



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة إبراهيم سلطان شبيوط - الجزائر 3-

معهد التربية البدنية والرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في ميدان علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

تحت عنوان

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة  
ومساهمتها في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر

-دراسة ميدانية بالأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم-

- إشراف الأستاذ الدكتور:

\* عمران أحمد حكيم

- إعداد الطالب:

\* معزوز شعيب

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
زعيم سميرة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
عمران أحمد حكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
العكروت السعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	مناقشا
صاغي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة خميس مليانة	مناقشا
رشيد عبد القوي	أستاذ محاضر أ	جامعة خميس مليانة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الأندية الرياضية المحترفة ومساهماتها في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والقيام بتصميم استمارتي استبيان كأداة لجمع البيانات، استمارة استبيان أولى تخص المتغير المستقل (بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، واستمارة استبيان ثانية تخص المتغير التابع (الاحتراف الرياضي)، وبعد التحقق من صلاحيتهما (الثبات، الصدق) تم توزيعهما على أعضاء الأندية الرياضية المحترفة ممثلون في عينة الدراسة التي قوامها ( 64 ) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.
  - ