

## تنمية رأس المال البشري وعلاقته بالإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة

د. حسين محمد عبد الحليم  
أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

### المقدمة ومشكلة البحث

نعيش اليوم فى عالم يطلق عليه عالم إنفجار المعرفة ، وتخمة المعلومات ، فى كافة المجالات ، مما عجل بالتحول من الإقتصاد المادى إلى إقتصاد المعرفة ، والذى أدى إلى تغير المفاهيم المتعلقة بالإدارة ، وأصبحت مع ذلك المعرفة عنصراً من عناصر الإنتاج ، فقد تحول الفرد إلى عامل معرفة ، وظهرت ثورة الإتصالات والمعلومات ، وتنامى دور المعرفة فى نجاح المنظمات ، بشكل إنعكس على الحياة الإنسانية فى جميع مجالاتها ( الشيمى ، ٢٠١١ : ١٢ ) ( stahle & stahle, ٢٠٠٥ : ٢١ )، وهذا جميعه خلق تحديات تعيشها المنظمات ، التى بدأت تبحث عن الأدوات والأليات التى تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت المعرفة، وتنمية رأس المال البشرى ، هى الألية التى إعتمدتها لتحقيق السبق فى مجابهة هذه التحديات (عبدالله وعثمان ، ٢٠٠٩ : ٣٣) .

التنمية عملية معتمدة أساساً على التدريب والتعليم ، اللذان يزيدان من مخزون المعارف ، بهدف إتاحة الفرص لتنمية المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة للأفراد ، حيث ترتبط هذه الفرص بمعايير مختلفة منها الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وغيرها ، وأن القوة المؤثرة لهذه المحددات هو العنصر البشرى ، لذا فإن حرص المنظمات على وضع إستراتيجيات لتدريب مواردها البشرية هى أولى الخطوات لتحقيق التنمية (على ، ٢٠٠٨ : ٢٦) .

يعتبر مفهوم رأس المال البشرى من أحدث المفاهيم التى ظهرت فى مجال الإدارة بوجه عام ومجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، ويرى العديد من الباحثين أن رأس المال البشرى يعتبر المحرك الأساسى للنمو فى منظمات الأعمال المعاصرة والعامل الرئيسى فى تحقيق فعالية الأداء (عبد الباقي ، ٢٠١٢ : ٦٧) ، وقد أستوحى منة الباحثون فى مجال العلوم الإدارية والإجتماعية ليطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف والمتراكمة لدى الفرد إصطلاح رأس المال البشرى ، وهو يتعلق أساساً بالمعرفة التى يمتلكها العاملين ولا تمتلكها المنظمة ، أى ما هو مستقر داخل رؤوس العاملين (المفرجى ، ٢٠٠٧ : ١٧) .

حيث يعتبر من أكثر الأصول قيمة فى القرن الجديد، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شىء فى أعمال المؤسسات، فضلاً عن أنه أصبح من أهم المؤشرات التى تعكس تطور الفكر الإدارى ، فهو يعد من أهم ممارسات العملية الإدارية ، بل ربما أفضل إستراتيجية للإستثمار فى المجتمع من حيث المعارف والمهارات(السعيد ، ٢٠٠٨ : ٢٢) .

تنمية رأس المال البشري أمر ضروري وهام ، لما للمورد البشري من أهمية قصوى ، فهو الثروة الحقيقية والرئيسية للمنظمات، والمنظمات المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة ، فأحسنّت التخطيط الإستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية وتدريب هذه الثروة البشرية ، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، الإبداع، الإبتكار، التطوير، يمكنه التغلب على جميع المشكلات والأزمات التي تواجهه، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم ، عن طريق الإستغلال الأفضل، إن لم يكن الأمثل لطاقات المنظمة، فضلاً عن الإستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة (جاد الرب ، ٢٠٠٨ : ٥٤ ) ( عبد الحليم وعزمي ، ٢٠١٣ : ٤ ) .

فالإنسان هو أساس العمل الإداري، والذي يتخلله مواقف تضع العاملين في مواجهة نوعيات مختلفة من الأفراد، ومن المشاكل، يتعين عليه أن يتخذ إزائها قراراً معيناً، حتى لا ينعكس على أداء العاملين ومستوى قدرتهم على الإنجاز ( درويش وحسانين ، ٢٠٠٤ : ٣٩ )، ومن أهم أهداف الإدارة مواجهة الأزمات والمشاكل التي تنشأ في المجال الرياضي ، كما يحتاج الأمر إلى إدارة متخصصة يتم من خلالها التخطيط والتدريب والتعليم لإدارة الأزمات، وكيفية التصدي والمواجهة لها، مما يساعد على تقليل الأثار السلبية وإلى عدم تفاقمها وظهورها مرة أخرى في المستقبل بصورة أكبر ( سلامة وعلى ، ٢٠٠٨ : ١٧ ) .

لقد تعرضت الحركة الرياضية بجمهورية مصر العربية في الفترة الأخيرة إلى العديد من الأزمات، والتي أثرت عليها تأثيراً سلبياً في مختلف قطاعاتها ومؤسساتها وأنشطتها ، والتي أظهرت الحركة الرياضية بصورة متعثرة ، إنعكست على تطورها وجعلتها في صورة غير لائقة على الخريطة الرياضية بالنسبة للعالم ، ومن أمثلة هذه الأزمات (حل مجالس إدارات الإتحادات والأندية الرياضية، التعصب والشغب في الملاعب الرياضية ، أزمة عودة الجماهير إلى المدرجات ، كيفية التعامل مع ظاهرة الأولتراس، إفلاس المؤسسات الرياضية ، حدوث إختلاسات في المؤسسات الرياضية ، الهزائم المتكررة لأحد المنتخبات الرياضية، أزمة قانون الرياضة، أزمات البعثات في الألعاب المختلفة مثل بعثة منتخب كرة الجرس للمكفوفين ببولندا حيث أن الفريق لم يشارك في البطولة لتأخر إستخراج التأشيرات قبل البطولة وحصلوا عليها بعد إنتهاء فاعليات البطولة بفترة) .

حيث تواجه وزارة الشباب والرياضة تحدياً مشتركاً ، يتمثل في الحاجة لرفع مستوى أدائها ، حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع ، حتى تستطيع مواجهة التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية، لذا فإن تطوير مستقبلها لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب ، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين ، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات ، مما يتطلب تنوع أساليب إدارتها في العمل ، لتكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات الحالية والمستقبلية بفعالية أكبر وأكثر كفاءة ومقدرة على قيادة العمل الشبابي والرياضي .

إنطلاقاً من أهمية العنصر البشري في كونه يجعل المنظمات ذات مراكز قوى حقيقية ، فالمورد

البشرى وما يملكه من معارف وخبرات عملية وقدرات إبداعية يؤثر بشكل مباشر على مدى كفاءة وجودة عمل المنظمات وتدفعها نحو التطور والنمو وصولاً إلى قمة الأداء بما يحقق درجة عالية من الإستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها ، ويتفق هذا مع دراسة (مصطفى ، ٢٠١٠) ، ودراسة (Mitchell, ٢٠١٠) ، ودراسة (chen&huang, ٢٠٠٩) ، ودراسة (Vlachos, ٢٠٠٩) ، ودراسة (okayasu,etal, ٢٠١٠) ، ودراسة (smith, ٢٠٠٨) ، ودراسة (خميس ، ٢٠١٣) ، ودراسة (فرغلى ، ٢٠١٣) ، ودراسة (ندا ، ٢٠٠٠) ، (العجيلي ، ٢٠٠٤) ، ودراسة (خليل ، ٢٠٠٨) ، ودراسة (عزالعرب ، ٢٠٠٧) ، ودراسة (حجي ، ٢٠١٥) ، ودراسة (Millar&Smith, ٢٠٠٢) ودراسة (إبراهيم ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (فارس ، ٢٠١٤) .

### هدف البحث

يهدف البحث إلي التعرف على العلاقة بين تنمية رأس المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة .

### تساؤلات البحث

#### في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوى تنمية رأس المال البشرى لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٢- ما مستوى الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٣- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين تنمية رأس المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائياً في تنمية رأس المال البشرى وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٥- هل تسهم تنمية رأس المال البشرى في التنبؤ بالإستعداد للأزمات المتوقعة لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟
- ٦- هل تسهم تنمية رأس المال البشرى في التنبؤ بالقدرة على مواجهة الأزمات لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟

### المصطلحات الرئيسية

#### تنمية رأس المال البشرى

تنمية القدرات العقلية المحفوظة والمتراكمة في أذهان الأفراد ، والمتمثلة في المهارات والخبرات والمعارف والقيم ، التي يمكن توظيفها وإستثمارها لتحسين أداء عمليات المنظمة ، واللازمة لإيجاد الحلول العلمية لمتطلبات العمل ، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية ، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف (العنزى وصالح ، ٢٠٠٩ : ١٦٩) .

## الإستعداد للأزمات

التخطيط المسبق الذى يحدد للإدارة التنبؤ بالأزمات والتهديدات الحالية والمتوقعة الحدوث ، وكيفية التعامل معها ، وما تحتاج إليه من نظم للمعلومات والاتصالات وتدريب وتطوير قدرات العنصر البشرى للوقاية من أسباب وقوع الأزمات ( تعريف إجرائى ) .

## القدرة على مواجهة الأزمات

كافة التدابير والإجراءات التى تنفذها المنظمة بصفة مستمرة ، والتى تهدف إلى مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية ، وتحسين قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات ، مما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ، وحلها بإسلوب علمى ( تعريف إجرائى ) .

## إجراءات البحث

## منهج البحث

إستخدم الباحث المنهج الوصفى لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته.

## مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالإدارات المركزية (الإدارة المركزية للإستثمار الرياضى ، الإدارة المركزية لبرامج التنمية الرياضية ، الإدارة المركزية للرقابة ، الإدارة المركزية للهيئات ، الإدارة المركزية للطب الرياضى ، الإدارة المركزية للخدمات المساعدة ) بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٩٨٦) تسعمائة ستة وثمانون فرداً ، وقام الباحث بإختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من تلك الإدارات قوامها (٣٢٥) ثلاثة مائة خمسة وعشرون فرداً بنسبة مئوية قدرها (٣٢,٩٦٪) من مجتمع البحث .

## أدوات البحث :

## (١) - إستبيان " تنمية رأس المال البشرى بوزارة الشباب والرياضة " (إعداد الباحث)

قام الباحث بتصميم إستبيان يهدف للتعرف على مستوى تنمية رأس المال البشرى لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، حيث تم تحديد مجموعة من المحاور (ملحق ٢) ، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٩) تسعة وخمسون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء وقد تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٨) ثمانية عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٤) مكونة من (٥١) واحد وخمسون عبارة .

**المعاملات العلمية للإستبيان (ملحق ٨) :**

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

**أ . الصدق :**

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

**(١) صدق المحتوى :**

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان ما بين (٧٨٪ : ١٠٠٪) وبناءاً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠٪) من آراء الخبراء ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٤٤٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (٨) ثمانية عبارات أرقام (٩ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٣٣ ، ٤٦ ، ٥٦) لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٥١) واحد وخمسون عبارة .

**(٢) صدق الاتساق الداخلي :**

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٥٩ : ٠,٨٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً ، تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٢ : ٠,٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً، تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦١ : ٠,٧٦) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً .

**ب . الثبات**

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٧٩ : ٠,٨٨) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٠) ، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً .

**(٢) - إستبيان " الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها " (إعداد الباحث )**

قام الباحث بتصميم إستبيان يهدف للتعرف على مستوى الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، حيث تم تحديد مجموعة من المحاور (ملحق ٥) ، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدي مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وبناءاً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٧) سبعة وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٦) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء وقد تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت

عدد العبارات المحذوفة (١) واحد عبارة لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٧) مكونة من (٣٦) ستة وثلاثون عبارة .

### المعاملات العلمية للإستبيان ( ملحق ٨ ) :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

### (١) صدق المحتوى :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان (١٠٠٪)، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠٪) من أراء الخبراء ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٥٦٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (١) واحد عبارة رقم (٢٧) لحصولها على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٦) ستة وثلاثون عبارة .

### (٢) صدق الاتساق الداخلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٥٧ : ٠,٨١) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً ، تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨٩) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً ، تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٨٣ : ٠,٨٤) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً .

### ب . الثبات

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٧٨ : ٠,٨٤) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٩) ، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً .

### البرنامج الزمنى للبحث

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية فى الفترة الزمنية من ٢٠١٦/٤/٢ إلى ٢٠١٦/٤/١٠ م على عينة قوامها (٢٤) أربعة وعشرون فرداً من خارج العينة الأساسية ، ولكنها ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث ، بينما تم إجراء الدراسة الأساسية فى الفترة الزمنية من ٢٠١٦/٤/١٨ إلى ٢٠١٦/٥/١٦ م على عينة قوامها (٣٢٥) ثلاثة مائة خمسة وعشرون فرداً .

### المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية : المتوسط ، الإنحراف المعياري ، معامل ارتباط بيرسون ، معامل ألفا لكرونباخ

، الوزن النسبي ، متوسط الإستجابة ، مربع كا ، حدود الثقة ، إختبار (ت) لدلالة الفروق ، تحليل التباين أحادي الإتجاه ، إختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) ، تحليل الإنحدار المتعدد) .  
وقد إرتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) ، كما إستخدم الباحث (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

**للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على : ما مستوى تنمية رأس المال البشرى لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟**

جدول (١٧) دلالة الفروق بين إستجابات عينة البحث والوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان تنمية رأس المال البشرى بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٣٢٥)

رقم	متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			أرقام العبارات
			لا	إلى حد ما	نعم	
<b>المحور الأول : إستقطاب رأس المال البشرى :</b>						
٧٢,١٦	٠,٥٦	٥٥٠	١٨٠	٦٥	٨٠	١
٢٢٤,٠١	٠,٤٨	٤٧٠	٢٣٥	٣٥	٥٥	٢
٥٣,٦٩	٠,٥٨	٥٦٥	١٧٠	٧٠	٨٥	٣
٣٢,٨١	٠,٥٨	٥٦٨	١٥٥	٩٧	٧٣	٤
٩٢,٣٩	٠,٥٤	٥٢٦	١٩٠	٦٩	٦٦	٥
٧١,٢٣	٠,٥٥	٥٤٠	١٨٠	٧٥	٧٠	٦
٢,٩٢	٠,٦٤	٦٢٥	١٢٠	١١٠	٩٥	٧
٦٥,٧٥	٠,٥٧	٥٥٢	١٧٧	٦٩	٧٩	٨
	٠,٥٦	٥٤٩,٥				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور
<b>المحور الثاني : التدريب والتطوير لتنمية المهارات والإتجاهات :</b>						
٢٠٧,٨٥	٠,٤٩	٤٨٠	٢٣٠	٣٥	٦٠	٩
٢٠٩,٨٥	٠,٤٩	٤٧٥	٢٣١	٣٨	٥٦	١٠
١٩٦,٤٨	٠,٤٩	٤٨١	٢٢٧	٤٠	٥٨	١١
٦٩,٤٤	٠,٥٥	٥٤٠	١٧٩	٧٧	٦٩	١٢
٥٧,٦٨	٠,٥٥	٥٤١	١٧٠	٩٤	٦١	١٣
٢٣٠,٧٣	٠,٤٨	٤٦٦	٢٣٧	٣٥	٥٣	١٤
٣٩,٧٠	٠,٥٧	٥٥٩	١٥٩	٩٨	٦٨	١٥
٤,٣١	٠,٦٤	٦٢٠	١٢٥	١٠٥	٩٥	١٦
	٠,٥٣	٥٢٠,٢٥				متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور

جدول (١٧) دلالة الفروق بين إستجابات عينة البحث والوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان تنمية رأس المال البشري  
بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٣٢٥)

أرقام العبارات	الإستجابة			النسبة الوزن	متوسط الإستجابة	كأ
	نعم	إلى حد ما	لا			
<b>المحور الثالث : التنشيط والتعليم المستمر :</b>						
١٧	٧٩	٧٢	١٧٤	٥٥٥	٠,٥٧	٥٩,٩٣
١٨	٧١	٦٢	١٩٢	٥٢٩	٠,٥٤	٩٧,٣٠
١٩	٦١	٣٥	٢٢٩	٤٨٢	٠,٤٩	٢٠٤,٧٣
٢٠	٧٥	٣٤	٢١٦	٥٠٩	٠,٥٢	١٦٨,٢٧
٢١	٥٨	٣١	٢٣٦	٤٧٢	٠,٤٨	٢٢٩,٠٥
٢٢	٦٢	٦٩	١٩٤	٥١٨	٠,٥٣	١٠١,٨٤
٢٣	٦٥	٧٤	١٨٦	٥٢٩	٠,٥٤	٨٣,٩٠
٢٤	٧٨	٥٤	١٩٣	٥٣٥	٠,٥٥	١٠١,٩٢
٢٥	٨٣	٨٩	١٥٣	٥٨٠	٠,٥٩	٢٧,٧٩
<b>متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور</b>						
				٥٢٣,٢٢	٠,٥٤	
<b>المحور الرابع : المشاركة في الرأي والقرار :</b>						
٢٦	٩٧	١٠٢	١٢٦	٦٢١	٠,٦٤	٤,٤٤
٢٧	٦٣	٣٠	٢٣٢	٤٨١	٠,٤٩	٢١٦,٧٩
٢٨	٦٦	٤٤	٢١٥	٥٠١	٠,٥١	١٥٩,٧٨
٢٩	٦٨	٥٩	١٩٨	٥٢٠	٠,٥٣	١١١,٧٠
٣٠	٥٩	٧٧	١٨٩	٥٢٠	٠,٥٣	٩١,٦٠
٣١	٦٢	٣٠	٢٣٣	٤٧٩	٠,٤٩	٢١٩,٩٣
٣٢	٦٥	٨٣	١٧٧	٥٣٨	٠,٥٥	٦٦,٧٨
٣٣	٢٠١	٥٥	٦٩	٧٨٢	٠,٨٠	١١٩,٨١
٣٤	٤٥	٤٠	٢٤٠	٤٥٥	٠,٤٧	٢٤٠,١٦
<b>متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور</b>						
				٥٥٤,١١	٠,٥٩	
<b>المحور الخامس : المحافظة على الموارد البشرية الموجودة :</b>						
٣٥	٦١	٣٥	٢٢٩	٤٨٢	٠,٤٩	٢٠٤,٧٣
٣٦	٥٩	٧٧	١٨٩	٥٢٠	٠,٥٣	٩١,٦٠
٣٧	٦٤	٥٤	٢٠٧	٥٠٧	٠,٥٢	١٣٥,٢٦
٣٨	٩٨	١٠٠	١٢٧	٦٢١	٠,٦٤	٤,٨٤
٣٩	٥٦	٣١	٢٣٨	٤٦٨	٠,٤٨	٢٣٥,٦٩
٤٠	٨٨	٧٠	١٦٧	٥٧١	٠,٥٩	٤٩,١٥
٤١	٥٩	٣٠	٢٣٦	٤٧٣	٠,٤٩	٢٢٩,٥٦
٤٢	٦٩	٩٦	١٦٠	٥٥٩	٠,٥٧	٤٠,٣٣
٤٣	٦٩	٥٣	٢٠٣	٥١٦	٠,٥٣	١٢٥,٢٧
<b>متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور</b>						
				٥٢٤,١١	٠,٥٤	



تابع جدول (١٧) دلالة الفروق بين إستجابات عينة البحث والوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان تنمية رأس المال البشرى بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٣٢٥)

رقم العبارات	الإستجابة			الاستجابة المتوسط	٢٤
	نعم	إلى حد ما	لا		
٤٤	٥٦	٤٥	٢٢٤	٤٨٢	٠,٤٩
٤٥	٦٣	٥٦	٢٠٦	٥٠٧	٠,٥٢
٤٦	٦١	٣٤	٢٣٠	٤٨١	٠,٤٩
٤٧	٦٢	٣٣	٢٣٠	٤٨٢	٠,٤٩
٤٨	٩٤	٨٨	١٤٣	٦٠١	٠,٦٢
٤٩	٧٢	٦٠	١٩٣	٥٢٩	٠,٥٤
٥٠	٥٨	٦١	٢٠٦	٥٠٢	٠,٥١
٥١	٦٤	٩٠	١٧١	٥٤٣	٠,٥٦
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للإستبيان ككل					
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢					

قيمة ٢٤ دالة عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث في عبارات إستبيان تنمية رأس المال البشرى ما بين (٠,٤٧ : ٠,٨٠) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٥٣ : ٠,٥٩) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٥٥) يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

قيم كأدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عبارات إستبيان تنمية رأس المال البشرى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة البحث لصالح الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " ما عدا عبارة رقم (٣٣) لصالح الإستجابة " نعم " ، ما عدا عبارات (٧ ، ١٦ ، ٢٦ ، ٣٨) غير دالة .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى الإغفال الشديد من قبل القيادات الإدارية المسؤولة بداخل وزارة الشباب والرياضة لمفهوم وأهمية تنمية رأس المال البشرى ، بإعتباره المورد الرئيسى والمؤثر فى تحقيق كفاءة وقيمة عالية للوزارة ، والدور الرئيسى الذى يلعبه فى عملية الإبتكار والتجديد ، فهو المورد القادر على تحويل المعرفة المتفردة إلى قيمة إقتصادية وفى عدم إمكانية تحديد الأثر الناتج عن هذا الإغفال الذى يجعل من أداء الوزارة وإنجازاتها موقفاً ضعيفاً أمام الدولة ، ويتفق هذا مع دراسة ( فارس ، ٢٠١٤ ) التى كانت أهم نتائجها وجود قصور فى مستوى التنمية البشرية لدى العاملين بالأندية الرياضية ، ودراسة ( Miller&Smith, ٢٠٠٢ ) ودراسة ( إبراهيم ، ٢٠٠٥ ) التى كانت أهم نتائجها وجود معوقات خاصة بالتدريب على الأزمات فى المؤسسات المختلفة .

للإجابة على التساؤل الثانى والذي ينص على : ما مستوى الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (١٨) دلالة الفروق بين إستجابات عينة البحث والوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٣٢٥)

أرقام العبارات	الإستجابة			النسبي الوزن	متوسط الإستجابة	كا
	نعم	إلى حد ما	لا			
المحور الأول : الإستعداد للأزمات :						
١	٧٨	٥٤	١٩٣	٥٣٥	٠,٥٥	١٠١,٩٢
٢	٧٤	٧٤	١٧٧	٥٤٧	٠,٥٦	٦٥,٢٩
٣	٨٠	٥٦	١٨٩	٥٤١	٠,٥٥	٩٢,٧٦
٤	٦٦	٥٠	٢٠٩	٥٠٧	٠,٥٢	١٤١,٥٠
٥	٦١	٣٥	٢٢٩	٤٨٢	٠,٤٩	٢٠٤,٧٣
٦	٣٢	٤٠	٢٥٣	٤٢٩	٠,٤٤	٢٩٠,٠٨
٧	٦٤	٥٤	٢٠٧	٥٠٧	٠,٥٢	١٣٥,٢٦
٨	٦٩	٧٧	١٧٩	٥٤٠	٠,٥٥	٦٩,٤٤
٩	٣٧	٤٨	٢٤٠	٤٤٧	٠,٤٦	٢٤٠,٦٠
١٠	٦٢	٦٨	١٩٥	٥١٧	٠,٥٣	١٠٤,١٧
١١	٦٨	٤٨	٢٠٩	٥٠٩	٠,٥٢	١٤٢,١٦
١٢	٨٧	٥٤	١٨٤	٥٥٣	٠,٥٧	٨٤,٣٠
١٣	٩٦	١٠٢	١٢٧	٦١٩	٠,٦٣	٤,٩٩
١٤	٨٦	٦٤	١٧٥	٥٦١	٠,٥٨	٦٣,٧٧
١٥	٧١	٥٦	١٩٨	٥٢٣	٠,٥٤	١١٢,٣٧

تابع جدول (١٨) دلالة الفروق بين إستجابات عينة البحث والوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٣٢٥)

أرقام العبارات	الإستجابة			النسبي الوزن	متوسط الإستجابة	كا
	نعم	إلى حد ما	لا			
١٦	٩٨	١٠٢	١٢٥	٦٢٣	٠,٦٤	٣,٩٢
١٧	٩٤	١٠٥	١٢٦	٦١٨	٠,٦٣	٤,٨٨
١٨	٦٢	٨٠	١٨٣	٥٢٩	٠,٥٤	٧٨,٦٩
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور						
				٥٣٢,٦١	٠,٥٥	

المحور الثاني : القدرة على مواجهة الأزمات :

١٩	٩٧	١٣٩	٨٩	٦٥٨	٠,٦٧	١٣,٣٢
٢٠	٩٨	١٣٨	٨٩	٦٥٩	٠,٦٨	١٢,٥٦
٢١	٦٤	٩٢	١٦٩	٥٤٥	٠,٥٦	٥٤,٥٨
٢٢	٦١	٤٨	٢١٦	٤٩٥	٠,٥١	١٦١,٢٩
٢٣	٨١	٦٠	١٨٤	٥٤٧	٠,٥٦	٨١,٣١
٢٤	٥٨	٧٨	١٨٩	٥١٩	٠,٥٣	٩١,٩٥
٢٥	٦٨	٦٢	١٩٥	٥٢٣	٠,٥٤	١٠٤,١٧
٢٦	٦٠	٧٨	١٨٧	٥٢٣	٠,٥٤	٨٧,١٨
٢٧	٤٧	٤٩	٢٢٩	٤٦٨	٠,٤٨	٢٠١,٦٣
٢٨	٧٢	٨٩	١٦٤	٥٥٨	٠,٥٧	٤٤,٢٤
٢٩	٩١	٨٨	١٤٦	٥٩٥	٠,٦١	١٩,٦٩
٣٠	٧١	٩٠	١٦٤	٥٥٧	٠,٥٧	٤٤,٥٧
٣١	٨٣	٩٤	١٤٨	٥٨٥	٠,٦٠	٢٢,٣٥
٣٢	٩٣	٨٩	١٤٣	٦٠٠	٠,٦٢	١٦,٧١
٣٣	٧٩	٥٨	١٨٨	٥٤١	٠,٥٥	٨٩,٩٢
٣٤	٧٠	٥٤	٢٠١	٥١٩	٠,٥٣	١٢٠,٠٨
٣٥	٩٦	١٠٢	١٢٧	٦١٩	٠,٦٣	٤,٩٩
٣٦	٧٦	٧٠	١٧٩	٥٤٧	٠,٥٦	٦٩,٣١
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور						
				٥٥٨,٧٧	٠,٥٧	
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للإستبيان ككل						
				٥٤٥,٦٩	٠,٥٦	

الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٢

الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٢

قيمة كا دالة عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث فى عبارات إستبيان الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها ما بين (٠,٤٤ : ٠,٦٩) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٥٥ : ٠,٥٧) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٥٦) . يتضح من جدول (١٨) ما يلى :

قيم كآدالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عبارات إستبيان الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة البحث لصالح الإستجابة الأكثر تكراراً وهى " لا " ماعدا عبارات (١٩ ، ٢٠) لصالح الإستجابة " إلى حد ما " ، ماعدا عبارات (١٣ ، ١٦ ، ١٧ ، ٣٥) غير دالة .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف مستوى الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها بشكل عام داخل وزارة الشباب والرياضة ، بسبب عدم وجود إدارة متخصصة ومستقلة فى وزارة الشباب والرياضة ، وهذا واضحاً من خلال الهيكل التنظيمى لها ، بالإضافة إلى عدم إقتناع القيادات بأهمية تنمية وتدريب العنصر البشرى وخاصة التدريب على إدارة الأزمات ، وهذا ما أكدته دراسة ( العجيلى ، ٢٠٠٤ ) التى كانت أهم نتائجها وجود قصور فى الإستعداد والقدرة على مواجهة الأزمات ، كما أكدت على ضرورة وجود إدارة خاصة بالأزمات فى المؤسسات المختلفة ، ودراسة (Miller&Smith, ٢٠٠٢) ودراسة ( إبراهيم ، ٢٠٠٥ ) التى كانت أهم نتائجها وجود معوقات خاصة بالتدريب على الأزمات فى المؤسسات المختلفة ، ودراسة ( ندا ، ٢٠٠٠ ) التى كانت أهم نتائجها عدم وجود نظام إنذار مبكر لإكتشاف الأزمات فى المؤسسات الرياضية .

**للإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :** هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين تنمية رأس

المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (١٩) معاملات الإرتباط بين تنمية رأس المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها بوزارة الشباب والرياضة (ن = ٣٢٥)

إدارة الأزمات			تنمية رأس المال البشرى
الدرجة الكلية	القدرة على مواجهة الأزمات	الإستعداد للأزمات	
٠,٧٧	٠,٧٩	٠,٧٠	إستقطاب رأس المال البشرى
٠,٧٤	٠,٧٣	٠,٧٠	التدريب والتطوير
٠,٦٨	٠,٦٤	٠,٦٧	التنشيط والتعليم المستمر
٠,٦٣	٠,٥٨	٠,٦٣	المشاركة فى الرأى والقرار
٠,٧٣	٠,٧٢	٠,٦٩	المحافظة على الموارد البشرية الموجودة
٠,٧٦	٠,٧٤	٠,٧٢	تقييم وقياس الأداء
٠,٧٨	٠,٧٦	٠,٧٤	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٢٣) = ٠,١١٣

يتضح من الجدول (١٩) ما يلى :

توجد علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور تنمية رأس المال البشرى وكذلك درجته

الكلية وبين الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن تنمية رأس المال البشرى ترتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بالإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، فرأس المال البشرى وما يشمله من مكونات رئيسية تعد من المحكات الرئيسية الذي ينعكس على تحقيق أهداف الوزارة ، وبالتالي ينتج عنه مستويات عالية من الإستعداد والقدرة على مواجهة الأزمات والمشاكل بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة ، ويتفق هذا مع دراسة ( ندا ، ٢٠٠٠ ) ودراسة ( عز العرب ، ٢٠٠٧ ) التي كانت أهم نتائجها أن تنمية قدرات العاملين في مجال التعامل مع الأزمات لها تأثير إيجابي على الإستعداد والقدرة على مواجهة الأزمات. **للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية رأس المال البشرى وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟**

جدول (٢٠) دلالة الفروق الإحصائية بين نتائج الإجابات من حيث النوع في محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى (ن = ٣٢٥)

الدلالة إحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	الإناث (ن = ١٠٢)		الذكور (ن = ٢٢٣)		المحور
		ع	م	ع	م	
غير دال	١,٨١	٣,١٩	١٣,٠٠	٣,٦٩	١٣,٧٧	إستقطاب رأس المال البشرى
غير دال	٠,٨٨	٤,٠٤	١٢,٥٠	٤,٣٦	١٢,٩٥	التدريب والتطوير لتنمية المهارات والاتجاهات
غير دال	٠,١٥	٣,٥٥	١٤,٤٤	٣,٩٢	١٤,٥١	التنشيط والتعليم المستمر
غير دال	١,٢١	٣,٤٣	١٤,٧٠	٣,٨٩	١٥,٢٤	المشاركة في الرأي والقرار
غير دال	٠,٧٢	٤,٩٧	١٤,٨١	٥,١٦	١٤,٣٨	المحافظة على الموارد البشرية الموجودة
غير دال	٠,١٣	٤,٤٢	١٢,٧٥	٤,٦٢	١٢,٦٨	تقييم وقياس الأداء
غير دال	٠,٤٨	٢١,٥٥	٨٢,٢٠	٢٣,٨٣	٨٣,٥٢	الإستبيان ككل

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (٣٢٣) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي :

توجد فروق غير دالة إحصائية بين نتائج الإجابات من حيث النوع في جميع محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى وكذلك درجته الكلية .

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد إختلاف في مستوى تنمية رأس المال البشرى بالوزارة بين العاملين من حيث النوع ، مما يعنى تقارب آراء العاملين من الجنسين حول محاور تنمية الموارد البشرية ، كما أن واقع العمل داخل الإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة متشابه ويتبع لنفس الأنظمة والقوانين واللوائح ، وكذلك التساوى بينهم في حضور الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بكيفية التعامل أثناء الأزمات ، والمشاركة في إتخاذ القرارات وطرق التقييم إلى حد ما متساوية ولا يوجد إختلاف بينهم .

جدول (٢١) تحليل التباين أحادي الإتجاه بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العمرية في محاور إستبيان تنمية رأس المال البشري (ن = ٣٢٥)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إستقطاب رأس المال البشري	بين المجموعات	٣٦,٨٠	٣	١٢,٢٧	٠,٩٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤٠٥٢,٢٣	٣٢١	١٢,٦٢		
التدريب والتطوير لتنمية المهارات والإتجاهات	بين المجموعات	٢٨,٧٧	٣	٩,٥٩	٠,٥٣	غير دال
	داخل المجموعات	٥٨٤٦,٠٢	٣٢١	١٨,٢١		
التنشيط والتعليم المستمر	بين المجموعات	١٥٠,٤٣	٣	٥٠,١٤	٣,٥٤	دال
	داخل المجموعات	٤٥٤٤,٧٨	٣٢١	١٤,١٦		
المشاركة في الرأي والقرار	بين المجموعات	١٢٨,٣٣	٣	٤٢,٧٨	٣,٠٩	دال
	داخل المجموعات	٤٤٤٨,١٨	٣٢١	١٣,٨٦		
المحافظة على الموارد البشرية الموجودة	بين المجموعات	٣٤,٤٤	٣	١١,٤٨	٠,٤٤	غير دال
	داخل المجموعات	٨٣٧٤,٧٥	٣٢١	٢٦,٠٩		
تقييم وقياس الأداء	بين المجموعات	٣٦,٦٦	٣	١٢,٢٢	٠,٥٩	غير دال
	داخل المجموعات	٦٦٦٩,٧٩	٣٢١	٢٠,٧٨		
الإستبيان ككل	بين المجموعات	٥١٢,٨٤	٣	١٧٠,٩٥	٠,٣٢	غير دال
	داخل المجموعات	١٧٢٥٧٤,٨١	٣٢١	٥٣٧,٦٢		

قيمة (ف) الجدولية عند درجتي حرية (٣ ، ٣٢١) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٦٢ يتضح من جدول (٢١) ما يلي :

توجد فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العمرية في جميع محاور إستبيان تنمية رأس المال البشري وكذلك درجته الكلية .

توجد فروق دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العمرية في محوري " التنشيط والتعليم المستمر ، والمشاركة في الرأي والقرار " من إستبيان تنمية رأس المال البشري ، مما يستلزم إجراء مقارنات لتحديد إتجاه تلك الفروق وسوف يستخدم الباحث إختبار أقل فرق معنوي L.S.D .

جدول (٢٢) إختبار أقل فرق معنوي L.S.D بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العمرية في المحاور ذات الفروق الدالة من إستبيان تنمية رأس المال البشري (ن = ٣٢٥)

المحور	الفئات العمرية	العدد	المتوسط	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ - ٣٩ سنة	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٥٠ سنة فأكثر
التنشيط والتعليم المستمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٨	١٣,١٧		*١,٥٠	*١,٣٢	*٢,١١
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٩٢	١٤,٦٧			٠,١٨	٠,٦١
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	١٠١	١٤,٥٠				٠,٧٩
	٥٠ سنة فأكثر	٧٤	١٥,٢٨				
المشاركة في الرأي والقرار	أقل من ٣٠ سنة	٥٨	١٣,٧٤		*١,٧٧	*١,٤٨	*١,٦١
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	٩٢	١٥,٥١			٠,٢٩	٠,١٦
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	١٠١	١٥,٢٢				٠,١٣
	٥٠ سنة فأكثر	٧٤	١٥,٣٥				

\* وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

يتضح من جدول (٢٢) ما يلي :

توجد فروق دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العمرية في محوري " التنشيط والتعليم المستمر ، المشاركة في الرأي والقرار " من إستبيان تنمية رأس المال البشري بين فئة (أقل من ٣٠ سنة) وفئة (من ٣٠ -

٣٩ سنة) وفي اتجاه فئة (من ٣٠ - ٣٩ سنة) ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين فئة (أقل من ٣٠ سنة) وفئة (من ٤٠ - ٤٩ سنة) وفي اتجاه فئة (من ٤٠ - ٤٩ سنة) ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين فئة (أقل من ٣٠ سنة) وفئة (٥٠ سنة فأكثر) وفي اتجاه فئة (٥٠ سنة فأكثر) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين فئة (من ٣٠ - ٣٩ سنة) وفئة (من ٤٠ - ٤٩ سنة) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين فئة (من ٣٠ - ٣٩ سنة) وفئة (٥٠ سنة فأكثر) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين فئة (من ٤٠ - ٤٩ سنة) وفئة (٥٠ سنة فأكثر) .

