

أثر إدارة تنوع الموارد البشرية علي الإندماج الاجتماعي للاعبين بأندية كرة القدم المصرية

أ.م.د/ أحمد حسني السيد خليل

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

أ.م.د/ محمد ممدوح عبدالخالق

أستاذ مساعد بقسم علم النفس الرياضي

كلية التربية الرياضية - جامعة المنصورة

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.250646.2600

مقدمة البحث:

تعتبر الأندية الرياضية من الهيئات الرياضية الحيوية التي تهتم بحركة المجتمع وإدارته، كما أنه يجب علي القائمين بها وضع السياسات التي تساهم في النهوض بها من خلال وضع الخطط والبرامج للأعضاء والعاملين بهذه الاندية في مختلف المجالات، ولكي تحقق الاندية أهدافها المرجوة لا بد وان تهتم بالعنصر البشري والذي يعتبر دعامة أساسية في عمليات التنمية الشاملة. (٤ : ٣)

وأصبحت الأندية الرياضية تمتلك قوي عاملة متنوعة من حيث أعمار الموظفين، وقدراتهم الجسدية ودياناتهم فضلا عن الاختلافات الثقافية، والاختلاف في المستوي الاجتماعي والعرق، حيث وصل إجمالي اللاعبين الأجانب بالدوري المصري لكرة القدم موسم ٢٠٢٣/٢٠٢٤م إلي ١٠٢ لاعب من ٣٠ جنسية مختلفة ما بين قارات إفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية، كما تسمح لوائح الاتحاد المصري لكرة القدم بتسجيل ٣ لاعبين اجانب بقائمة كل مباراة، فضلا عن تواجد لاعبين من سوريا ضمن كل قائمة على أن يتم معاملتهم معاملة المصريين وحرية التعاقد مع اجهزة فنية اجنبية. (٩ : ١) (٢٠)

هذا التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان و الإيجابية والرعاية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها. (١٤ : ٢)

فإدارة التنوع تعني الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة للتغيير، يتم من خلالها استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه، كما أن إتباع إدارة التنوع داخل المؤسسات يساعدها على مواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة، غير أنه يمكن أن تواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات المتمثلة في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، نظرا لكونها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام وتقان، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع

والابتكار. (١٣ : ٥٨)

وفي ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف الأندية الرياضية، أصبحت هذه الأندية مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تتبناها. (٨ : ٣)

والرياضة هي أيضاً من العناصر التمكينية المهمة للتنمية المستدامة. ونعترف بالمساهمة المتعاضمة التي تضطلع بها الرياضة في تحقيق التنمية والسلام بالنظر إلى دورها في تشجيع التسامح والاحترام ومساهمتها في تمكين المرأة والشباب والأفراد والمجتمعات وفي بلوغ الأهداف المنشودة في مجالات الصحة والتعليم والاندماج الاجتماعي. (١٥ : ٣)

ويمكن تناول مفهوم الإندماج الاجتماعي علي أنه أحد المفاهيم المركبة، التي تركز علي المشاركة والتفاعل والاندماج وبذل الجهد المتبادل من جميع الأطراف المتداخلة في عملية التفاعل، رغم أن القدرة علي المشاركة نفسها تعتبر صفة متلازمة أو مرتبطة بالمجتمع، كما أن الأقصاء الاجتماعي والذي يؤدي إلي قصور الفرص المتاحة للمشاركة بفاعلية مع المجتمع يمكن أن ننظر إليه باعتباره مفهوم ذات بعد متعدد حيث أنه يتسبب في إقصاء الفرد عن مجتمعه وشعوره بالعزلة الاجتماعية، إن هذا يطرح فرضية أن الأندماج الاجتماعي والإقصاء الاجتماعي يرتبطان بلأمل والطموح أو الابتعاد عنه (١٢ : ٢١٨) ويعد الإندماج الاجتماعي العملية التي يتم خلالها دمج القادمين الجدد و الأقليات في البيئة الاجتماعية للمجتمع المضيف، جنباً إلي جنب مع التكامل الإقتصادي وتكامل الهوية، حيث تعد هذه الأبعاد الثلاثة رئيسية في عملية إيجاد درجة أعلى من التكامل الاجتماعي بين الأفراد، حيث يعد التكامل أو الأندماج الاجتماعي عملية ديناميكية ومنظمة يشارك فيها جميع الأعضاء في الحوار لتحقيق العلاقات الاجتماعية السليمة والمحافظة عليها. (١٠ : ٤٦)

وبالأندماج يتصرف الإنسان كجزء من البيئة، ويرقي السلوك الاجتماعي إلي أقصاه نوعاً، ولكن الندرة من الناس تصل إلي مستوي هذا السلوك، لان التخريب الذي يعم التربية وأوجه الحياة المختلفة خاصة في البدان النامية قد جعل الاندماج بمؤشرات بعيد المنال، ومحدود جداً في شكلة، وقلّة ممارستها من الأفراد. (٧ : ١٣٨)

مشكلة البحث:

يعد تنوع الموارد البشرية في أماكن العمل أحد أهم التحديات التي تشهدها المنظمات الرياضية، حيث ينعكس على سلوكياتهم، ويسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، لذا يجب على المنظمة أن تقوم بمراعاته وتوظيفه لصالحها؛ من خلال إدارة واعية لهذا التنوع تراعي من خلالها فكر كل فئة، والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية أداء المنظمة. (٢ : ٥)

ولعلي هروب بعض اللاعبين الاجانب من الاندية المصرية مثل مهاجم النادي الأهلي السابق

سالييف كوليبالي موسم ٢٠١٦/٢٠١٧م، حيث نشر اللاعب كوليبالي على موقعه الرسمي بأن السبب الرئيسي وراء ترك اللاعب للنادي الأهلي هو "عدم الراحة النفسية" في النادي الأهلي، حيث يشير لتعرض للاضطهاد الديني الشديد في مصر، لذا كان علي إدارة النادي الأهلي التعامل السريع مع هذا التنوع في الموارد البشرية وحل الازمة قبل تفاقمها حتي يحصل النادي علي النتائج المرجوة من إدارة التنوع في العناصر البشرية في الفريق الاول للنادي لكرة القدم، وخصوصا بعد تألق اللاعب وإحرازه ٦ اهداف بطريقة رائعة، في ما لا يقل عن ٧ لقاءات لعبها مع الفريق في الدوري الممتاز المصري. ومن خلال إطلاع الباحثان علي توصيات الدراسات السابقة في مجال إدارة تنوع الموارد البشرية، فقد أوصت دراسة كل من نسرين شاكر (٢٠١٧) (١٤) ومحمد سليم ومحمد بن سالم (٢٠١٥) (١٣) علي ضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين، وإدراك ميزات تنوع الموارد البشرية والاستفادة من المساهمات الفردية التي يمكن أن تحصل عليها من قوة العمل المتنوعة، وضرورة تبني التنوع علي مستوي استراتيجي كأساس للثقافة التنظيمية، وضرورة تطبيق برامج التدريب الإداري لتطبيق إدارة التنوع بشكل فعال.

