. 2009. *Nizam Al-Ma'lumat Al-Istratijiyyah*. Al-Urdun: Dar Al-Thaqafah Li al-Nashr.
- Munazzamat Al-Muta'allimah Dirasah Halah 'Ala Majmu'ah Sharikat Talal Abu Ghazalah Fi Al-Urdun. Al-Urdun: Al-Majallat Al-Urduniyyah Fi Idarat Al-A'mal, Al-Mujallad Al-Sadis. A'madh Al-Bahth Al-'Ilmiyy. Al-Jami'at Al-Urduniyyah. Al-'Adad 1.
- Al-Khaluf, Ibrahim. 2013. *Athar Takhtit Al-Masar Al-Wazifiyy 'Ala Al-Ada' Fi Qita' Al-Ittisalat Al-Urduniyy Li al-A'wam 2000-2010*. Al-Sudan: Jami'at Al-Bahr Al-Ahmar. Atruhah al-Dukturah Ghayr Manshurah.
- Al-Maghribiyy, 'Abd Al-Hamid 'Abd Al-Fattah. 2007. *Al-Ittijahat Al-Hadithah Fi Dirasat Wa Mumarasat Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah*. Al-Qahirah: Al-Maktabat Al-'Asriyyah.
- Al-Maghribiyy, 'Abd Al-Hamid 'Abd Al-Fattah. 2009. *Al-Idarat Al-Istratijiyyah Li al-Mawarid Al-Bashariyyah Bi Qiyas Al-Ada' Al-Mutawazzin*. Al-Mansurah: Al-Maktabat Al-'Asriyyah.
- Martinich, J. S. 1997. *Production and Operation Management*. Joh Wiley and Sons, Inc., New York.
- Muhsin, 'Abd Al-Karim & Al-Najjar, Sabah Majid. 2009. *Idarat Al-Intaj Wa Al-'Ilmiyyat*. Al-A'zamiyyah, Maktabah Al-Dukrah.
- Olanipekun, Wahid Damilola & Others. 2015. *Impact of Strategic Management on Competitive Advantage and Organisational Performance Evidence from Nigerian Bottling Company*. Journal of Policy and Development Studies, Vol. 9, No. 2.
- Prashanthi, K. 2013. *Human Resource Planning - An Analytical Study*. International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, Issue 1.
- Al-Rusan, Ja'far Falah 'Arif. 2015. *Athar Mumarasat Al-Qiyadat Al-Istratijiyyah Fi Al-Mayyizah Al-Tanafusiyyah Dirasah Maydaniyyah 'Ala Silsilah Fanadiq Fi'ah Al-Khams Nujum Fi 'Amman*.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.