جدول (٢٣) دلالة الفروق الإحصائية بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العلمية في محاور إستبيان تنمية رأس المال البشري (ن = ٣٢٥)

الدالة إحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	المؤهل فوق الجامعي (ن = ٩٢)		المؤهل الجامعي (ن = ٢٣٣)		المحور
		ع	م	ع	م	
دال	٣,٢٢	٣,١٨	١٤,٥٢	٣,٦٢	١٣,١٣	إستقطاب رأس المال البشري
غير دال	٠,٧٣	٣,٩٧	١٢,٥٣	٤,٣٧	١٢,٩١	التدريب والتطوير لتنمية المهارات والاتجاهات
غير دال	٠,٠٣	٣,٥٢	١٤,٤٨	٣,٩٢	١٤,٤٩	التنشيط والتعليم المستمر
غير دال	٠,٨٩	٣,٣٤	١٤,٧٧	٣,٩١	١٥,١٨	المشاركة في الرأي والقرار
غير دال	٠,٨٩	٤,٨١	١٤,٩١	٥,٢٠	١٤,٣٦	المحافظة على الموارد البشرية الموجودة
غير دال	٠,٢٤	٤,٣٥	١٢,٧٩	٤,٦٣	١٢,٦٦	تقييم وقياس الأداء
غير دال	٠,٣٠	٢٠,٩٠	٨٢,٤٩	٢٣,٩٧	٨٣,٣٤	الإستبيان ككل

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (٣٢٣) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦

يتضح من جدول (٢٣) ما يلي :

توجد فروق دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث الفئات العلمية في محور " إستقطاب رأس المال البشري " من إستبيان تنمية رأس المال البشري وفي اتجاه المؤهل فوق الجامعي ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً في باقي محاور إستبيان تنمية رأس المال البشري وكذلك درجته الكلية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إعتقاد الوزارة على معايير وأسس جديدة في إستقطاب رأس المال البشري في التعيينات، تعتمد على الخبرة الطويلة في التعليم والتربية والكفاءة والأداء المتميز أثناء العمل وكذلك المؤهلات التربوية ، كما أن الفئة المشار إليها تم صقلها بالعديد من المقررات الدراسية الخاصة بالعمليات الإدارية أثناء دراستهم للحصول على الدرجات العلمية فوق الجامعية ، مما يجعلهم أكثر خبرة ، كذلك حصولهم على الدورات التدريبية المطلوبة لمنحهم هذه الدرجات العلمية .

جدول (٢٤) تحليل التباين أحادي الإتجاه بين نتائج الإجابات من حيث سنوات الخبرة في محاور إستبيان تنمية رأس المال البشري (ن = ٣٢٥)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
إستقطاب رأس المال البشري	بين المجموعات	٣١,٣٠	٣	١٠,٤٣	٠,٨٣	غير دال
	داخل المجموعات	٤٠٥٧,٧٣	٣٢١	١٢,٦٤		
التدريب والتطوير لتنمية المهارات والإتجاهات	بين المجموعات	١١,٦٠	٣	٣,٨٧	٠,٢١	غير دال
	داخل المجموعات	٥٨٦٣,١٩	٣٢١	١٨,٢٧		
التنشيط والتعليم المستمر	بين المجموعات	١١,٨٥	٣	٣,٩٥	٠,٢٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤٦٨٣,٣٦	٣٢١	١٤,٥٩		
المشاركة في الرأي والقرار	بين المجموعات	٤٦,١٦	٣	١٥,٣٩	١,٠٩	غير دال
	داخل المجموعات	٤٥٣٠,٣٥	٣٢١	١٤,١١		
المحافظة على الموارد البشرية الموجودة	بين المجموعات	٣٣٣,٨٢	٣	١١١,٢٧	٤,٤٢	دال
	داخل المجموعات	٨٠٧٥,٣٧	٣٢١	٢٥,١٦		
تقييم وقياس الأداء	بين المجموعات	٥١,٦٩	٣	١٧,٢٣	٠,٨٣	غير دال
	داخل المجموعات	٦٦٥٤,٧٦	٣٢١	٢٠,٧٣		
الإستبيان ككل	بين المجموعات	٤٥٧,٦٧	٣	١٥٢,٥٦	٠,٢٨	غير دال
	داخل المجموعات	١٧٢٦٢٩,٩٨	٣٢١	٥٣٧,٧٩		

قيمة (ف) الجدولية عند درجتى حرية (٣ ، ٣٢١) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٦٢

يتضح من جدول (٢٤) ما يلي :

توجد فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث سنوات الخبرة في جميع محاور إستبيان تنمية رأس المال البشري وكذلك درجته الكلية .

توجد فروق دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث سنوات الخبرة في محور " المحافظة على الموارد البشرية الموجودة " من إستبيان تنمية رأس المال البشري ، مما يستلزم إجراء مقارنات لتحديد إتجاه تلك الفروق وسوف يستخدم الباحث إختبار أقل فرق معنوي L.S.D .

جدول (٢٥) إختبار أقل فرق معنوي L.S.D بين نتائج الإجابات من حيث سنوات الخبرة في المحاور ذات الفروق الدالة من إستبيان تنمية رأس المال البشري (ن = ٣٢٥)

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	من ١٠ - ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
المحافظة على الموارد البشرية الموجودة	أقل من ٥ سنوات	٤٦	١٣,٠٧		٠,٨١	١,٥٥	٣,٢٤*
	من ٥ - ١٠ سنوات	٩١	١٣,٨٨			٠,٧٤	٢,٤٣*
	من ١٠ - ٢٠ سنة	١٢٦	١٤,٦٢				١,٦٩*
	أكثر من ٢٠ سنة	٦٢	١٦,٣١				

\* وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي

توجد فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج الإجابات من حيث سنوات الخبرة في محور " المحافظة على الموارد البشرية الموجودة " من إستبيان تنمية رأس المال البشري بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وكل من فئة (من ٥ - ١٠ سنوات ، من ١٠ - ٢٠ سنة) ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (أكثر من ٢٠ سنة) وفى اتجاه فئة (أكثر من ٢٠ سنة) ، كما توجد فروق غير دالة إحصائياً بين فئة (من ٥ - ١٠ سنوات) وفئة (من ١٠ - ٢٠ سنة) ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين فئة (من ١٠ - ٢٠ سنة) وفئة (من ١٠ - ٢٠ سنة) ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين فئة (من ١٠ - ٢٠ سنة) وفئة (من ١٠ - ٢٠ سنة) .