كما أوصت دراسة محمد سالم (٢٠٢٠) (١٢) إلي ضرورة الأهتمام بالإندماج الإجتماعي لما له من دور فعال في تحقيق معدلات أداء عالية للاعبين الفرق الجماعية، وتوطيد الاندماج الاجتماعي داخل الفرق الرياضية له تأثير قوي في تحسين مستوي الأداء الرياضي. لذا سعت هذه الدراسة إلى كشف تأثير إدارة هذا التنوع في الموارد البشرية داخل المنظمة الرياضية على الأداء الاستراتيجي، هذا وقد رأي الباحثان أن أفضل مجال لتطبيق الدراسة هو أندية الدرجة الثانية لكرة القدم المصرية، نظراً لوجود التنوع الكبير في الموارد البشرية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية علي الاندماج الاجتماعي للاعبين بأندية

كرة القدم المصرية ، من خلال الاهداف الفرعية التالية:

١. دراسة العلاقة بين إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الاندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره.
٢. توضيح العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية للعيه وكل من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، والاندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره.
٣. الكشف عن طبيعة الفروق بعينه البحث في كل إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الاندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره. تبعاً لـ (المستوي الوظيفي - نوع النادي الرياضي)
٤. التعرف على الاختلافات بين عينه البحث في كل من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الاندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره، تبعاً لـ (عدد سنوات الخبرة).

فروض البحث:

١. توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين كلا من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره.
٢. توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المتغيرات الديمغرافية للعينه وكلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره.
٣. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره. تبعاً لـ (المستوي الوظيفي - نوع النادي الرياضي).
٤. يوجد تباين دال إحصائياً بين درجات عينه البحث في كلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره. تبعاً لـ (عدد سنوات الخبرة).

مصطلحات البحث:

- إدارة تنوع الموارد البشرية: (المتغير المستقل)، هي قدرة إدارة المنظمة على التعامل مع تباين الموارد البشرية من أجل الاستفادة من المميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات وتقليل السلبيات المحتملة للتنوع. (٩ : ١٠)
- الإندماج الإجتماعي: (المتغير التابع)، عملية تفاعلية تقوم عبر قبول الفرد والمعايير المنظمة للجماعة مقابل توفير الجماعة القنوات والآليات اللازمة لإشراك الفرد في كل انشطتها. (١١ : ٣١)

الدراسات المرجعية:**أولاً: الدراسات المرجعية باللغة العربية:**

- ١- دراسة محمد سالم محمد (٢٠٢٠) (١٢) دراسة بعنوان الإندماج الإجتماعي وعلاقتها بمستوي الطموح والثقة بالنفس لدي لاعبي بعض الرياضات الجماعية، وتهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين الإندماج الإجتماعي وعلاقتها بمستوي الطموح والثقة بالنفس لدي لاعبي بعض الرياضات الجماعية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ العينة البحث ١١٤ لاعبا، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين الاندماج الاجتماعي ومستوي الطموح والثقة بالنفس لدي لاعبي بعض الرياضات الجماعية.
- ٢- دراسة يعمر عبد اللطيف (٢٠١٧) (١٦) دراسة بعنوان أثر تنوع الموارد البشرية على أداء المنظمات : دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الاردن ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء المنظمات في المستشفيات الخاصة في شمال الاردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٤) فرداً من إجمالي المجتمع والبالغ عددهم (٢٩٥) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء في تنوع الموارد البشرية في

المستشفيات جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، كما أن مستوى الاداء في المستشفيات جاء مرتفعاً.

٣- دراسة سارة كساب عبد الله (٢٠١٧) (٦) دراسة بعنوان إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية - الدور الوسيط للتمكين الإداري : دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركات في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب في ظل وجود التمكين الإداري كمتغير وسيط ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث اشتملت العينة على (٤٠٠) عاملاً في الإدارات الوسطى والدنيا في مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة التنوع في الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب الصناعية.

٤- دراسة نسرین شاكر (٢٠١٧) (١٤) بعنوان واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجماعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات المصرية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت عينة عشوائية طبقية وبلغت عينة الدراسة ٣٣٢ موظف وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية.

٥- دراسة أثير عبدالله (٢٠١٤) (١) دراسة بعنوان تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي ، وهدفت الدراسة إلى تقييم مستوى معالجات تنوع الموارد البشرية بأبعادها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينه البحث على (٥٠) فرداً في المستويات الإدارية الثلاثة من العاملين في محطات الكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر بين معالجات التنوع في الموارد البشرية والأداء التشغيلي لمحطات الكهرباء.

ثانياً: الدراسات المرجعية باللغات الأجنبية:

١- دراسة ديشباندي (Deshpande: 2015) (١٨): عنوان الدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي مع التركيز بشكل خاص في كلية إدارة الأعمال استهدفت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن موجود في الولايات المتحدة وبريطانيا منذ زمن ولكن لا يوجد في الهند في الواقع العملي وتقديم نموذج مفاهيمي يمكن تطبيقه لبطاقة الأداء المتوازن في الهند كأداة استراتيجية ولتحقيق التنمية الشاملة المساعد كل مؤسسه على ترجمة بيان الرسالة والرؤية الخاصة بها.

٢- دراسة ابو وايتال (Ogbo& Etal : 2014) (١٩): عنوان الدراسة تأثير تنوع القوى العاملة على الأداء التنظيمي لشركات مختارة في نيجيريا استهدفت الدراسة تحديد ما إذا كان تنوع القوى العاملة لدية تأثير إيجابي على قضايا العملاء ذات الصلة وأثر ذلك على أداء المؤسسة ومدى تأثير التعليم

على إدارة تنوع القوى العاملة لتعزيز مؤثر الربحية العالية وتوصلت الى أن تنوع القوى العاملة له تأثير إيجابي على القضايا المتعلقة بالعملاء في المؤسسة وأن التعليم يعتبر أداة فعالة يمكن استخدامها في إدارة تنوع القوى العاملة لتعزيز الربحية الحالية وله أيضا تأثيرا ايجابيا على الأداء التنظيمي.

٣- دراسة دينتو وايتال (Dnetto : 2014) (١٨) عنوان الدراسة ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية في قطاع التصنيع الأسترالي استهدفت الدراسة تحليل قصور إدارة المؤسسات حول فوائد وتحديات تنوع القوى العاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتنوع وتوصلت الدراسة الى أن التميز العلني غير موجود وأن اصحاب الاعمال يتبنون نهج الامتثال القانوني ولا ينتظرون الى تنوع القوى العاملة كمصدر للميزة التنافسية ، وجود عديد من التحديات التي يجب على المؤسسات أن تعالجها لإنجاح إدارة التنوع بها وهي عدم الاعتراف بالمهارات المختلفة والاتصالات غير الفعالة وزيادة تكاليف التدريب والعزلة الاجتماعية والخلفيات المختلفة لقوي العمل بين الموظفين متعددة الثقافات.

