

أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

The importance of human resources management In achieving competitive advantage in sports institutions

محمد جلد¹، جعفر بوعروري²

¹ مخبر أبحاث ودراسات في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -

جامعة محمد خيضر بسكرة - (الجزائر)، djalad.mohamed@univ-biskra.dz

² مخبر أبحاث ودراسات في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -

جامعة محمد خيضر بسكرة - (الجزائر)، djaafar.bouarouri@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2020 / 11 / 16 تاريخ القبول: 2020 / 12 / 20 تاريخ النشر: 2021 / 11 / 06

Abstract:

We wanted to highlight the role that human resources managers play in sports institutions in order to embody some technical and organizational foundations as well as setting up specialized frameworks that can guarantee competitive advantage in sports institutions. These frameworks must carry efficiency and future vision according to a clear strategy for human resources management.

Key words: Human Resources Management

- . Competitive Advantage
- . Total Quality
- . Sports Marketing
- . Sports Institutions

الملخص:

من خلال هذه الدراسة أردنا أن نبرز الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من أجل تجسيد بعض الدعائم التقنية والتنظيمية ، وكذلك وضع كفاءات متخصصة تستطيع أن تضمن الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية ، هذه الإطارات التي لا بد لها أن تحمل الكفاءة والرؤية المستقبلية وفق استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية .

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية . الميزة التنافسية . الجودة الشاملة . التسويق الرياضي . المؤسسات الرياضية .

1. مقدمة :

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة الموارد البشرية العاملة بها، هذا لا يعني إهمال بعض الموارد الأخرى كالموارد المالية ،والموارد التكنولوجية والمعلوماتية ،وكذا الموارد التنظيمية إذ أن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات والكوارث ينتج وفق اندماج عوامل متنوعة تؤدي إلى نقص كفاءة الموارد البشرية بصفة عامة وسوء التسيير بصفة خاصة ، فما هي هاته العوامل الواجب توافرها ؟ ، وفيما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ؟ .

2. مفاهيم أساسية :

1.2 مفهوم التنافسية :

إنّ التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق ، ومن ثم تباينت الاتجاهات بين الجهات التي حاولت وضع تعريف محدد لمفهوم التنافسية ،غير أن أبرز تلك الاتجاهات اتجاهين .

•الاتجاه الأول : التنافسية على مستوى الدولة .

ويقسم هذا الاتجاه المفاهيم إلى ثلاث مجموعات :

- المجموعة الأولى : و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية للدول فقط.

- المجموعة الثانية : و تتضمن في بيانها لمفهوم التنافسية على حالة التجارة الخارجية و المستوى المعيشي للأفراد .

- المجموعة الثالثة : و تتضمن المفاهيم التي ارتكزت في بيانها لمفهوم التنافسية على المستوى المعيشي للأفراد فقط ، وقد قوبل هذا الاتجاه بانتقاد مفاده ،أنه لا يتناول بالتحليل في بيانه لمفهوم التنافسية ، حالة تنافسية على مستوى المؤسسة ، والقطاع الاقتصادي .وهو الأمر الذي حاول أصحاب الاتجاه الثاني في عدم الوقوع فيه .

•الاتجاه الثاني : التنافسية على مستوى المؤسسة ،القطاع ،والدولة.

حاول أصحاب هذا الاتجاه تحديد مفهوم التنافسية على ثلاث مستويات و هي :

- المؤسسة أو الشركة : من خلال بيان مدى قدرته على تلبية رغبات المستهلكين .

- القطاع : من خلال بيان مدى قدرته على تحقيق النجاحات في الأسواق الدولية .

- الدولة : من خلال بيان قدرتها على توليد نسبي لمزيد من الثروة (مصطفى أحمد ، حامد رضوان، 2011، ص18)

2.2 تعريف الميزة التنافسية:

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمنظمات لكي تبقى وتتموا وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي (نبييل مرسى، 1998، ص37) فالمنافسة بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين المتنافسين من أجل البقاء والتصدر فكل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه أو منافسه بمميزات تمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار .

تعريف M.Porter : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (m.porter1993, p48)

تعريف نبييل مرسى خليل : ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (نبييل مرسى، 1998، ص37) إنَّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

وتعرف **استراتيجية التنافس** على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس، وقد تم تعريف الميزة التنافسية من عدة كتاب حيث عرفها نبييل مرسى خليل على أنها : "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (نبييل مرسى، 1998، ص37)

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها : " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل ،بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (معالي فهمي حيدر، 2002، ص8) ، كما تعرف بأنها : " مجال تتمتع فيه المؤسسة

بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (ثابت إدريس، جمال الدين محمد، 2015، ص58) وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها : " طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها" (نبيل مرسى، 1998، ص84)

من خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضى الزبون.

3. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

لقد ناقشنا أهداف الموارد البشرية والتي رأينا انه لا يمكن أن تتحقق إلا في تقبل البيئة المؤسساتية لها، سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية وبدراسته وظائف الموارد البشرية، يتبين لنا مدى مساهمة هذه الوظائف في تحقيق تلك الأهداف وذلك ضمن الإمكانات والشروط التي تتعارض مع القوى والتأثيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسات. وهي وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة (تخطيط-تنظيم-توجيه-رقابة) ووظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية(حمداوي وسيلة، 2002، ص28) وتشمل هذه الوظائف :

1.3. تحليل العمل : تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2.3. الاستقطاب أو الجذب : " هو العملية التي يتم بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع حتى يكون للإدارة مجال أوسع للانتقاء أفضل المتقدمة وتهدف عملية الجذب إلى التقليل من إعداد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، كما وتساعد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مسبقا على أن تلك الوظائف تتناسب وطبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم " (أحمد ماهر، 2005، ص29-30)

3.3. الاختيار: عملية الاختيار تهتم بوضع الإجراءات التي يمكن بها تقييم المتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، مع توفر شرطين أساسيين وهما : إمكانية الاعتماد عليها والشرط الثاني: تحري الصحة و الدقة .

4.3. طلب الالتحاق : يعتبر مصدر للمعلومات يساعد في إتمام المقابلات أو الاختيارات الأخرى المستخدمة في عملية الاختيار، وهو يحتوي بصفة عامة على ما يلي :

- (عنوان ولقب الوظيفة -اسم المتقدم للوظيفة -تاريخ الميلاد -الجنسية -الجنس -الحالة الاجتماعية -المستوى التعليمي -المؤهلات العلمية والعملية للعمل الحالي إن وجد - الأعمال السابقة - الاهتمامات والهوايات -الحالة الصحية -بيانات إضافية) (أحمد ماهر، 2005، ص31-32)

5.3. مقابلة الاختيار: تتم بطريقة فردية أو جماعية ويشارك في عضوية المقابلة الأفراد الآتيين :

- المدير التنفيذي والمسؤول عن الوظيفة " عضو أساسي "
- رئيس المدير التنفيذي " عضو غير أساسي "
- مدير الموارد البشرية " عضو أساسي " .
- ويترأس هذه اللجنة الأكثر معرفة بالوظيفة .

6.3. المقابلة : وتتم بثلاثة مراحل هي :

• **التحضير للمقابلة :** ويتم من خلال تحديد المتطلبات الأساسية للوظيفة والتخطيط للمقابلة من حيث: الوقت، المكان، الأعضاء، المشاركين، طبيعة الأسئلة وأسلوب المقابلة.الاتفاق على لجنة التحكيم ومن يترأسها وتحديد أعضائها .

• **المقابلة:** لضمان نجاح مقابلة الاختيار يجب خلق مناخ مناسب يحفز المتقدمين على التحدث دون خوف أو تحفظ والترتيب الزمني والموضوعي للخطوة الموضوعية لإتمام المقابلة مع ضرورة الاهتمام بصياغة الأسئلة وطريقة تركيبها ومحتواها .

• **مرحلة ما بعد المقابلة :** وهي مرحلة تحليل وتقييم النتائج التي توصلت لها اللجنة وذلك في ضوء متطلبات وشروط شغل الوظيفة ، هذه المتطلبات هي : المتطلبات الجسمانية-المؤهلات-الذكاء-الاستعدادات أو القدرات الخاصة - الاهتمامات - الميول - الظروف

الشخصية والاجتماعية - الاعتماد على الدلائل المادية عن الأداء الماضي (أحمد ماهر ، 2005 ، ص34)

7.3. قرار التعيين : بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين ، هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي يتم تعيينه تحت الاختيار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .

● **مصوغات التعيين:** يشترط عند التقديم للتعين أن يكون طلب الوظيفة مصحوبا بالمستندات الآتية: -شهادة الميلاد مستخرج رسمي منها - المؤهل الدراسي - شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو إعفاء منها -شهادة تأدية الخدمة العامة أو الإعفاء منها- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة -صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ.

● **نظام التعيين في الوظائف :** وذلك بتحديد وظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء ، تليها الوظائف العليا ويكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الإدارة ،أما باقي الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه (محمد الصيرفي، 2003، ص291-293) ويتعلق كل هذا بالتعيين في الوظائف التي تشغل بامتحانات مقابلات أو التي تشغل بدون ذلك ،وهنا يحدد مجلس الإدارة الوظائف التي تشغل بدون امتحان وهي كما يلي:

أولا : التعيين عن طريق الترقية : وذلك بالترقية من خلال الأقدمية أو الاختيار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة.

ثانيا: التعيين عن طريق النقل: معنى ذلك أن ينتقل العامل منظمته إلى منظمة أخرى ، ويشترط هنا أن يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين.

ثالثا: التعيين عن طريق التكليف : ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعيين بعض الخريجين و توزيعهم على المصالح الحكومية و وحدات القطاع العام.

رابعا: التعيين عن طريق الندب : بحيث يتم هنا ندب العامل إلى وظيفة مماثلة تتوافر فيه شروط شغلها أو إلى وظيفة تعلو وظيفته لمدة سنة قابلة للتجديد بحد أقصى سنتين.

8.3. التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها لتمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص16) وهذا من خلال :

- **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأتهم على أدائهم (حمداي وسيلة، 2002، ص32)
- **تقييم أداء العمال :** تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة ، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء
- **تسيير المسارات الوظيفية :** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه (أحمد ماهر، 2005، ص29)
- **تحديد الأجور والحوافز والمزايا:** وهذه الأخيرة مختلفة ، فالأجور هي المبالغ التي تدفعها بانتظام والحوافز هي : مكافآت نقدية أو معنوية قد تدفعها لمن يقوم بعمل متميز ، أما المزايا في مكافآت إضافية، قد يقدمها للعامل مثل إجازات بأجرة النقل ، السكن، هدايا عينية(سعاد نائف برنوطي، 2005، ص404)

4. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة :

لقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتنمّل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة .

5. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز .

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر

فيها الصفات التالية :

- أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين، ولا يمكن الحصول على مثلها بأن تتوفر لهذه الموارد البشرية القدرة على والإبداع وتحدي المهام الصعبة والتعامل مع تقنيات مختلفة.
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات العالية والخبرات على العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية (علي السلمي ، 2001، ص113)

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من

المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط :

- أولاً : التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف. مع التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للمرشحين مع متطلبات هذه الوظائف ، ولابد من إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث ومراكز التقييم المتخصصة (علي السلمي، 2001، ص115)
- ثانياً : الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، وعلى مستوى جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، أو مستواهم المعرفي والوظيفي ، أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.
- وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعته تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء (سعاد نائف برونوطي، 2005، ص369)

6. دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي :

إن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمات أدى إلى مزيد من الاهتمام بهذه الوظيفة واعتبارها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ، ولذلك لابد من التركيز على توفير العاملين القادرين على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى جودة اقل التكاليف ، بحيث يتم ربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية والتي يمكن إجمالها بمايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بالتخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين بإتباع سياسة واضحة للتزقي والنقل بين الوحدات المختلفة والبعد عن الوساطة والمحسوبية من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين العادلة والتعليمات على الجميع بدون استثناء مع توفير أنظمة واضحة وشفافة للأجور ومنح الامتيازات العادلة للجميع.

- اعتماد سياسة واضحة ومعروفة للجميع لعملية الاستقطاب ، ويتم ذلك من خلال إحدى الطرق التالية وهي : الإعلام التقليدي وشبكة الانترنت والاشتراك في مهرجانات التوظيف وكذا الإعلان الداخلي لموظفي المنظمة وهذا كله بإتباع سياسة واضحة وثابتة في عملية الاختيار والتعيين : ويتم ذلك بإتباع سياسة مبنية على إتباع أسلوب واضح لإعلان المرشحين للوظائف مبني على الشفافية والعدالة مع التركيز على أنظمة المزايا الممنوحة للعاملين ، وتبني سياسة واضحة وشفافة في الإعلان عن الوظائف وتعيين اللجان المتخصصة والعدالة لإجراء الاختبارات (عطا الله محمد، غالب محمود ،2015،ص86)

7. التسويق في قطاع الخدمات :

التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ، خلق ، تسعير ، ترويج وتوزيع الأفكار أو السلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات .

1.7.أسباب تأخر التسويق في بقطاع الخدمات : أشارت نتائج إحدى الدراسات إن تطبيق الفكر التسويقي في قطاع الخدمات ظل متأخر ويقع و يقع في المرتبة الثالثة بعد المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والمنتجة للسلع الصناعية ، ويرجع تأخر تطبيق المفهوم التسويقي بقطاع الخدمات إلى جملة من الأسباب نفضلها فيما يلي :

- عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات .
- عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات .

- عدم الاتفاق على تعريف موحد للخدمة .

- الخلط في المفاهيم التسويقية في قطاع الخدمات

2.7. الصعوبات أو تحديات التسويق بقطاع الخدمات: تتميز الخدمات بالعديد من

المشكلات أو التحديات التسويقية، إلا وهي : التمييز ، الجودة ، الإنتاجية .

• **أولاً-التمييز :** بما أن الخدمة غير ملموسة وغير محمية فإنها سهلة التقليد، لذلك تجد المؤسسات الخدمية صعوبات في التمييز خدماتها عن المؤسسات المنافسة ، فتلجأ إلى ابتكار طرق جيدة للخدمة المقدمة ومن بين هذه الوسائل نجد : الأسماء، الكلمات، الإشارات، والرموز والرسوم، أو مزيج منها جميعا بقصد إيجاد شخصية مميزة للخدمة التي تقدمها المؤسسة (حنيش الحاج، 2009، ص 57)

كذلك على المؤسسة الخدمية تقديم خدمات تكميلية تسمح باستفادة الزبون من الخدمة المقدمة ، حفاظا على الزبون الحالي وجلب زبائن جدد ولتوليد فكرة إيجابية على المؤسسة.

• **ثانيا-الجودة :** هي العنصر الرئيسي الذي يميز إستراتيجية مؤسسة خدماتية عن مثيلاتها في السوق ، ففي مجال الخدمات لابد من مراعاة رغبات الزبائن والحرص على تلبيتها من خلال القيام بـ :

- طرح مجموعة من الأسئلة المتمثلة في : (ماذا يريد الزبون ؟ أين ؟ متى ؟ وبأي طريقة ؟ ...) و محاولة الإجابة عليها .

- تقوم بدراسة المستهلك ودراسة السوق في آن واحد .

- مقارنة قدراتها المالية في تحقيق الرغبات المطلوبة الإشباع من طرف المستهلك .

- بما أن الخدمات لها بعد إنساني لابد من تحسين اختيار عمال الاتصال لأن

الخدمة لديها مخاطرة ، فلا يمكن أن نحكم عليها قبل شرائها وتجربتها ، لذلك تحاول

المؤسسة التقليل من المخاطر في النوعية ، حيث قال (p'kotler) : " إن هناك خمسة

فجوات بين الخدمة التي يطلبها المستهلك والخدمة المنتظرة والتي توضح العناصر

الرئيسية في تفسير النوعية " ، وهي كما يلي دون الاستطراد في التفاصيل :

- فجوة بين المؤسسة والزبون

- فجوة بين الخدمة ونوعية الخدمة

- فجوة بين الخدمة والاتصالات الخارجية

- فجوة بين النوعية وتأهيل الموظفين :

- فجوة بين الخدمة المتلقية والخدمة المنتظرة
- **ثالثاً-الإنتاجية :** إن النشاط الخدمي من النشاطات التي تستهلك اليد العاملة بكثرة ولهذا نجد أن تكلفتها جد مرتفعة ، فما عليها إلا مراعاة إنتاجيتها من خلال ستة طرق :
- تكيف الموظفين على كل المستويات .
- التخفيض من كمية الخدمة لوحدة الزمن (أي الزبون يخدم نفسه) .
- متابعة التطور التكنولوجي الذي يساعد على ترقية الخدمة .
- البحث على تحسين الموجود بإدخال تعديلات كلما تطلب الأمر .
- معيارية الخدمة ومكننة كل الخدمة أو على الأقل جزء منها .
- تحويل بعض عمليات الخدمة بالقرب من الزبون ولكن لا يجب الاهتمام أو التركيز على الإنتاجية وإهمال النوعية ، فهذا يوقع في التناقض .

8. العلاقة بين الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية :

1.8.متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : إن تطبيق فلسفة الجودة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق الذي يتناسب معه هذه المفهوم ول يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة ممتازة يجب توافر أمرين : (حسان المثني ،2009، ص15)

- لا بد من وجود معرفة عملية للشركة .

- أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة ، كما يحتاج تطبيقها إلى توافر متطلبات تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي كما في الآتي :

- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مداخل إدارة الجودة الشاملة، فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من إقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط يليها التغيير العملي.

- ضرورة وجود أهداف تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المرحلة الأولى في إدارة الجودة الشاملة.

- يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

- تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفية أكثر من أي وظيفة أخرى وضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود.
- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.
- ضرورة إسناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات بالمنشأة.
- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم والابتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين

- التدريب المستمر والنظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات.

9. مواصفات ISO9000 العالمية وإدارة الجودة الشاملة : تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على الوضع وإصدار معايير دولية تسمى "معايير الايزو" وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وقد تأسست عام 1964م بجنيف بسويسرا، والمنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

1.9 ماهية iso 9000 : هي "سلسلة من المواصفات المكتوبة، صادرتها المنظمة الدولية للقياس سنة 1987، تصف العناصر المطلوب توفرها في نظام يجب أن تتبناه إدارة المنظمة لتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"، ويعرف كذلك بأنه: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها." (مليكة علالي، 2004، ص199) .

2.9. مواصفات ISO 9000 : وتعد إرشادية من أجل مساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية (9001، 9002، 9003)، ويشمل ISO 9000 أربعة مستويات :

- **المستوى الأول ISO9001 :** نظام الجودة- نموذج لضمان الجودة في تصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب ،وان هذه المواصفات تنطبق على المنظمات التي تتعامل مع المنتج ما منذ تصميمه إلى غاية الخدمات ما بعد البيع (بوعنان نور الدين، 2017، ص27)

• **المستوى الثاني ISO9002** : هذه المواصفة تغطي جميع مجالات سابقة الذكر ماعدا التصميم و التطوير وخدمات ما بعد البيع، وتطبق على المنظمات التي تعمل في الإنتاج و الفحص و الاختبار و التركيب فقط.

• **المستوى الثالث ISO 9003**: هذه المواصفة تغطي عملية الفحص النهائي و الاختبار، وهي لا تعد نظام للرقابة على الجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية اكتشاف المشاكل التي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص و التفتيش.

• **المستوى الرابع ISO9004** : هذه المواصفات تقدم توجيهات و إرشادات، وتستعمل في تطوير عناصر نظم الجودة، وتحديد مدة و إمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة

3.9. فوائد تطبيق ISO9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة :

• الاستمرارية في تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات ورفع مستوى الأداء.

• كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومنتينة معهم وتعليم العمال في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

• منح ثقة للعاملين وتحسين عملي للاتصال الداخلي و الخارجي.

• فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع وتقوية القدرات التنافسية للمؤسسة والتنصيب على زيادة الأرباح وتحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية (موسى اللوزي ، 2004، ص391)

4.9. العلاقة بين ISO 9000 إدارة الجودة الشاملة: إن العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الشاملة كما أن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9000 تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المستمر و مشاركة العاملين (منتهى أحمد على ملاح ، ص31)

10. خاتمة :

إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم ،وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا

التعامل من تلك الحقيقة ،أي أن العاملين ليسوا أجراء فقط بحيث لا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج ، بل هم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على تطوير وتنمية أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً ، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري. ومن خلال ما تم دراسته في الموضوع وصلنا إلى إن إدارة الجودة الشاملة والتسويق الرياضي تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية داخل المنشأة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يسعى إلى تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة .

11. قائمة المراجع :

• المؤلفات :

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،(الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005).
- 2- أحمد مصطفى، رضوان حامد: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ،(الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011 .
- 3- ثابت إدريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2015).
- 4- سعاد نائف بزنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد الريادة،(دار وائل للنشر، 2005).
- 5- علي السلمى ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،(دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001).
- 6- عمرو وصفي عتيلى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، (ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005،
- 7- فهمي حيدر معالي ، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،(الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2002).
- 8- محمد الصيرفي، إدارة الموارد لبشرية المفاهيم والمبادئ ،(ج 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003).
- 9- محمد عطا الله تيسير الشرعة وغالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة ،الدار المنهجية للنشر والتوزيع ،دمشق ، ط 2015، 1.
- 10- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،(مركز الإسكندرية ، مصر، 1998).

أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية

11- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2002.

• الأطروحات :

12- أحمد منتهى علي ملاح ، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا فلسطين.

13- نور الدين بوعنان ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، الجزائر: رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، علوم التسيير ، المسيلة ، 2017.

14- حسان المثنى ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق، 2009.

15- حنيش الحاج ، استراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية ، رسالة ماجستير ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر ، 2008-2009 .

16- مليكة علائي ، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوايل ، بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية الجزائر سنة 2003-2004 .

17- موسى اللوزي ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

• المراجع الأجنبية :

18- M. Porter , Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition , 1993.