وفئة (أكثر من ٢٠ سنة) وفي اتجاه أكثر من ٢٠ سنة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين فئة (من ١٠ - ٢٠ سنة) وفئة (أكثر من ٢٠ سنة) وفي اتجاه أكثر من ٢٠ سنة .

للإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على : هل تسهم تنمية رأس المال البشرى فى التنبؤ بالإستعداد

للأزمات المتوقعة لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (٢٦) تحليل الإنحدار المتعدد بين محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث (ن = ٣٢٥)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	التباين المشترك R square	قيمة نسبة (F)	الإحصائية الدالة	قيمة الثابت Constant	وزن الإنحدار العادى قيمة B	وزن الإنحدار المعيارى قيمة Beta	قيمة T	الإحصائية الدالة
الإستعداد للأزمات المتوقعة	إستقطاب رأس المال البشرى	٠,٧٦	٠,٥٨	٧٢,٢٨	دال	١٠,٨٢	٠,٥٨	٠,٣٠	٤,٦٠	دال
	التدريب والتطوير لتنمية المهارات						٠,٢٨-	٠,١٨-	١,١٧	غير دال
	التنشيط والتعليم المستمر						٠,٣٩	٠,٢٢	٢,٣٦	دال
	المشاركة فى الرأى والقرار						٠,٠٧-	٠,٠٤-	٠,٤٦	غير دال
	المحافظة على الموارد البشرية						٠,٢٠	٠,١٥	١,٢٠	غير دال
	تقييم وقياس الأداء						٠,٥٥	٠,٣٧	٢,٤٤	دال
الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى		٠,٧٤	٠,٥٥	٣٩٥,٢٩	دال	١١,٣٥	٠,٢٢	٠,٧٤	١٩,٨٨	دال

يتضح من جدول (٢٦) ما يلى :

أن محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) فى التنبؤ بالإستعداد للأزمات المتوقعة لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠,٧٦) ، وبلغت قيمة التباين الحادث من تنمية رأس المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة (٠,٥٨) ، وهذا يعنى أن محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى تسهم بنسبة تباين قدرها (٥٨%) من تباين الإستعداد للأزمات المتوقعة ، وبلغت قيمة النسبة الفائية (٧٢,٢٨) ، وهى دالة عند مستوى (٠,٠١) وبذلك يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالاتى :

الإستعداد للأزمات المتوقعة = (١٠,٨٢ + (٠,٥٨ × درجة محور إستقطاب رأس المال البشرى) + (٠,٣٩ × درجة محور التنشيط والتعليم المستمر) + (٠,٥٥ × درجة محور تقييم وقياس الأداء)) .

كما يتضح من نفس الجدول أن الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) فى التنبؤ بالإستعداد للأزمات المتوقعة لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٤) ، وبلغت قيمة التباين الحادث من تنمية رأس المال البشرى والإستعداد للأزمات المتوقعة (٠,٥٥) ، وهذا يعنى أن الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى يسهم بنسبة تباين قدرها (٥٥%) من تباين الإستعداد للأزمات المتوقعة ، وبلغت قيمة النسبة الفائية (٣٩٥,٢٩) ، وهى دالة عند مستوى (٠,٠١) ، وبذلك يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالاتى :



الإستعداد للأزمات المتوقعة =  $11,35 + (0,22 \times \text{الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى})$   
 للإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على : هل تسهم تنمية رأس المال البشرى فى التنبؤ بالقدرة على  
 مواجهة الأزمات لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ؟

جدول (٢٧) تحليل الإنحدار المتعدد بين محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى والقدرة على مواجهة الأزمات  
 بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث (ن = ٣٢٥)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	التباين المشترك R square	قيمة نسبة (F)	الاحصائية	قيمة الثابت Const ant	وزن الإنحدار العادى قيمة B	وزن الإنحدار المعيارى قيمة Beta	قيمة T	الاحصائية الدالة
إستقطاب رأس المال البشرى التدريب والتطوير لتنمية المهارات التنشيط والتعليم المستمر المشاركة فى الرأى والقرار المحافظة على الموارد البشرية تقييم وقياس الأداء الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى	القدرة على مواجهة الأزمات	٠,٨٢	٠,٦٨	١١٢,٠٣	دال	١١,٦٩	١,١٢	٠,٥٦	٩,٨٧	دال
							٠,٢١	٠,١٣	٠,٩٦	غير دال
							٠,١٦	٠,٠٩	١,٠٧	غير دال
							٠,٤٥-	٠,٢٤-	٣,٣٣	دال
							٠,٠٨-	٠,٠٦-	٠,٥٥	غير دال
							٠,٥٦	٠,٣٦	٢,٧٥	دال
							٠,٢٣	٠,٧٦	٢١,٠٩	دال

يتضح من جدول (٢٧) :

أن محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) فى التنبؤ  
 بالقدرة على مواجهة الأزمات لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة البحث ، حيث بلغت قيمة معامل  
 الارتباط المتعدد (٠,٨٢) ، وبلغت قيمة التباين الحادث من تنمية رأس المال البشرى والقدرة على مواجهة الأزمات  
 (٠,٦٨) ، وهذا يعنى أن محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى تسهم بنسبة تباين قدرها (٦٨٪) من تباين  
 القدرة على مواجهة الأزمات ، وبلغت قيمة النسبة الفائية (١١٢,٠٣) ، وهى دالة عند مستوى (٠,٠١) وبذلك  
 يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالتالى :

القدرة على مواجهة الأزمات =  $11,69 + (1,12 \times \text{درجة محور إستقطاب رأس المال البشرى}) - (0,45 \times \text{درجة محور المشاركة فى الرأى والقرار}) + (0,56 \times \text{درجة محور تقييم وقياس الأداء})$  .

كما يتضح من نفس الجدول أن الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى تسهم إسهاماً دالاً  
 إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) فى التنبؤ بالقدرة على مواجهة الأزمات لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة عينة  
 البحث ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٦) ، وبلغت قيمة التباين الحادث من تنمية رأس المال البشرى  
 والقدرة على مواجهة الأزمات (٠,٥٨) ، وهذا يعنى أن الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى يسهم  
 بنسبة تباين قدرها (٥٨٪) من تباين القدرة على مواجهة الأزمات ، وبلغت قيمة النسبة الفائية (٤٤٤,٥٧) ، وهى  
 دالة عند مستوى (٠,٠١) ، وبذلك يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالتالى :

القدرة على مواجهة الأزمات =  $11,67 + (0,23 \times \text{الدرجة الكلية لإستبيان تنمية رأس المال البشرى})$

ويعزو الباحث النتيجة المرتبطة بجدولى (٢٦ ، ٢٧) إلى أن تنمية رأس المال البشرى من أهم المتغيرات التى يمكن أن تسهم إسهاماً كاملاً فى كلاً من الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، وبالتالي يمكن أن تنتبأ بكلاهما .

وذلك نتيجة أن المؤسسات القادرة على التنبؤ بالأزمات ، ووضع توقعات لها والإعداد والإستعداد لمواجهتها ، هى الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها ، حيث تمثل المؤسسات فى الوقت الحاضر أرضاً خصبة لوقوع الأزمات والمخاطر ، نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها ، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات أن تطور من قدراتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات التى تتعرض لها ، وهذا يتفق مع دراسة ( خميس ، ٢٠١٣ ) التى كانت أهم نتائجها أن التخطيط الإستراتيجى يساعد على التوقع بالأزمات والمشكلات الرياضية المتوقعة فى المؤسسات الرياضية .

### الإستنتاجات

#### فى ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية :

- ١- ضعف مستوى تنمية رأس المال البشرى لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة .
- ٢- ضعف مستوى الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة .
- ٣- وجود علاقة إرتباطيه طردية دالة إحصائياً بين تنمية رأس المال البشرى وبين الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة .
- ٤- وجود فروق غير دالة إحصائياً بين نتائج المتغيرات الشخصية والوظيفية فى جميع محاور إستبيان تنمية رأس المال البشرى .
- ٥- تسهم تنمية رأس المال البشرى فى التنبؤ بالإستعداد للأزمات المتوقعة لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة .
- ٦- تسهم تنمية رأس المال البشرى فى التنبؤ بالقدرة على مواجهة الأزمات لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة .

### التوصيات

#### فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

- ١- ضرورة تبنى ثقافة إدارة وإستثمار رأس المال البشرى من خلال المحافظة عليه وتطويره بشكل مستمر بإعتباره مورداً إستراتيجياً لا ينضب أبداً .
- ٢- إنشاء مركز متخصص داخل الوزارة فى إدارة الأزمات يركز على إعداد وتحديث خطط الوقاية من الأزمات والتعامل معها ، وإعداد كوادر يمكنها من القيام بالتدريب لطرق مواجهة الأزمات .
- ٣- الإهتمام بالدراسات والخطط المستقبلية عن الأزمات التى يمكن أن يتعرض لها المجال الرياضى

- وكيفية الإستعداد والمواجهة لها .
- ٤- عقد البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين على الأساليب الحديثة والفاعلة فى مواجهات الأزمات المتوقعة .
- ٥- إنشاء فريق لإدارة الأزمات فى المؤسسات والهيئات الرياضية .
- ٦- تطبيق معادلة التنبؤ بقيمة الإستعداد للأزمات المتوقعة والقدرة على مواجهتها فى جميع المؤسسات الرياضية .

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

١. الشيمى ، أشرف عبدالرحمن ( ٢٠١١ م ) : إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى " ثروة المنظمات الحقيقية " ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
٢. العجيلى ، أشرف محمود حسين ( ٢٠٠٤ م ) : الأزمات الإقتصادية فى الهيئات الأهلية الرياضية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
٣. عز العرب ، بركات فرج محمد ( ٢٠٠٧ م ) : برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية .
٤. على ، جمال محمد ( ٢٠٠٨ م ) : التنمية الإدارية فى المجال الرياضى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
٥. حجى ، حسن فريج عبد الفتاح ( ٢٠١٥ م ) : رأس المال الفكرى كمدخل لتنمية الموارد البشرية فى بعض الأندية الرياضية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية .
٦. عبد الحليم ، حسين محمد و إمام ، أحمد عزمى ( ٢٠١٣ م ) : نموذج مقترح لمواجهة شغب الملاعب فى ضوء إدارة الأزمات ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الدولى " علوم الرياضة فى قلب الربيع العربى (٢) " ، الجزء الثانى ، ٢٢-٢٥ نوفمبر ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
٧. الغنزى ، سعد على و صالح ، أحمد على ( ٢٠٠٩ م ) : إدارة رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال ، دار اليازورى للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٨. جاد الرب ، سيد ( ٢٠٠٨ م ) : إدارة الموارد الفكرية والمعرفية فى منظمات الأعمال العصرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٩. عبد الباقي ، صلاح الدين ( ٢٠١٢ م ) : الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
١٠. المفرجى ، عادل حرحوش ( ٢٠٠٧ م ) : رأس المال الفكرى ( طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
١١. خميس ، عبد الله فرغلى أحمد ( ٢٠١٣ م ) : التخطيط الإستراتيجى لمواجهة الأزمات التربوية فى بعض المؤسسات الرياضية ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الدولى " علوم الرياضة فى قلب الربيع العربى (٢) " ، الجزء الثانى ، ٢٢-٢٥ نوفمبر ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
١٢. مصطفى ، عماد الدين إسماعيل ( ٢٠١٠ ) : قياس رأس المال البشرى كمدخل لتطوير الأداء فى المنظمات العامة المصرية " مع التطبيق على الهيئة العامة للإستعلامات " ، رسالة دكتوراة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة .
١٣. خليل ، عمر عبد الفتاح أحمد ( ٢٠٠٨ م ) : التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضى لرعاية الشباب بجامعة طنطا ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
١٤. إبراهيم ، عمرو محمد ( ٢٠٠٥ م ) : إدارة الأزمات المتكررة فى بعض الرياضات المائية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية الرياضية والبدنية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، العدد ٥٧ .
١٥. درويش ، كمال الدين عبد الرحمن و حسنين ، محمد صبحى ( ٢٠٠٤ م ) : التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية ( موسوعة متجهات الإدارة الرياضية فى مطلع القرن الجديد ) ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
١٦. سلامة ، محمد عبد العزيز و على ، سمير عبد الحميد ( ٢٠٠٨ م ) : منظور حديث فى الإدارة الرياضية ، دار ما هى للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
١٧. فارس ، محمد فهمى محمد مهدى ( ٢٠١٤ م ) : نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة .
١٨. السعيد ، محمد هانى ( ٢٠٠٨ م ) : رأس المال البشرى ( إنطلاقة إدارية معاصرة ) ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة .

١٩. فرغلى ، مروة جابر ( ٢٠١٣ م ) : إستثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
٢٠. عبد الله ، نادية جبر و عثمان ، عثمان حسن ( ٢٠٠٩ م ) : التقنية الحديثة والتنمية البشرية ، دار غريب للنشر ، الطبعة ١ ، الإسكندرية .
٢١. ندا ، وجية محمد عبدالله ( ٢٠٠٠ م ) : تصميم بعض النماذج للإستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة فى مصر ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

### المراجع الأجنبية

٢٢. Chen, Chung, Jen & Huang, Jine ,Wen, (٢٠٠٩): Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”, Journal of Business Research, Vol. ٦٢ .
٢٣. Dan, Millar & Larry,Smith.,(٢٠٠٢): Befor the Crisis Hits,Building A Crisis Communication Plan,International Association of Business Communicators ,San Francisco, USA.
٢٤. Okayasu,I.,Kawahara,Y.,& Nogawa,H., (٢٠١٠): the relationship between community sport clubs and social capital in Japan: A comparative study between the comprehensive community sport clubs and the traditional community sports clubs.International Review for the Sociology of Sport ,٤٥(٢), ١٦٣-١٨٦.
٢٥. Jan, smith, (٢٠٠٨): Continuing professional development and work place learning , human resources development – a starangic imperative , library management .
٢٦. Vlachos, Ilias P., (٢٠٠٩): The effects of human resource practices on firm growth, International Journal of Business Science and Applied Management, Vol. ٤, No. ٢.
٢٧. Mitchell , H.( ٢٠١٠) : Study Amodel For Managing Intellectual Capital To Generate Wealth’ , Athesis of Doctor of philosophy in Business , New Zealand ,Massey University.
٢٨. Stahle P. & Stahle S. (٢٠٠٥) : Intellectual Capital and National Competitiveness conceptual and methodological challenges", John Wiley and Sons, Inc, U.S.A".