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، بالاسلوب المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث من جميع أعضاء مجلس الإدارة واللاعبين بأندية كرة القدم المصرية موسم ٢٠٢٢م - ٢٠٢٣م باقسامة الأول والثاني والثالث.

عينة البحث الاستطلاعية: تم إختيار العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (٣٠) فردا بطريقة العشوائية الطبقية من خارج عينة البحث الأساسية وممثلة لمجتمع البحث، من (٢٠٢٢/٧/٢) الي (٢٠٢٢/٧/٢٦).

عينة البحث الأساسية: تم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغ قوامها (٤١٣) فردا، بواقع (١٤) نادي، (٨) أهلي، (٦) خاص، من مجالس الإدارات واللاعبين بأندية كرة القدم المصرية من مجتمع البحث، حيث تم تطبيق الاستمارة إلكترونيا بأستخدام تطبيقات جوجل، من (٢٠٢٢/٨/١٢) الي (٢٠٢٢/٨/٢٢). كما هو موضح بجدول (١):

جدول (١) بيان عددي ونسبي بالعينة قيد البحث

م	اسم النادي	النسبة	أعضاء مجالس الإدارات		لاعبين كرة قدم		إجمالي	
			ك	%	ك	%	ك	%
١	الجونة	خاص	٥	١٧,٢%	٢٤	٨٢,٧%	٢٩	٧%
٢	نادي بني سويف	أهلي	٥	٢٧,٧%	١٣	٧٢,٢%	١٨	٤,٣%
٣	الألمنيوم	خاص	٦	١٣%	٤٠	٨٦,٩%	٤٦	١١,١%
٤	نادي دierوط	أهلي	٤	٢٣,٥%	١٣	٧٦,٤%	١٧	٤,١%
٥	نادي الترسانة	أهلي	٣	١٠,٧%	٢٥	٨٩,٢%	٢٨	٥,٨%
٦	نادي الزرقا	أهلي	٣	٧,٣%	٣٨	٩٢,٦%	٤١	٩,٩%
٧	نجوم المستقبل	خاص	٤	١٦%	٢١	٨٤%	٢٥	٦%
٨	نادي القناة	أهلي	٦	٣٥,٢%	١١	٦٤,٧%	١٧	٤,١%
٩	اف سي مصر	أهلي	٤	١٠,٨%	٣٣	٨٩,١%	٣٧	٨,٩%
١٠	فاركو	خاص	٣	١٤,٢%	١٨	٨٥,٧%	٢١	٥%
١١	كوكاكولا	خاص	٤	١٩%	١٧	٨٠,٩%	٢١	٥%
١٢	نادي بني عبيد	أهلي	٤	١٢,٥%	٢٨	٨٧,٥%	٣٢	٧,٧%
١٣	غزل المحلة	خاص	٣	١٣,٦%	١٩	٨٦,٣%	٢٢	٥,٣%
١٤	نادي المنصورة	أهلي	٦	١٠,١%	٥٣	٨٩,٨%	٥٩	١٤,٢%
	إجمالي الأندية		٦٠	١٤,٥%	٣٥٣	٨٥,٤%	٤١٣	١٠٠%

أدوات جمع البيانات:

١. استبيان " إدارة تنوع الموارد البشرية". من اعداد الباحثان، مرفق (٦).
٢. استبيان " الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم ". من اعداد الباحثان، مرفق (٧).

خطوات البحث:

إعداد أدوات جمع البيانات:

قام الباحثان بتصميم إستمارتان إستبيان الأولى بعنوان "إدارة تنوع الموارد البشرية" و الثانية بعنوان "الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم" ، من إعداد الباحثان، مرفق (٣) ومرفق (٥)، حيث تهدف الاستمارة الأولى إلي قياس مستوى إدارة التنوع الموارد البشرية بالاندية الرياضية وتهدف الاستمارة الثانية إلي قياس مستوى الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بالاندية الرياضية المصرية بالاستمارة الثانية.

ثم قام الباحثان بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع وبعض أدوات جمع البيانات بالأبحاث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث، حيث قام الباحثان بتحديد عدد (٤) محاور مقترحة لاستبيان "إدارة تنوع الموارد البشرية" وهم (مفهوم إدارة التنوع - استراتيجيات التعامل مع التنوع - مهام إدارة التنوع - برامج التعامل مع التنوع)، كما قام الباحثان بتحديد عدد (٣) محاور مقترحة لاستبيان " الإندماج

الإجتماعي للاعبين كرة القدم " وهم (العزلة الإجتماعية - العلاقات الإجتماعية - التقبل الإجتماعي). ثم تم عرض محاور الاستبيان الأول والثاني مرفق (٢) ومرفق (٤) علي عدد (٩) من الخبراء بمجال الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي مرفق (١) وقد وافق الخبراء علي المحاور المقترحة ما عدا المحور الأول من الاستمارة الأولى وهو مفهوم إدارة التنوع ، ويوضح الجدول رقم (٢) ورقم (٣) النسبة المئوية التي حصلت عليها محاور الاستبيانان.

جدول (٢) درجة أهمية محاور إستبيان (إدارة تنوع الموارد البشرية) وفقاً لأراء السادة الخبراء (ن=٩)

م	المحور	موافق	غير موافق	التكرار	%	ملاحظات
١	مفهوم إدارة التنوع	٥	٤	١٩	٧٠,٣٧٠	حذف
٢	إستراتيجيات التعامل مع التنوع.	٨	١	٢٥	٩٢,٥٩٣	مقبول
٣	مهام إدارة التنوع.	٧	٢	٢٣	٨٥,١٨٥	مقبول
٤	برامج التعامل مع التنوع.	٧	٢	٢٣	٨٥,١٨٥	مقبول

يتضح من جدول (٢) الأهمية النسبية لمحاور الاستمارة وفقاً لأراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحثان بقبول المحاور التي تحوز نسبة الموافقة عليها ٧٥% فأكثر، وبلغ عدد المحاور (٣) محاور والتي حصلت علي ٧٥% فأكثر وتم حذف المحور الأول.

جدول (٣) درجة أهمية محاور إستبيان (الاندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم) وفقاً لأراء السادة الخبراء (ن=٩)

م	المحور	موافق	غير موافق	التكرار	%	ملاحظات
١	العزلة الإجتماعية.	٧	٢	٢٣	٨٥,١٨٥	مقبول
٢	العلاقات الإجتماعية.	٩	٠	٢٧	١٠٠,٠٠٠	مقبول
٣	التقبل الإجتماعي.	٩	٠	٢٧	١٠٠,٠٠٠	مقبول

يتضح من جدول (٣) الأهمية النسبية لمحاور الاستمارة وفقاً لأراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحثان بقبول المحاور التي تحوز نسبة الموافقة عليها ٧٥% فأكثر، وبلغ عدد المحاور (٣) محاور والتي حصلت علي ٧٥% فأكثر.

