

ISSN: 2392-5442, EISSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 08 العدد: 03 السنة: 2021		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة الجزائر
الصفحات: 196 - 214		تاريخ الإرسال: 2021/06/24 تاريخ القبول: 2021/08/12

الأدوار الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في التطوير الإداري بالأندية الرياضية  
المحترفة في كرة القدم بالجزائر

## The modern strategic roles of human resource management and its contribution to the administrative development of professional sports clubs in football in Algeria

معزوز شعيب<sup>1\*</sup>، عمران أحمد حكيم<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة الجزائر3 (الجزائر)، مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، [mazouz.choayb@univ-alger3.dz](mailto:mazouz.choayb@univ-alger3.dz)

<sup>2</sup>جامعة الجزائر3 (الجزائر)، مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، [amrane.ahmed@univ-alger3.dz](mailto:amrane.ahmed@univ-alger3.dz)

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف عن الأدوار الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، من خلال إتباع المنهج الوصفي ومعتمدين على استمارة الاستبيان في جمع المعلومات تضمنت (21) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور على عينة شملت (40) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وفي الأخير تم التوصل من خلالها إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك مساهمة فعالة وإيجابية للأدوار الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر. كلمات مفتاحية: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الدور الاستراتيجي الحديث، التطوير الإداري، الأندية الرياضية المحترفة، كرة القدم.

### Abstract:

The study aimed to identify the modern strategic roles of human resources management and its contribution to the administrative development of professional sports clubs in football in Algeria, by following the descriptive approach and relying on the questionnaire in collecting information that included (21) phrases divided into three axes on a sample that included (40) They were selected in a simple random way, and in the end, several results were reached, the most important of which is that there is an effective and positive contribution to the modern strategic roles of human resources management in the administrative development of professional sports clubs in football in Algeria.

**Keywords:** strategy, human resource management, modern strategic role, administrative development, professional sports clubs, football.

\*المؤلف المرسل

## في كرة القدم بالجزائر

### 1. مقدمة وإشكالية الدراسة:

أصبح التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية لها وأحد دعائم التطور والنجاح، إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري تغير النظرة إليه واعتباره أصلا إستراتيجي أو شريكا أساسيا في إستراتيجيات المؤسسة، وأصبح يشكل الرأس مال الحقيقي لمنظمات اليوم والمصدر الأول لخلق القيمة والفعالية لها، حيث أصبح لزاماً على منظمات اليوم أن تسيّر مواردها البشرية التي أصبحت مورداً إستراتيجياً، واعتبار المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية، وعنصر فاعلا وقادرا علي المشاركة الايجابية، فبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة توالي الدعوات إلي استثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية وتعيين أشخاص قادرين علي الاستجابة والتكيف مع مختلف التطورات.

ولعل ما أضاف لإدارة الموارد البشرية أهمية ومكانة خاصة داخل منظمات اليوم هو تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية الذي أعطاها دورا حاسما في أداء إدارتها لأنها محور تميز المنظمات عن بعضها عبر العديد من الإستراتيجيات التي تخص المورد البشري طويلة الاجل التي تؤسس وفق فهم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال رسالتها وغاياتها وأهدافها وأساليبها فضلا عن فهم البيئة الخارجية المحيطة بها، والإحاطة بجميع متغيراتها وقوانينها التي قد تؤثر عليها، حيث هذا الفهم يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجياتها بنجاح، وهنا تشير (صبرينة، 2015، صفحة 386) بأن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يترجم في الانتقال بسياسات إدارة الموارد البشرية من الوضع الحالي الي الوضع المستقبلي للمنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء علي رؤيتها ورسالتها وأهدافها ولكي تنجح إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتكاثف الجهود علي مستوي المنظمة في العمل علي توفير دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها.

إذن ومن جهة أخرى وباعتبار أننا في بيئة ديناميكية تحكمها تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، فلقد حاز موضوع التطوير الإداري علي اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أصبح عنوان العصر لمختلف المنظمات المتميزة والمدبرين الناجحين، وأصبح ضرورة قصوى لمواكبة التغيرات والتحديات التي تحيط بالإدارة عامة اليوم من جوانبها المختلفة، وبعد أحد أهم اهتماماتها وأهدافها التي تسعى إليها وفق خطط مصممة للتحسين والتطوير، حيث يعرف التطوير الإداري علي أنه المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات تطويرية شاملة أو علي الأقل خلال الإجراءات لتحسين مكوناته الرئيسية (17p, 1963, lucn)، ويعرفه الصيرفي أنه التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية(الصيرفي، 2003، صفحة 34).

وعليه يمكننا القول أن التطوير الإداري يهدف إلي إحداث تغيرات هامة في تحسين مستويات الأداء وجودته، وتخفيض تكاليفه لمواجهة المتطلبات المتزايدة وتحقيق الفعالية أكثر، ويهدف إلي إشاعة الثقة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية مما يؤدي إلي زيادة الولاء والانتماء وتشجيع الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات بصفة عامة وتوفير البيئة المناسبة للتطوير الإداري.

ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية الحقيقية، حيث يحتوي على العديد من العمليات التي تهدف إلي تربية الأجيال وإثراء كل مجالات الحياة، ومما لاشك فيه أن رياضة كرة القدم من أهم الرياضات على المستوى العالمي وأكثر شعبية وجاذبية للجمهور الرياضي، والجزائر ليست استثناء إلا أن هذه الرياضة تعاني من عدة مشاكل

تنظيمية وإدارية تشكل عائقا لتطورها أكثر مند سنوات، ولهذا أولت اهتماما كبيرا بهذه الرياضة من خلال مختلف القوانين التي تسيرها وخاصة تطبيق نظام الاحتراف الرياضي.

فما نلاحظه اليوم في الإدارة الرياضية أنها تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة وينبغي عليها التطور والتحسين الأمثل لمواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية لكي تتمكن من إيجاد حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن هذه المنظمات من الاستمرار والنمو، وفي هذا السياق يذكر بن البار سعيد أنه ولكي نحسن الإدارة الرياضية لابد من السعي إلى توفير المعطيات اللازمة وتوفير الوسائل الممكنة على اختلافها بشرية ومادية، ولا نصل إلى هذا إلا بتوفير العنصر البشري الكفاء الذي يقود هذه المؤسسات إلى بر الأمان (سعيد، 2018، صفحة93).

وبالحديث عن الإدارة الرياضية وعلي وجه الخصوص إدارة الأندية الرياضية المحترفة نجد أنها تعاني كثيرا من تدهور أوضاعها وسوء تسييرها الذي قد يرجع للاستقرار والكفاءة والأهلية لدى المشرفين علي إدارتها، وفي هذا السياق يذكر النذير بوصلاح أن اليوم الكل يشاهد ما آلت إليه رياضة كرة القدم بالجزائر عبر مختلف الهيئات الرياضية وخاصة النوادي المحترفة جراء تخبطها في عديد من المشاكل اليومية في التسيير جراء افتقارها لموارد بشرية مؤهلة وعدم اعتمادها علي عملية التخطيط للموارد البشرية (النذير، 2018، صفحة117). ففي ظل تطبيق الاحتراف الرياضي الذي أجبر الأندية الرياضية المحترفة التي هي جزء لا يتجزأ منه وتعتبر المكون الأبرز له أصبح لزاما عليها أن تتغير وتندمج مع مختلف سياساته وبقينها بأنه لا مفر من ضرورة التطوير الإداري لإدارتها، ويذكر (لعياضي، 2018، صفحة190) بأن تطبيق الأساليب والسياسات الإدارية التي من شأنها تقديم الأفضل للاحتراف الرياضي ورفع مستوى الوعي لدى الهيئات والمؤسسات الرياضية في الجوانب الإدارية كمطلب حيوي في إنجاح الاحتراف الرياضي لأنديتنا. ويتغير مختلف القوانين والسياسات التي تنظم سير هذه الأندية في ظل الاحتراف الرياضي وسياساته، من خلال تحول الأندية الرياضية إلى شركات تجارية تعتمد علي نفسها في جذب مواردها المختلفة فتعددت الاختصاصات والمهام التي لابد لإدارة هاته النوادي أن تكون مؤهلة ومتخصصة ومنظمة ومهيكله من جديد وفق مختلف التخصصات والمجالات التي لابد لها من أن تتعايش وتتعامل معها بكفاءة من تسويق واستثمار وتسيير مختلف العقود وأشكال الرعاية المختلفة، وتسيير الهياكل الرياضية التابعة لها وغيرها من المهام الأخرى المنوطة بها.

ولعل إدارة هذه النوادي الرياضي تدرك يقينا أن الاعتماد علي العنصر البشري الكفاء والمؤهل الوسيلة المثلي لقيادتها نحو التطور والمسار الأنسب لها لإعادة هيكلتها وتطوير إدارتها وتحسين نتائجها وكل هذا لا يكون إلا من خلال تبني الفكر الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بها من خلال تطبيق استراتيجياتها التي تخص مواردها البشرية بمختلف أدوارها وأبعادها الإستراتيجية المتعلقة بسياسات استقطابها وتعيينها وتدريبها والمحافظة عليها وتشجيعها بمختلف الحوافز والتعويضات وفق خطط مدروسة ومنسقة ومعدة سلفا وفق الفرص والتحديات المحيطة التي تهدف التطوير الإداري لها بحيث يمهّد الطريق نحو تحقيق الإستراتيجية العامة للنادي المحترف.

ومما سبق يتضح لنا جليا أهمية إلقاء الضوء على الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كعامل هام يرمي إلى تطوير إدارة الأندية الرياضية المحترفة بالجزائر، حيث أن من أسى الأهداف التي تسعى إدارة الأندية إلى تحقيقها هو تميز وتطور إدارتها وتسييرها وتحسين الأداء والرفي بمستوياته والمرهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها ، سيما في ظل البيئة التي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف والمستجدات الحاصلة .

وعليه مما تقدم فان دراستنا تناولت إشكالية عامة تمثلت في: هل تساهم الأدوار الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر؟

## في كرة القدم بالجزائر

### 1-1- التساؤلات الجزئية:

-هل تساهم سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر؟

-هل يساهم البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر؟

-هل تساهم سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر؟

1-2-1- فرضيات الدراسة:و للإجابة علي هذه التساؤلات قمنا بوضع فرضيات للدراسة تتمثل في:

### 1-2-1- الفرضية العامة:

-الأدوار الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة

القدم بالجزائر.

### 1-2-2- الفرضيات الجزئية:

- سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

- البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

- سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

### 2- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف دراستنا في التعرف علي ما إذا كانت الأدوار الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، ومعرفة ما إذا كانت سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، وما إذا كان البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في تطوير إدارة الأندية الرياضية المحترفة، إضافة إلي التعرف على مدى مساهمة سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تعزز من مساهمة الدور الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية في تطوير إدارة الأندية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا من الأهمية التي يكتسبها الموضوع من خلال الوضع الراهن الذي تعيشه الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية خاصة والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية واعتباره كمورد إستراتيجي وضبط إستراتيجيات خاصة به كونه يعتبر أساس التطوير الإداري للمؤسسات وتحقيق نجاحها أو فشلها في ظل الاعتراف الرياضي، كما أنه تبرز أهمية الأدوار الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر من خلال تبني أساليب وممارسات حديثة ووظائف هامة تسمح بتحضير وتدريب وتطوير وبناء عناصر بشرية قادرة ومؤهلة وذات كفاءة عالية وفق الجودة اللازمة، وتقديم هذه الأساليب والمفاهيم الحديثة التي أثبتت أهميتها لمختلف المؤسسات والهيئات والمنشآت الرياضية من أجل تحقيق التطور ومواكبة التطورات العالمية.

#### 4-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### 4-1-الاستراتيجية:

-لغة: هي فن تنسيق جميع اللقوى في زمن الحرب، وفن تنظيم الجيوش ووضع الخطط العسكرية في المعركة

(القاموس الجديد للطلاب، 1991، صفحة86)

-اصطلاحا: الإستراتيجية إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تتخذها الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة؛ ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولواطن قوتها، من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولاً إلى أداء رسالتها. (كاظم، 2004، صفحة27)

-التعريف الإجرائي: يقصد بالإستراتيجية في هذه الدراسة أنها قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها الاندية الرياضية المحترفة في كرة القدم، وخطط بعيدة المدى تتم صياغتها من أجل تحقيقها بغرض الاستفادة منها وتحقيق كل الأهداف والغايات المنشودة.

##### 4-2- إدارة الموارد البشرية:

4-2-1- الإدارة: لغة: هي سياسة الشؤون العامة أو الخاصة نقول "سوء الإدارة"، "مجلس الإدارة" الأعضاء الذين

يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، "مركز الإدارة" المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة.

(المنجد الأجنبي، ص69).

-اصطلاحا: يعرفها علي انريجي مصطفي بأنها "عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة (مصطفى، 2010، صفحة48).

##### 4-2-2- الموارد البشرية:

-اصطلاحا: تعرف أنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الادارية، وفي مساراتهم الوظيفية (وسيلة، 2004، صفحة17)

-التعريف الاجرائي:مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية بالمؤسسة.

4-2-3- إدارة الموارد البشرية: يقصد بإدارة الموارد البشرية" مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة(المرسي، 2003، ص36)

التعريف الاجرائي: الآلية الموجودة داخل المؤسسة والتي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة، والعمل على تطوير إمكانياتهم من أجل تطوير ومهاراتهم عبر العديد من الاستراتيجيات والمعايير المتبعة داخل هذه المؤسسة عبر إدارة الموارد البشرية.

4-3- الدور الاستراتيجي الحديث للموارد البشرية: هو العملية التي من خلال يتم انتقال ممارسات ادارة الموارد البشرية من الوضع الحالي الي الوضع المستقبلي، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وضبط

## في كرة القدم بالجزائر

مهامها بناء على رسالتها ورؤيتها وفي هذه الدراسة تتمثل هذه الممارسات في سياسات توظيف الموارد البشرية ، استراتيجيات تدريب الموارد البشرية، استراتيجيات تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

### 4-4- التطوير الإداري:

-اصطلاحا: يشير محمد عبد الفتاح الى أن التطوير الإداري عبارة عن التحسين المستمر في أداء الإدارة ، من خلبال اتباع الأساليب العلمية في العمل، ومعالجة المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية. (الصيرفي، 2003، صفحة34).

-التعريف الاجرائي: المجهود الهادف اتلي تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في ادارة النادي ، بهدف تحسين الامكانات الادارية في مجمل الجهاز.

### 4-5- الأندية الرياضية المحترفة:

4-5-1- النادي الرياضي:هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب، واتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء.(بدوي 2004.صفحة56)

-التعريف الاجرائي:عبارة عن هيكل مكون من جماعة أفراد له العديد من الشروط في تكوينه ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المسيرين والمؤطرين والمنشطين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال المنشآت والأجهزة الرياضية وتنظيم المنافسات والتظاهرات والتدريبات والمشاركة بها.

4-5-2- النادي الرياضي المحترف:يعرفه القانون04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية أنه:"جمعية ذات هدف تجاري بحث من وراء تنظيم تظاهرات ومنافسات مؤجرة ،وتشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر وكذلك كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه".

أي هدفه تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المؤجرة وتشغيل و تأطير رياضيين مقابل أجرة وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة به.

### 4-6- كرة القدم:

-لغة : هي كلمة لاتينية تعني ركل الكرة بالقدم

-اصطلاحا: هي لعبة تتم بين فريقين كل فريق يتألف من 11 لاعبا يستعملون الكرة وفي نهاية كل طرف من طرفي الملعب مرمى هدف، وغرض كل فريق إحراز هدف في المرمى المضاد. وذلك وفق الأحكام والقوانين المنصوص عليها.

### 5- الدراسات السابقة:

5-1-دراسة للباحث مبروك قارح (2014) بعنوان: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، حيث هدفت دراسته إلى التعرف علي مختلف الاستراتيجيات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تنتهجها وزارة الشباب والرياضة،

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار العينة العشوائية البسيطة التي كان عددها الاجمالي هو 26 موظف علي مستوى وزارة الشباب والرياضة مستعملا استمارة الاستبيان كأداة للدراسة.

توصل الباحث إلي أنه توجد إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة. وأن عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية مبنية على أسس مدروسة وان هناك سياسة واضحة لتكوين مواردها البشرية وأن معايير الحوافر والمنح الخاصة بالموارد البشرية تخضع لشروط ثابتة ومدروسة و واضحة. 2-5-دراسة رابع بورزامة (2011) بعنوان: عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة و الاقتصاد الحر، هدف الباحث من خلال دراسته الي تبين الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية علي مستوى الهيئة الرياضية سواء كانت عامة أو خاصة،

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختيار عينة الدراسة من خلال توزيعها على أربع ولايات من ولايات الوسط (الجزائر، البليدة، الشلف، المدية) ممثلة في مركباتها الرياضية ومواردها البشرية، حيث كان عددها 120 موظفا(اطارات وعمال ادريين)، واستعمل مقياس الفعالية التنظيمية كأداة للدراسة.

توصل الباحث إلي التأكيد علي أهمية الاستثمار في تعليم وتجهيز وتدريب وتطوير الكوادر لكونهم رأس المال الحقيقي المسؤول عن تنفيذ المهام، وبالتالي التركيز علي خلق جيل جديد من الموارد البشرية والقادة في الهيئات الرياضية الجديدة تناسب مع قدراتهم وتوجهاتهم ومع معطيات وتحديات النظام الدولي الجديد.

3-5-دراسة بهجت عطية راضي(2002) بعنوان: ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير ادارة الاندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية، حيث هدف الباحث من خلال دراسته على وضع نموذج مقترح لنظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم بجمهورية مصر العربية مع مقارنته كرة القدم بأنظمة عربية مثل: السعودية، تونس، قطر وكذا الأوروبية منها إنجلترا وفرنسا وإيطاليا وتركيا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار نادي الاهلي والزمالك بالطريقة العمدية، وشملت الدراسة علي22 عضو لمجلس الادارات و184 عضو من العاملين و800 عضو من الاعضاء العاملين وعينة خبراء قوامها 17 خبيرا، واعتمد الباحث على الأدوات التالية: الاستبيان والمقابلات الشخصية.

توصل الباحث الي أن هناك التزام وإيمان لدى الادارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ،مما تتمحور الادارة حول العمل مع توافر نظام التدريب للعاملين من خلال برامج توفر نظام للمعلومات المتكاملة الي حد ما من خلال اللوائح المعروفة للعاملين مع ضرورة توافر المشاركة للعاملين في عمليات التحسين والثقافة التنظيمية المميزة للنادي ومستوي جودة الخدمات التي يقدمها النادي، كما أوصت الدراسة بان الإدارة العليا للتخطيط وليس تنفيذ الاعمال والخوض في صراعات ومشكلات ووضع سياسة مكتوبة ومنشورة نحو تطوير وتحسين الخدمات، ووضع برنامج دوري مستمر لتدريب العاملين والارتفاع بمستوي جودة الخدمات الرياضية والإدارية والاجتماعية والثقافية

#### 6-الطرق المنهجية المتبعة:

1-6-الدراسة الاستطلاعية: تعرف الدراسة الاستطلاعية على أنها: الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث، وتهدف إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث (زرواتي، 2002، صفحة 191).

لذلك من خلال موضوع دراستنا قمنا بإجراء الدراسة الميدانية التي من خلالها تم الوقوف علي مشكلة الدراسة في الواقع، والتعرف علي عينة المجتمع الأصلي من خلال الاطلاع على الظاهرة المدروسة ميدانيا، وإجراء ملاحظات ومقابلات ميدانية للتعرف أكثر علي مجال الدراسة ومحاولة الضبط النهائي للمتغيرات الرئيسية ورسم خطة العمل لمشكلة الدراسة المراد قياسها.

## في كرة القدم بالجزائر

إذ قمنا بدراسة استطلاعية من خلال زيارة ثلاثة أندية محترفة لكرة القدم تنشط بالرابطة المحترفة الأولى أين قمنا بتوزيع استمارة استبيان أولية لمجموعة من الأعضاء في شهر ديسمبر 2020 والمقدر عددهم 08 أعضاء بقصد الوقوف على ثغرات الاستبيان وحساب معامل الصدق لمحاور الاستبيان.

2-6- مجالات الدراسة: إن لكل بحث علمي مجالات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي:

-المجال المكاني: أجرينا الدراسة بالأندية الرياضية المحترفة التي تنشط بالرابطة الأولى المحترفة لكرة القدم موبيليس.

-المجال الزمني: تم انجاز هذه الدراسة بين 01 ديسمبر إلى غاية 20 فيفري 2021.

-المجال البشري: شملت الدراسة أعضاء مجالس ثمانية نوادي رياضية محترفة بالرابطة الرياضية المحترفة الأولى لكرة القدم موبيليس.

3-6- المنهج المتبع في الدراسة: استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته وتماشيه مع طبيعة وأهداف الدراسة، ويعرف على أنه "كل منهج يرتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج وتعميمها. (إبراهيم، 2007، صفحة 15).

4-6- مجتمع وعينة الدراسة:

يتجسد مجتمع دراستنا هذه من أعضاء مجالس الإدارة الخاصة بالأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم التي تنشط بالرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبيليس البالغ عددها 16 نادي محترف.

وفي دراستنا هذه تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 40 عضو بمجالس إدارة الأندية الرياضية المحترفة لثمانية أندية محترفة من الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم موبيليس، ما نسبته 50% من أندية الرابطة المحترفة الأولى، وتم استبعاد 08 أعضاء خضعوا للدراسة الاستطلاعية.

5-6- أدوات جمع البيانات والمعلومات: لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات التي يستخدمها الباحث ويكتفيها للمنهج الذي يستخدمه، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت من 21 عبارة، وقد قسمت إلى ثلاث محاور .

المحور الأول: يشمل 07 أسئلة تدور حول: سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

المحور الثاني: يشمل 07 أسئلة تدور حول: البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

المحور الثالث: يشمل 07 أسئلة تدور حول: سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

واعتمد الباحث في تصميمه للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال (نعم، نوعا ما، لا) وتم توزيعه على عينة الدراسة.

6-6- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية):

6-6-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين قمنا بعرض استمارة الاستبيان على أساتذة محكمين بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر 3 للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وعليه توصلنا إلى الصياغة النهائية للاستمارة باعتبار اجماع كل المحكمين على صدق الاستبيان في هذه الدراسة.



2-6-6- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط وفقا لمعامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: حول سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

جدول رقم (1): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

العبارة	الدرجة الكلية للمحور	العبارة	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 01	0.929	العبارة 04	0.946
العبارة 02	0.978	العبارة 05	0.969
العبارة 03	0.969	العبارة 06	0.953
العبارة 07	0.952		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج *spss*

ويتضح من الجدول رقم (1) نجد أن معاملات الارتباط للعبارة المبينة تتراوح بين (0.929 و 0.978) على محور سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يوجد ارتباط معنوي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: حول البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

جدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة	الدرجة الكلية للمحور	العبارة	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 01	0.966	العبارة 04	0.952
العبارة 02	0.937	العبارة 05	0.985
العبارة 03	0.981	العبارة 06	0.954
العبارة 07	0.985		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج *spss*

ويتضح من الجدول رقم (02) نجد أن معاملات الارتباط للعبارة المبينة تتراوح بين (0.929 و 0.978) على محور البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: حول سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الاستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

في كرة القدم بالجزائر

جدول رقم (03): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 01	0.945	العبارة 04	0.968
العبارة 02	0.955	العبارة 05	0.968
العبارة 03	0.955	العبارة 06	0.944
العبارة 07	0.968		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج *spss*

ويتضح من الجدول رقم (03) نجد أن معاملات الارتباط للعبارات المبينة تتراوح بين (0.929 و 0.978) على محور سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأنندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر. وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك يوجد ارتباط معنوي بين هاته العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان:

جدول رقم (04): يوضح نتائج معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لفقراته

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور 1	0.999**	دال عند 0.01
المحور 2	0.994**	دال عند 0.01
المحور 3	0.994**	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج *spss*

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من حاور الاستبيان والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان قد بلغت في المحور الأول 0.999 وفي المحور الثاني 0.994 وفي المحور الثالث 0.994 وهي قيم ذات دلالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المعنوية لكل معامل ارتباط لهاته المحاور هي أقل من مستوي الدلالة 0.01 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة وصالحة لما أعدت لقياسه.

1-3-6 ثبات الأداة: يعتبر من العوامل الهامة الواجب توفرها لصلاحية استخدام أي استبيان، وفي دراستنا هذه تم التحقق من ثبات عبارات محاور استمارة الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (05): يوضح نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستمارة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور 1	7	0.849
المحور 2	7	0.871
المحور 3	7	0.827

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج *spss*

يبين الجدول رقم (05) معاملات الثبات بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لمحاور الاستمارة، والذي بين أن معامل الثبات للمحور الأول بلغت قيمته 0.849، أما معامل الثبات للمحور الثاني بلغت 0.871 أما المحور الثالث فبلغت 0.827 وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوي الدلالة 0.05، مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي وهذه القيمة تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق وتؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

7-6- إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة: بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية وتحكيم أداة الاستبيان وإخراج استمارة الاستبيان في صورتها النهائية أين قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة التي تتمثل في أعضاء مجالس إدارة الأندية المحترفة للرابطة المحترفة الأولى والمكونة من ثمانية نوادي حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان عليهم استرجعت كلها، حيث تم ابداء آرائهم ومواقفهم من عبارات الاستمارة كل هذا في الفترة الممتدة بين 1 ديسمبر إلى غاية 20 فيفري 2020، وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات والمعلومات ومعالجتها إحصائيا، وتحليل النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما اذا كانت فرضياتنا محققة أم العكس.

8-6- الأساليب الإحصائية: محاولة منا للتوصل إلى مؤشرات كمية ذات دلالة إحصائية تساعدنا على التحليل والحكم والتعليق على مدى صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، قمنا بمعالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 21، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف وتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات المحاور.

- اختبار (كا<sup>2</sup>) لمعرفة وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان

- استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدي صدق عبارات الاستمارة

- استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

7- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1-1- عرض نتائج وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الأول:

المحور الأول: سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

في كرة القدم بالجزائر

الجدول رقم (06): يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان

القرار الإحصائي	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المجدولة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	التقدير العبارات
						العدد	العدد	العدد	
						%	%	%	
دال	2	0.05	5.99	22.85	40	3	10	27	1
					100	7.5	25	67.5	
دال	2	0.05	5.99	11.45	40	6	11	23	2
					100	15	27.5	57.5	
دال	2	0.05	5.99	10.85	40	7	10	23	3
					100	17.5	25	57.5	
دال	2	0.05	5.99	9.65	40	5	14	21	4
					100	12.5	35	52.5	
دال	2	0.05	5.99	9.80	40	6	12	22	5
					100	15	30	55	
دال	2	0.05	5.99	19.40	40	4	10	26	6
					100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	18.35	40	3	12	25	7
					100	7.5	30	62.5	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

من خلال الجدول رقم (06) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستمارة والمتعلق بالفرضية الأولى التي تمثل سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، حيث وردت أغلب استجابات أفراد العينة مرتفعة على الفئة (نعم) في كل عبارات المحور من (1-7) وبلغت ما نسبته ما بين (52.5%-67.5%) بينما كانت الإجابة المتعلقة بالفئة (نوعا ما) متوسطة حيث بلغت ما نسبته ما بين (25.5%-35%)، بينما الاستجابات الخاصة بالفئة (لا) كانت ضعيفة أي ما نسبته ما بين (7.5%-17.5%). وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) وحيث بالرجوع إلى قيمها الحرجة المبينة في الجدول رقم (05)، تحت درجة حرية 2 نجد قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أكبر من (كا<sup>2</sup>) المجدولة في كل العبارات من (1-7) لعبارات هذا المحور، وهذا ما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي (نعم).

حيث يتبين من خلال عرض نتائج الجدول رقم (06) أن أفراد العينة يؤكدون على أن لتطوير إدارة النادي المحترف لابد من إتباع الأبعاد الإستراتيجية لتوظيف الموارد البشرية بالأندية لاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات الإدارية

لشغل الوظائف وتعيينهم بناء على رؤية شاملة طويلة الأمد وأسس علمية تتوافق مع أهداف النادي تساهم في تطوير إدارة النادي.

إذن يتضح لنا أن الموارد البشرية المؤهلة ومن المتطلبات الهامة للتطوير الإداري بالنادي المحترف، وأن هناك ضرورة لوجود توظيف قوي بشريّة مؤهلة وذات كفاءة ومهارة بأبعاد إستراتيجية بالأندية الرياضية من خلال وجود خطط إستراتيجية لجلها والاستفادة منها في تقديم الحلول وتبني الأساليب الحديثة في التسيير لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه يمكن القول أن سياسة توظيف الموارد البشرية المؤهلة بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا مايدل على أن الفرضية الجزئية الأولى محققة.

وهي تتفق مع بعض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا والتي من بينها نجد دراسة سالم العياشي (2019) الذي أكد على ضرورة أن يكون الكادر الإداري بالنادي الرياضي مؤهل فهو عصب العمل الإداري وتناط به الكثير من المسؤوليات والمهام وأوصي بضرورة العمل على توظيف إطارات ذو خبرة تحمل شهادات عليا في تسيير النوادي الرياضية من أجل ضمان نجاح الاحتراف الرياضي، وما أكدت عليه دراسة النذير بوصلاح (2018) الذي توصل إلي أن التسيير في النوادي الرياضية بكفاءة يلزمه وضع أنظمة للاستقطاب والاختيار والتعيين، والعمل كمجموعة واحدة وطريقة اتصال جديدة ووضع أشخاص وكفاءات مناسبة في المكان والوقت المناسب للوصول إلى الأهداف المطلوبة تماشيا مع نظام الاحتراف. وما أكدت عليه دراسة صدراتي حبيب آخرون(2020) على ضرورة توفر المؤسسات الرياضية على مختصين في ادارة الموارد البشرية وأهمية العنصر الكفاء لما لهم من أهمية في العمل الاداري وتحقيق الاهداف المدرجة.

ومن خلال إبراز اتفاق هذه الفرضية الجزئية مع عدة دراسات سابقة والتي قمنا بتوضيحها سلفا اتضح لنا أنها تؤكد مساهمة الدور الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر لما له من أهمية كبيرة في اختيار وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق التطور والنجاح لإدارة الأندية الرياضية وتحقيق أهدافها.

#### 2-7- عرض نتائج وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية الخاصة بالمحور الثاني:

المحور الثاني: البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.

في كرة القدم بالجزائر

الجدول رقم (07): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان

القرار الإحصائي	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المجدولة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	التقدير العبارات
						العدد	العدد	العدد	
						%	%	%	
دال	2	00.5	5.99	8.60	40	8	10	22	1
					100	20	25	55	
دال	2	0.05	5.99	19.40	40	4	10	26	2
					100	10	25	65	
دال	2	0.05	5.99	12.80	40	8	8	24	3
					100	20	20	60	
دال	2	0.05	5.99	16.55	40	3	13	24	4
					100	7.5	32.5	60	
دال	2	0.05	5.99	13.40	40	6	10	24	5
					100	15	25	60	
دال	2	0.05	5.99	7.55	40	7	12	21	6
					100	17.5	30	52.5	
دال	2	0.05	5.99	13.40	40	6	10	24	7
					100	15	25	60	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*

من خلال الجدول رقم (07) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان والمتعلق بالفرضية الثانية التي تمثل البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، حيث وردت أغلب استجابات أفراد العينة مرتفعة على الفئة (نعم) في كل عبارات المحور من (1-7) وبلغت ما نسبته ما بين (65%-52.5%) بينما كانت الإجابة المتعلقة بالفئة (نوعا ما) متوسطة حيث بلغت ما نسبته ما بين (32.5%-20%)، بينما الاستجابات الخاصة بالفئة (لا) كانت ضعيفة أي ما نسبته ما بين (20%-7.5%). وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (05)، تحت درجة حرية 2 نجد قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أكبر من (كا<sup>2</sup>) المجدولة في كل العبارات من (1-7) لعبارات هذا المحور، وهذا ما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي (نعم). إذن يتضح لنا أن البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يعمل على التوافق مع الإستراتيجية التي يتبناها النادي من خلال تبني إستراتيجية واضحة تسمح بصقل معارف الموظفين وإعداد الكوادر المناسبة ويمهد الطريق نحو القضاء على مختلف العراقيل والانحرافات والأخطاء الموجودة بالإدارة الرياضية وخاصة إدارة الأندية المحترفة، وهذا ما يسمح بوجود موارد بشرية مدربة مؤهلة مبتكرة تساهم في تطوير هذه النوادي وتحقيق أهدافها في ظل الاحتراف الرياضي، ومنه يمكن القول أن البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة

القدم بالجزائر المحترفة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

وهي تتفق مع بعض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا والتي من بينها نجد دراسة مع ما توصلت إليه دراسة رايح بورزامة (2011) الذي أكد على ضرورة تنظيم دورات تكوينية وتدريبية وتربصات للموارد البشرية في نمط التسيير، وكذا لقيادتها الإداريين من خلال توضيح قوانين التسيير الإداري وتماشيا مع متطلبات عصر العولمة ونظام الاقتصاد الحر، وتتفق مع ما توصل إليه بهجت عطية راضي (2002) إلى ضرورة العمل مع توافر نظام التدريب للعاملين من خلال برامج توفر نظام للمعلومات المتكاملة إلى حد ما من خلال اللوائح المعروفة للعاملين مع ضرورة توافر المشاركة للعاملين في عمليات التحسين، كما أوصي بوضع برنامج مستمر لتدريب العاملين والارتقاء بمستوى جودة الخدمات الرياضية. وما أكدت عليه دراسة لغرور عبد الحميد وآخرون (2002) الذي توصل إلى أن أعداد أيام تكوينية دورية لمسييري الأندية الرياضية وتنويرهم بأحدث الأفكار الخاصة بالتسيير لتحسين العمل الإداري بالأندية الرياضية.

ومن خلال اتفاق هذه الفرضية مع عدة دراسات سابقة والتي قمنا بتوضيحها سلفا اتضح لنا أنها تؤكد أن البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر. لما له من أهمية كبيرة في أعداد وتكوين وتعليم وتغيير سلوكيات العاملين بإدارة الأندية الرياضية وهو ما يسمح بتطوير ادارتها وقيادتها نحو تحقيق أهدافها.

### 3-7- عرض نتائج وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة الخاصة بالمحور الثالث:

المحور الثالث: سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر

في كرة القدم بالجزائر

الجدول رقم (08): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الرابع من استمارة الاستبيان

القرار الإحصائي	درجة الحرية df	مستوي الدلالة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) الجدولة	قيمة (كا <sup>2</sup> ) المحسوبة	المجموع	لا	نوعا ما	نعم	التقدير العبارات
						العدد	العدد	العدد	
						%	%	%	
دال	2	00.5	5.99	21.80	40	2	12	26	1
					100	5	30	65	
دال	2	0.05	5.99	22.85		3	10	27	2
					100	7.5	25	67.5	
دال	2	0.05	5.99	22.85		3	10	27	3
					100	7.5	25	67.5	
دال	2	0.05	5.99	16.25		5	10	25	4
					100	12.5	25	62.5	
دال	2	0.05	5.99	13.55		4	13	23	5
					100	10	32.5	57.5	
دال	2	0.05	5.99	9.80		6	12	22	6
					100	15	30	55	
دال	2	0.05	5.99	13.55		4	13	23	7
					100	10	32.5	57.5	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

من خلال الجدول رقم (08) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان والمتعلق بالفرضية الثالثة التي تمثل سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، حيث وردت أغلب استجابات أفراد العينة مرتفعة على الفئة (نعم) في كل عبارات المحور من (1-7) وبلغت ما نسبته ما بين (67.5%-57.5%) بينما كانت الإجابة المتعلقة بالفئة (نوعا ما) متوسطة حيث بلغت ما نسبته ما بين (20%-26.66%)، بينما الاستجابات الخاصة بالفئة (لا) كانت ضعيفة ما نسبته ما بين (12.5%-5%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (05)، تحت درجة حرية 2 نجد قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أكبر من (كا<sup>2</sup>) الجدولة في كل العبارات من (1-7)، وهذا ما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي (نعم).

إذن يتضح لنا أن الأبعاد الإستراتيجية لتعويض ومكافأة الموارد البشرية لها أهميتها بالأندية الرياضية من خلال أهدافها وغاياتها الإستراتيجية طويلة الأمد التي تخص المورد البشري، لما لها من إيجابيات تخص تحسين وتشجيع الأداء الفعال داخل هذه الإدارات الرياضية، والتطوير الإداري لهذه الإدارات يتطلب موارد بشرية تتمتع بالرضا الوظيفي من



خلال تماشي إستراتيجية التعويضات والحوافز مع الإستراتيجية العامة للنادي لتشجيع العاملين بالنادي علي التطور والتحسين المستمر مما ينجم عنه تطوير إدارة النادي المحترف وتحقيق الأهداف المرجوة مستقبلا، لذا فتعويض الموارد البشرية ومكافأتها يكفل احتياجاتها المادية والمعنوية وتشبع متطلباتهم، ومنه يمكن القول أن سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية تساهم في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن الفرضية الجزئية الأولى محققة.

وهي تتفق مع بعض الدراسات السابقة والمساهمة لدراستنا والتي من بينها نجد دراسة بن البار (2018) حيث توصل إلي أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع، وذات القرارات الناجحة ماهي إلا مؤسسات تملك قوة عمل ملتزمة ومدربة وتقوم بأداء مهامها على أكمل وجه وبكفاءة وامتياز، كذلك لما لها من تأثير كبير على موظفيها وكيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للوصول إلى أفضل النتائج، وتتفق أيضا مع دراسة قارح مبروك (2014) حيث توصل إلي أن مراعاة الجوانب المعنوية من أهم الأمور التي تدفع الموظف للعمل باجتهاد وإخلاص وضرورة وضع المعايير لضبط وتغيير سياسة المكافأة والأجور والحوافز لأن هذه الأمور تأتي علي رأس أولويات الموظف وتمثل له الدافع الأكبر للتطوير والتقدم وتزيد من عوامل الولاء والالتزام.

ومن خلال اتفاق هذه الفرضية الجزئية مع عدة دراسات سابقة والتي قمنا بتوضيحها سلفا اتضح لنا أنها تؤكد مساهمة سياسة تعويض ومكافأة الموارد البشرية بأبعادها الإستراتيجية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر لما له من أهمية كبيرة في تشجيع وتحسين الأداء للعاملين ما يسمح بتطوير إدارتها وقيادتها نحو تحقيق أهدافها.

#### 8-خاتمة:

بناء على الدراسة التي قمنا بها بشقها الجانب النظري والتطبيقي، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها والقيام بتحليلها ومناقشتها يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- هناك مساهمة فعالة وإيجابية للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري بالأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم بالجزائر.
- الأبعاد الاستراتيجية المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية وتدريبها وتعويضها ومكافأتها لها أهمية كبيرة بالأندية المحترفة لمساهمتها في تطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- البعد الاستراتيجي لتوظيف الموارد البشرية بإدارة الأندية يضمن تشكيل فريق عمل كفء يساهم في تحقيق التطوير الإداري المطلوب وتحقيق الأهداف من حيث الوقت والميزانية والجودة.
- البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية يساهم في تطوير إدارة الأندية الرياضية من خلال إكساب الأفراد المعارف التي تسمح بتسهيل عملية التطوير الإداري بإدارة النادي.
- البعد الاستراتيجي لتعويض ومكافأة الموارد البشرية بأشكاله المختلفة يساهم في خلق قوة بشرية عاملة راضية تنعكس إيجابا علي الأداء والتطور الإداري لها بشكل خاص.

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكننا تقديم بعض التوصيات وهي كالتالي:

- ضرورة أن يكون طاقم إدارة الأندية المحترفة مؤهل وذا خبرة كونه عصب العمل الإداري فبه يتحقق النجاح والتطور إداريا واقتصاديا ورياضيا.
- عقد ورش العمل والندوات لتعريف العاملين بأهمية وضرورة برامج التطوير الإداري.
- منح حوافز إضافية للعاملين الذين يساهمون في التطوير الإداري بالنادي المحترف.

## في كرة القدم بالجزائر

- جلب مختصين وخبراء في التطوير الإداري لتدريب العاملين بالإدارة الرياضية.
- ضرورة التأكيد على أهمية التطوير الإداري في الأندية والمنظمات الرياضية المختلفة.

9- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

### 1-1- المصادر:

1. القاموس الجديد للطلاب، (1991)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
2. المنجد الأبجدي، ط2 دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان.

### 2-2- المراجع:

1. إبراهيم بختي، (2007)، الدليل المهني في إعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
2. بن البار سعيد، (2018)، الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 09، العدد 08، 2018، ص78-98؛
3. بهجت عطية راضي، (2002)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة حلون، مصر.
4. رابع بورزامة، (2011)، عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
5. بوصلاح النذير، (2018)، إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 09، العدد 01، ص104-120؛
6. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر.
7. مانع صبرينة، (2015)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
8. رشيد زرواتي، (2002)، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر.
9. سالم العياشي، سديرة سعد، (2019)، أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 10، العدد 2، ص158-177؛
10. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر.
11. قارح مبروك، (2014)، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
12. عبد الحكيم لعياضي، غضبان أحمد حمزة، (2018)، الأندية المحترفة لكرة القدم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 09، العدد 02، ص169-193؛
13. بهجت عطية راضي، (2002)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلون، مصر.
14. عصام بدوي، (2004)، موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، مصر.
15. جمال الدين محمد المرسي، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

16. حمداوى وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، الجزائر.
17. كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان.
18. لغرور عبد الحميد وآخرون، (2021)، مساهمة بعض عناصر الإدارة المستحدثة في تحسين تسيير الأندية الرياضية المنافسة لكرة القدم، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 87، العدد 01، ص 125-140؛
19. حبيب صدراي وآخرون، (2020)، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 07، العدد 02، ص 152-168؛
20. Lucin w pye, (1963), communication and political deivision, n.j: prenceton university press.