وبعد موافقة السادة الخبراء علي محاور ادوات جمع البيانات تم وضع العبارات الخاصة لكل محور من المحاور مستنداً على نتائج أهم البحوث والدراسات المرتبطة، وتم عرضها على عدد (٩) من الخبراء مرفق (١) لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة العبارات وملاءمتها لكل محور من المحاور كما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٤) النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء لعبارات الاستبيانان (ن=٩)

العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
إندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم				إدارة تنوع الموارد البشرية			
المحور الأول	٩٢,٥	١٦	١٠٠	٤٤	١٠٠	المحور الأول	٩٢,٥
١	٩٢,٥	١٧	١٠٠	٤٥	١٠٠	١	٩٢,٥

العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
٢	١٠٠	١٨	١٠٠	٣٠	٩٢,٥	٤٧	٩٢,٥
٣	٨٥,١	١٩	١٠٠	٣١	٩٢,٥	المحور الثالث	
٤	٩٢,٥	٢٠	١٠٠	٣٢	٩٢,٥	٤٨	١٠٠
٥	١٠٠	٢١	٩٢,٥	٣٣	١٠٠	٤٩	٨٥,١
٦	٨٥,١	المحور الثالث		٣٤	١٠٠	٥٠	١٠٠
٧	٩٢,٥	٢٢	٩٢,٥	٣٥	٨٥,١	٥١	٩٢,٥
٨	١٠٠	٢٣	٨٥,١	٣٦	٩٢,٥	٥٢	١٠٠
٩	٩٢,٥	٢٤	٩٢,٥	٣٧	١٠٠	٥٣	١٠٠
١٠	٩٢,٥	٢٥	٨٥,١	المحور الثاني		٥٤	١٠٠
١١	١٠٠	٢٦	٩٢,٥	٣٨	١٠٠	٥٥	٩٢,٥
١٢	٩٢,٥	٢٧	٩٢,٥	٣٩	٩٢,٥	٥٦	١٠٠
		٢٨	١٠٠	٤٠	٩٢,٥	٥٧	١٠٠
١٣	٨٥,١	٢٩	٧٠,٣٧	٤١	٩٢,٥		
١٤	٨٥,١			٤٢	١٠٠		
١٥	٩٢,٥			٤٣	٨٥,١		

يتضح من جدول رقم (٤) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (١٠٠ : ٧٠,٣٧) وقد ارتضى الباحثان بالعبارات التي تحوز على نسبة ٧٥% فأكثر، مما يشير إلى قبول السادة الخبراء لعبارات الاستبيانان، ما عدا العبارة رقم (٢٩) تم حذفها من استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية وبذلك تصبح عدد عبارات الاستبيان بعد العرض علي الخبراء (٥٦) عبارة بلا من (٥٧) عبارة قبل العرض علي الخبراء.

المعاملات العلمية للاستبيان:

بعد تحديد عينة البحث وإعداد أداة جمع البيانات قام الباحثان بالخطوات التالية:

- حساب معامل الصدق:

استعان الباحثان بالطرق الآتية لحساب معامل صدق المقياس وهي:

١. صدق المحكمين.
٢. صدق الاتساق الداخلي.

١. صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض المحاور المقترحة للاستبيان "إدارة تنوع الموارد البشرية" و "الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم" مرفق (٢)،(٤)، وكذلك عبارات كل محور من المحاور الخاصة بكل استبيان مرفق (٣)،(٥)، على (٩) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث، وقد راعى الباحثان أن يكون الخبراء من اساتذة الإدارة وعلم

النفس الرياضي والذي مر عليهم أكثر من خمس سنوات ويوضح جدول (٢)،(٣)،(٤) آراء الخبراء.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان "إدارة تنوع الموارد البشرية" واستبيان "الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم"، قام الباحثان بتطبيق الاستبيانين على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فردا من مجالس الإدارات واللاعبين بالأندية من داخل مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية واستخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق محاور وعبارات الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها، كما يتضح من الجداول من (٥)،(٦).

جدول (٥) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية، (المتغير المستقل) (ن=٣٠)

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
المحور الأول	٨	١٥	١٥	١٥	١٥	المحور الثالث	
١	٠,٤٧٤	١٦	٠,٦٤٠	١٦	٠,٦٤٠	٢٢	٠,٦٩٧
٢	٠,٥٧٧	١٧	٠,٦٨٠	١٧	٠,٦٨٠	٢٣	٠,٨٥٧
٣	٠,٤٧٣	١٨	٠,٥٧٥	١٨	٠,٥٧٥	٢٤	٠,٦٧٦
٤	٠,٨٥٢	١٩	٠,٦٢٤	١٩	٠,٦٢٤	٢٥	٠,٦٧٧
٥	٠,٨١٤	المحور الثاني		٢٠	٠,٦٩٠	٢٦	٠,٧٨٤
٦	٠,٦٣٨	١٣	٠,٦٣٥	٢١	٠,٧٥٥	٢٧	٠,٦٥٢
٧	٠,٢٦٩	١٤	٠,٤٩١			٢٨	٠,٥٨٤

(**) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٤٩ ، (*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

ويتضح من الجدول (٥) وجود علاقة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠١)، بين استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية والعبارات الخاص به ما عدا العبارة رقم (٧)، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

جدول (٦) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم. (المتغير التابع) (ن=٣٠)

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
المحور الأول	٣٧	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٥٣	٠,٦٩٠
٢٩	٠,٧٥٤	المحور الثاني		٤٦	٠,٦٢٠	٥٤	٠,٧٠٩
٣٠	٠,٦٤٢	٣٨	٠,٣٨٩	٤٧	٠,٥٦٨	٥٥	٠,٦٤٦
٣١	٠,٥٣٦	٣٩	٠,٤٦٣	المحور الثالث		٥٦	٠,٥٨٠
٣٢	٠,٥٥٠	٤٠	٠,٥٣٩	٤٨	٠,٦٣٥		
٣٣	٠,٦٩٦	٤١	٠,٥٦٤	٤٩	٠,٥١٨		
٣٤	٠,٤٦٧	٤٢	٠,٥٤١	٥٠	٠,٧٠٧		
٣٥	٠,٦٥٣	٤٣	٠,٥٩٥	٥١	٠,٨٠٥		
٣٦	٠,٥٨٢	٤٤	٠,٦٠٤	٥٢	٠,٨٣٣		

(**) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٤٩ ، (*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

ويتضح من الجدول (٦) وجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، بين محاور استبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم والعبارات الخاصة به، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

جدول (٧) معامل الارتباط بين المحاور استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية (المتغير المستقل) (ن=٣٠)

م	المحاور	الاستبيان
١	إستراتيجيات التعامل مع التنوع.	**٠,٨٩٤
٢	مهام إدارة التنوع.	**٠,٨٩٤
٣	برامج التعامل مع التنوع.	**٠,٧٧٤

(**) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٤٩ (*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

ويتضح من جدول (٧) وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المحاور ودرجات الاستبيان ككل الخاص إدارة تنوع الموارد البشرية، وبذلك يصبح الاستبيان صادق في قياس ابعاد إدارة تنوع الموارد البشرية.

جدول (٨) معامل الارتباط بين المحاور واستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين عينه البحث (المتغير التابع) (ن=٣٠)

م	المحاور	الاستبيان
١	العزلة الإجتماعية.	**٠,٧٠٥
٢	العلاقات الإجتماعية.	**٠,٨٩٨
٣	التقبل الإجتماعي.	**٠,٨٨٤

(**) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٤٤٩ (*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٣٤٩

ويتضح من جدول (٨): وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المحاور واستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم، وبذلك يصبح الاستبيان صادق في قياس ابعاد الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم.

حساب معامل الثبات:

سوف يستخدم الباحثان طريقتين لحساب الثبات:

١. طريقه الفا كرونباخ. ٢. طريقه التجزئة النصفية.

١. طريقه الفا كرونباخ:

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ و دلالة الاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور استبيان "إدارة تنوع الموارد البشرية" واستبيان "الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم"، حيث قام الباحثان بتطبيق الاستبيانات على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يتضح من الجدول رقم (٩)، (١٠) أن:

جدول (٩) اختبار معامل ارتباط الفا كرونباخ لاستبيان إدارة تنوع الموارد البشرية (المتغير المستقل) (ن=٣٠)

م	المحور	الثبات
١	إستراتيجيات التعامل مع التنوع.	*٠,٨٢٩
٢	مهام إدارة التنوع.	*٠,٨٢٤
٣	برامج التعامل مع التنوع.	*٠,٨٥٧
	إدارة تنوع الموارد البشرية	*٠,٩١٤

* دال

جدول (١٠) اختبار معامل ارتباط الفا كرونباخ لاستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم (المتغير التابع) (ن=٣٠)

م	المحور	الثبات
١	العزلة الإجتماعية.	*٠,٧٧٩
٢	العلاقات الإجتماعية.	*٠,٨٠٤
٣	التقبل الإجتماعي.	*٠,٨٦٠
	الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم	*٠,٩٢٤

* دال

ويتضح من الجدول رقم (٩)، (١٠) أن ثبات محاور استبيان "إدارة تنوع الموارد البشرية" واستبيان "الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم"، حيث بلغ معامل الثبات (٠,٩١٤) لاستبيان إدارة تنوع الموارد البشرية، و (٠,٩٢٤) لاستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم، وكان معامل الاتساق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان.

- طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات استمارات الاستبيان:

استخدم الباحثان معامل ارتباط التجزئة النصفية ومعادلة ارتباط سبيرمان - براون وجتمان لحساب معامل ثبات محاور الاستمارتين، وذلك بتطبيقهما على مجموعة الدراسة الاستطلاعية وعددهم (٣٠) من أعضاء مجالس الادارات واللاعبين لأندية القسم الثاني بالاتحاد المصري لكرة القدم عينه البحث، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستمارتين، كما يتضح من الجدول رقم (١١)، (١٢):

جدول (١١) اختبار معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان إدارة تنوع الموارد البشرية (المتغير المستقل) (ن=٣٠)

م	المحور	سبيرمان - براون	ارتباط جتمان
١	إستراتيجيات التعامل مع التنوع.	٠,٧٢١	٠,٧١٦
٢	مهام إدارة التنوع.	٠,٧٩٢	٠,٧٩١
٣	برامج التعامل مع التنوع.	٠,٧٤٥	٠,٧٣٤
	إدارة تنوع الموارد البشرية	٠,٧٤٤	٠,٧٤٣

جدول (١٢) اختبار معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم (المتغير التابع) (ن=٣٠)

م	المحور	سبيرمان - براون	ارتباط جتمان
١	العزلة الإجتماعية.	٠,٥٦٣	٠,٥٤٦

٠,٧٤٨	٠,٧٥٧	العلاقات الإجتماعية.	٢
٠,٧٠٦	٠,٧٠٧	التقبل الإجتماعي.	٣
٠,٨٧٦	٠,٨٨٠	الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم	

ويتضح من الجدول رقم (١١)، (١٢) أن: معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان إدارة تنوع الموارد البشرية هو (٠,٧٤٤) لسبرمان - براون و (٠,٧٤٣) عند جتمان، بينما معامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم هو (٠,٨٨٠) لسبرمان - براون و (٠,٨٧٦) عند جتمان.

الدراسة الأساسية:

وبعد الإطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات الخاصة باستبيان "إدارة تنوع الموارد البشرية" واستبيان "الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم"، قام الباحثان بتطبيق استمارات الاستبيان وذلك في الفترة من (٢٠٢٢/٨/١٢م) إلى (٢٠٢٢/٨/٢٢م)، وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وقد استخدم الباحثان المعاملات التالية في البحث:
- النسبة المئوية. - الفا كرنباخ . - معامل ارتباط سبيرمان برون - ارتباط جيتمان. - معاملات ارتباط بيرسون. - اختبارات لحساب الفروق - تحليل التباين أحادي الاتجاه **ONE WAY ANOVA**.

عرض ومناقشة وتفسير الدلالات الإحصائية:

تحقيقاً لهدف البحث ورداً على ما طرح من فروض وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحثان ما توصل إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

عرض ومناقشة وتفسير الفرض الأول: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره."

وللتحقق من صحة الفرض الأول إحصائياً قام الباحثان بحساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الخاصة بالبحث المتمثلة في إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، والإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره، كما موضح بجدول رقم (١٣).

جدول (١٣) معاملات الارتباط بين إدارة تنوع الموارد البشرية، والإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم (ن=٤١٣)

إدارة تنوع الموارد البشرية			المتغيرات
إجمالي	برامج التعامل مع التنوع	مهام إدارة التنوع	
		إستراتيجيات التعامل مع التنوع	

**٠,٧٧٩	**٠,٧٣٧	**٠,٧٢٥	**٠,٦٨٨	العزلة الإجتماعية.	الإندماج الاجتماعي
**٠,٨٣٩	**٠,٨٣٢	**٠,٧٦٤	**٠,٧٢٥	العلاقات الإجتماعية.	
**٠,٧٩٩	**٠,٧٦١	**٠,٧٣٠	**٠,٧١١	التقبل الإجتماعي.	
**٠,٨٧٨	**٠,٨٤٨	**٠,٨٠٥	**٠,٧١١	إجمالي	

ينضح من جدول (١٣) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، والإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة أثير عبدالله (٢٠١٤م) (١) والتي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع الموارد البشرية، والأداء التشغيلي للمؤسسات المختلفة.

ويرجع الباحثان وجود هذه العلاقة الطردية بين إدارة تنوع الموارد البشرية بالأندية الرياضية والإندماج الاجتماعي للاعبين، إلي أن من الاسباب الحقيقية التي تجعل اللاعب يطلب الرحيل أو يهرب ويطلب بفسخ تعاقدته عدم الإنسجام مع الأجواء المصرية ولعل ذلك ما فعله كثير من اللاعبين الذين هربوا فجأة دون سابق إنذار بالرغم من مشاركتهم بشكل أساسي الا ان عدم الاندماج نتيجة عدم القدرة علي إدارة هذا التنوع في طبيعة اللاعبين قد تؤدي إلي هذه النتيجة الحتمية. **مما يعني أن الفرض قد تحقق كليا.**

عرض ومناقشة وتفسير الفرض الثاني: "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المتغيرات الديمغرافية للعينه وكلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره".

للتحقق من صحة الفرض الثاني إحصائياً قام الباحثان بحساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الخاصة بالدراسة المتمثلة في إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره وبعض المتغيرات الديموغرافية للبحث والمتمثلة في (المستوي الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - نوع النادي الرياضي)، كما بجدول (١٤).

جدول (١٤) معاملات الارتباط إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره وبعض متغيرات الدراسة الديموغرافية (ن=١٣٤)

نوع النادي الرياضي	عدد سنوات الخبرة	المستوي الوظيفي	المتغيرات	
*٠,١٠٩-	٠,٠٠٧-	*٠,١٠٩-	إستراتيجيات التعامل مع التنوع	إدارة تنوع الموارد البشرية
*٠,١١٣-	٠,٠٢٧-	٠,٠٤٧	مهام إدارة التنوع	
**٠,١٣٧-	٠,٠٣٥	٠,٠٤٩	برامج التعامل مع التنوع	
**٠,١٣٢-	٠,٠٠٥	٠,٠٥٧	إجمالي	
*٠,١٠٥-	٠,٠٢٣-	٠,٠١٧	العزلة الإجتماعية.	٥

نوع النادي الرياضي	عدد سنوات الخبرة	المستوي الوظيفي	المتغيرات
٠,١٣٦- **	٠,٠٢٩-	٠,٠٢٩	العلاقات الإجتماعية.
٠,٠٧٣-	٠,٠٠٤	٠,٠٢٠	التقبل الإجتماعي.
٠,١٢٠- *	٠,٠٠٩-	٠,٠٢٣	إجمالي

(*) دالة عند مستوى ٠,٠٥

(**) دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (١٤): وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين محور إستراتيجيات التعامل مع التنوع والمستوى الوظيفي لعينة البحث.

كما توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً عند مستوي (٠,٠١)، (٠,٠٥)، بين استمارة إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاورة و نوع النادي الرياضي، كما توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً عند مستوي (٠,٠١)(٠,٠٥) استمارة الاندماج الإجتماعي للاندنية ومحاورة، عدا محور التقبل الإجتماعي حيث لم يظهر أي ارتباط.

ويرجع الباحثان ذلك إلي نوع النادي الرياضي سواء كان خاص او أهلي او نوعي يوتر بشكل كبير علي مستوي إدارة التنوع والاندماج الاجتماعي للاعبين وذلك لإختلاف اساليب الإدارة المتبعة بكل نوع وحجم الموارد المالية لكل نوع ومستوي الجماهير والضغط النفسي علي اللاعبين المشتركين بفرق كرة القدم لكل نادي. مما يعني أن الفرض تحقق جزيئاً.

عرض ومناقشة وتفسير الفرض الثالث: " توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاورة، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاورة تبعا لـ (المستوي الوظيفي - نوع النادي) ".
أولاً: المستوي الوظيفي: (العليا- التنفيذية)

للتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب قيمة (ت) بين متوسط درجات عينه البحث من الادارة العليا والتنفيذية في استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية، و استبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم. ويوضح ذلك جدول (١٥):

جدول (١٥) الفروق بين الادارة العليا والتنفيذية في إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاورة،

والإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاورة (ن=٤١٣)

المحاور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إستراتيجيات التعامل مع التنوع	العليا (ن=٦٠)	٣٢,٢٦	١٠,٦٤	١,٦٢١-	٠,٩٩٨-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٣٣,٨٨	١٠,٢٣			
مهام إدارة التنوع	العليا (ن=٦٠)	٢٦,٠٤	٧,٧٤	١,٦٠٩-	١,٢٤٦-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٢٧,٦٥	٨,٢٢			

المحاور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
برامج التعامل مع التنوع	العليا (ن=٦٠)	٢٢,٢٢	٦,١١	١,٠٨٢-	٠,٩٤٥-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٢٣,٣٠	٧,٣٧			
الدرجة الكلية	العليا (ن=٦٠)	٨٠,٥٣	٢٢,٤٥	٤,٣١٤-	١,١٦١-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٨٤,٨٤	٢٣,٦٥			
الإندماج الاجتماعي	العليا (ن=٦٠)	٢٧,٤٤	٩,٠٥	٠,٤٧٩-	٠,٣٤٠-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٢٧,٩٢	٨,٨٩			
	العليا (ن=٦٠)	٢٥,٣١	٨,٦٦	٠,٨٠٨-	٠,٥٩٢-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٢٦,١١	٨,٥٦			
	العليا (ن=٦٠)	٢٩,٢٤	٩,٨٢	٠,٥٩٢-	٠,٤٠١-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	٢٩,٨٣	٩,٢٧			
الدرجة الكلية	العليا (ن=٦٠)	١,٠١٥	٣٢,٨٤	٢,٣١٤-	٠,٤٧٢-	غير دال
	التنفيذية(ن=٣٥٣)	١,٠٣٨	٣٠,٨٥			

يتضح من جدول (١٥): عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الادارة العليا والادارة التنفيذية في استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، واستبيان الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره. ويتفق هذا مع نتائج **يعمر عبداللطيف حسين (٢٠١٧م) (١٦)** والتي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع الموارد البشرية وإدارات المؤسسات المختلفة. ويرجع الباحثان ذلك إلى عدم وجود فروق بين الادارة العليا والتنفيذية في تحقيق الاهداف باختلاف مستويات الادارة بجميع الأندية وذلك نتيجة إختيار الإدارة العليا لعناصر تتفق معها في الرؤية التنفيذية. **مما يعني أن الفرض لم يتحقق.**

ثانياً: نوع النادي الرياضي: (أهلي - خاص)

للتحقق من صحة الفرض إحصائياً تم حساب قيمة (ت) بين متوسط درجات عينة البحث من الاندية الاهلية والخاصة، في إدارة تنوع الموارد البشرية، و الإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم. ويوضح ذلك جدول (١٦):

جدول (١٦) الفروق بين الاندية الاهلية والخاصة في إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره،

والإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره (ن=٤١٣)

المحاور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إستراتيجيات التعامل مع التنوع	الاهلي (ن=٢٤٩)	٣٤,٥٨	١٠,٤٥٨	٣,١٤١	٢,٧٩٧	غير دال
	الخاص (ن=١٦٤)	٣١,٤٣	٩,٤٨٠			
	الاهلي (ن=٢٤٩)	٢٨,٠٢	٨,٤٩٢	١,٩٨٢	٢,٢١٠	٠,٠٥

المحاور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإندماج الاجتماعي	الخاص (ن=١٦٤)	٢٦,٠٤	٧,١٥٦			
	الاهلي (ن=٢٤٩)	٢٣,٦٩	٧,٤٤٩	١,٨٢٢	٢,٢٩٤	٠,٠٥
	الخاص (ن=١٦٤)	٢١,٨٦	٦,٥٦١			
	الاهلي (ن=٢٤٩)	٨٦,٢٩	٢٤,٣٢٣	٦,٩٤٧	٢,٧٠٠	٠,٠٥
	الخاص (ن=١٦٤)	٧٩,٣٥	٢٠,٦٣٥			
	الدرجة الكلية					
العزلة الإجتماعية.	الاهلي (ن=٢٤٩)	٢٨,٤٤	٩,١١١	٢,٠٧٧	٢,١٢٨	غير دال
	الخاص (ن=١٦٤)	٢٦,٣٦	٨,١٩١			
	الاهلي (ن=٢٤٩)	٢٦,٧٥	٨,٨٠٥	٢,٦٢٦	٢,٧٨٠	غير دال
	الخاص (ن=١٦٤)	٢٤,١٣	٧,٩٥٨			
	الاهلي (ن=٢٤٩)	٣٠,١٩	٩,٦٠٣	١,٥٢٧	١,٤٩٠	٠,٠٥
	الخاص (ن=١٦٤)	٢٨,٦٦	٨,٥٠٨			
	الدرجة الكلية					
	الاهلي (ن=٢٤٩)	٢٠,٤٧	٦,٩٨٨	٢,١٠٢	٢,٧٩٤	غير دال
الخاص (ن=١٦٤)	١٨,٣٧	٦,٤٠٥				

يتضح من جدول (١٦): توجد فروق بين متوسطات درجات نوع النادي من حيث الأهلي والخاص عند مستوي ٠,٠٥ في محاور مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع، والدرجة الكلية لاستبيان المتغير المستقل، كما تبين وجود فروق بين متوسطات درجات نوع النادي من حيث الأهلي والخاص عند مستوي ٠,٠٥ في محور التقبل الإجتماعي ولصالح الاندية الأهلية.

ويرجع الباحثان وجود فروق بين مستوي الادارة في إدارة التنوع والاندماج الإجتماعي إلي اهتمام الاندية الاهلية بالجماهير والعمل على ادارة تنوع الموارد البشرية بأسلوب يخدم تحقيق اهدافها للوصول إلي اكبر قدر من الجماهير وذلك لتحقيق اكبر عوائد ممكنة. مما يعني أن الفرض تم تحقيقه جزئياً.

عرض ومناقشة وتفسير الفرض الرابع: " يوجد تباين دال إحصائياً بين عينه البحث في

كلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاورة، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاورة تبعاً لـ (المستوي التعليمي - عدد سنوات الخبرة) ".
أولاً: المستوى التعليمي (مرتفع - متوسط - منخفض)

استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ONE WAY ANOVA للتحقق من صحة الفرض إحصائياً لمعرفة التباين في كلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم ، تبعاً للمستوي التعليمي، ويوضح جدول (١٧) هذه الدلالات.

جدول (١٧) الفروق بين عينة الدراسة في كلّ من إدارة تنوع الموارد البشرية، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم تبعاً للمستوي التعليمي (ن=٤١٣)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
إدارة تنوع الموارد البشرية	إستراتيجيات التعامل مع التنوع	بين المجموعات	٥٥,٥٩٣	٢	٢٧,٧٩٦	٠,٢٦٢	غير دال
		داخل المجموعات الكلي	٤٣٤٠٣,٠٣٦	٤٠٩	١٠٦,١٢٠		
	أهمية إدارة التنوع	بين المجموعات	٩٩,٧٤٨	٢	٤٩,٨٧٤	٠,٧٤٤	غير دال
		داخل المجموعات الكلي	٢٧٤٣٣,٠٥٦	٤٠٩	٦٧,٠٧٣		
مهام إدارة التنوع	بين المجموعات	٤٠,٩٧٤	٢	٢٠,٤٨٧	٠,٣٨٨	غير دال	
	داخل المجموعات الكلي	٢١٥٧٩,٦٣٦	٤٠٩	٥٢,٧٦٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٩٨,١٢٣	٢	٩٩,٠٦١	٠,١٧٨	غير دال	
	داخل المجموعات الكلي	٢٢٧٦١٦,٥٦٤	٤٠٩	٥٥٦,٥٢٠			

تابع جدول (١٧) الفروق بين عينة الدراسة في كل من إدارة تنوع الموارد البشرية، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم تبعاً للمستوى التعليمي (ن = ٤١٣)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
الإندماج الإجتماعي	العزلة الإجتماعية.	بين المجموعات	٨٠,٢٩٩	٢	٤٠,١٥٠	٠,٥٠٥	غير دال
		داخل المجموعات الكلي	٣٢٥١٣,٨٨٣	٤٠٩	٧٩,٤٩٦		
	بعد المستفيدين	بين المجموعات	١٣٧,٣٦٠	٢	٦٨,٦٨٠	٠,٩١٨	غير دال
		داخل المجموعات الكلي	٣٠٦١٥,٢٣٠	٤٠٩	٧٤,٨٥٤		
العلاقات الإجتماعية.	بين المجموعات	١٠,٣٤٨	٢	٥,١٧٤	٠,٠٥٩	غير دال	
	داخل المجموعات الكلي	٣٥٧٥٤,٢٠٦	٤٠٩	٨٧,٤١٩			
النمو والتعلم	بين المجموعات	٣٦,٢٣٥	٢	١٨,١١٨	٠,٣٨١	غير دال	
	داخل المجموعات الكلي	١٩٤٧١,٤٨٣	٤٠٩	٤٧,٦٠٨			

يتضح من جدول (١٧): عدم وجود تباين دال احصائياً بين درجات عينة الدراسة في إدارة تنوع الموارد البشرية، والإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم، تبعاً للمستوى التعليمي لعينه البحث. وينفق هذا مع نتائج سارة كساب عبدالله (٢٠١٧م) (٦) والتي توصلت الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع الموارد البشرية و المستويات التعليمية المختلفة لعينه البحث.

ويرجع الباحثان ذلك إلي أن مستوي التعليم ليس له أي تأثير علي مستوي التعامل مع إدارة التنوع في اللاعبين أو تحقيق الأندماج الإجتماعي لهم وذلك نتيجة أن طبيعة لعبة كرة القدم تجعل جميع العاملين بها يشعرون ببيئة تفكيرية مقاربية يكون مستوي التعليمي بها ليس له اي تأثير. **مما يعني أن الفرض لم يتحقق كليا.**

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: النتائج في ضوء فروض البحث:

انطلاقاً من نتائج هذا البحث وفي ضوء المنهج المستخدم وفي حدود العينة وأدوات جمع البيانات، يستخلص الباحث ما يلي:

١. توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم بمحاوره.
٢. توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائياً عند مستوي ٠,٠٥ بين أهمية إدارة التنوع و المستوى الوظيفي لعينة البحث.
٣. عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الادارة العليا والادارة التنفيذية في استبيان إدارة تنوع الموارد البشرية بمحاوره، واستبيان الإندماج الإجتماعي للاعبين بمحاوره.
٤. توجد فروق بين متوسطات درجات الادارة العليا والتنفيذية ٠,٠٥ في محاور أهمية التنوع، برامج ادارة التنوع، والدرجة الكلية لاستبيان المتغير المستقل، كما تبين وجود فروق بين متوسطات درجات الذكور والاناث عند مستوي ٠,٠٥ في محور العمليات الداخلية والدرجة الكلية لاستبيان المتغير التابع.
٥. عدم وجود تباين دال احصائياً بين درجات عينة الدراسة في إدارة تنوع الموارد البشرية، و الإندماج الإجتماعي للاعبين كرة القدم ، تبعاً للمستوي التعليمي لعينه البحث.

ثالثاً: توصيات البحث:

- استناداً الي ما توصل اليه نتائج البحث، وفي ضوء فروض البحث، يقدم الباحثان هذه التوصيات لكلا من الاندية الاهلية والخاصة الممارسة لرياضة كرة القدم ما يلي:
١. تدعم إدارة المؤسسة التنوع التي تجسدها رسالة المؤسسة.
 ٢. يجب أن تقع مسؤولية الاهتمام بتنوع القوى العاملة على عاتق الإدارة العليا.
 ٣. العمل على عدم التمييز من إدارة الاندية الرياضية بين اللاعبين.
 ٤. ضرورة قيام الإداريون بإيصال رؤيتهم نحو أهمية التنوع بوضوح.
 ٥. العمل على تهيئة فرص التدريب لجميع اللاعبين على اختلاف خلفياتهم بالأندية الرياضية.
 ٦. ضرورة تحديد تعويضات بغض النظر عن جنسياتهم وأعمارهم أو جنسهم.

٧. العمل على تحديد المؤسسة أهدافها المالية المراد تحقيقها مسبقاً.
٨. تستغل المؤسسة كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديه بكفاءة عالية في تعظيم أرباحها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أثير عبدالله: تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الاربعين، ٢٠١٤م.
٢. إيناس أحمد: أثر إدارة التنوع في العلاقة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة بمصر، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦م.
٣. إيناس جابر: أثر الأداء الاستراتيجي للمنظمة علي إدارة التنوع الموارد البشرية بالتطبيق علي البنوك الخاصة بمصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٢، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦م.
٤. توانا محمد: دور الموارد البشرية في تطوير فرص الاستثمار بالأندية الرياضية بإقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م.
٥. جمال علي: "الحديث في الإدارة الرياضية"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
٦. سارة كساب: إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية - الدور الوسيط للمتكمين الإداري : دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، ٢٠١٧م.
٧. سوسن عبد علي كاظم السلطاني: الاندماج الاجتماعي وعلاقته باستبصار الذات لدى الموظفين .حوليات آداب عين شمس، مج٤٧، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٩م.
٨. علاء محمد: تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية، جامعة الامير سلطان بن عبدالعزيز، ٢٠١٦م.
٩. علي محمد: أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض علي الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن، ٢٠١١م.
١٠. لائقة خليل الخصاونة: الاضطرابات النفسية والاندماج الاجتماعي: دراسة أنثروبولوجية لمجموعة من الأطفال اللاجئين السوريين في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآثار والأنثروبولوجيا، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٩م.

١١. محمد الكامل وعصام العلفي: التعليم والإندماج الإجتماعي في المجتمع اليمني. رؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، ع٣، جامعة محمد خضير بسكرة، ٢٠٢٠م.
١٢. محمد سالم السيد سالم: الاندماج الاجتماعي وعلاقته بمستوى الطموح والثقة بالنفس لدى لاعبي بعض الرياضات الجماعية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٥٤، ج٤، ٢٠٢٠م.
١٣. محمد سليم ومحمد بن سالم: برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة دراسات لجامعة الاغواط، عدد٣٤، جانفي، ٢٠١٥م.
١٤. نسرین شاکر: واقع إدارة التنوع وأثرها علي الثقافة التنظيمية بالجماعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، دولة فلسطين، ٢٠١٧م.
١٥. ويلفريد ليمكي : دور الرياضة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة وقائه الامم المتحدة، العدد ٦، الامم المتحدة، سويسرا، ٢٠١٥م
١٦. يعمر عبداللطيف: أثر تنوع الموارد البشرية على أداء المنظمات : دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن، ٢٠١٧م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

17. Brian D'Nettoa, Jie Shenb, John Chelliahc & Manjit Monga(2014), "Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector". The International Journal of Human Resource Management, Vol.25, Issue 9, Pp 1243-1266.
18. Deshpande, Bharati(2015):" Application of Balanced Score Card in High Education with special emphasis in a Business School:, International Conference on Technology Business Management March. Vol. 23,Pp 201-205.
19. Ogbo, Ann I., Kifordu Anyibuofu Anthony, & Wilfred I.Ukpere.(2014), "The Effect of Workforce Diversity on Organizational Performance of Selected Firms in Nigeria". Mediterranean Journal Of Social Sciences, Vol.5, No.10,p231.

ثالثاً: شبكة المعلومات:

20. <https://www.cairo24.com/1868487>

ملخص البحث

أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على الإدماج الاجتماعي

للاعبين بأندية كرة القدم المصرية

أ.م.د/ أحمد حسني السيد خليل

أ.م.د/ محمد ممدوح عبدالخالق

يهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة إدارة تنوع الموارد البشرية بالإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم، وأجري البحث على عينة استطلاعية قوامها (٣٠)، وعينه أساسية مكونة من (٤١٣) من أعضاء مجالس الإدارات واللاعبين بالأندية، واشتملت أدوات البحث على استمارة البيانات الأولية للعينة، واستبيان إدارة تنوع الموارد البشرية، واستبيان الاداء الاستراتيجي للأندية، وكانت أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تنوع الموارد البشرية والإندماج الاجتماعي للاعبين كرة القدم "

Abstract

The impact of human resources diversity management on the social integration of players in Egyptian football clubs

Dr. Ahmed Hosni Al-Sayed Khalil

Dr. Muhammad Mamdouh Abdel Khaleq

This research aims to identify the relationship of human resource diversity management to the social integration of football players. The research was conducted on a reconnaissance sample of (30) and a core sample of (413) members of boards of directors and players in clubs. The research tools included a primary data form for the sample. And the Human Resources Diversity Management Questionnaire, and the Clubs' Strategic Performance Questionnaire. The most important results of the study were that there is a statistically significant correlation between the diversity of human resources and the social integration of football players.”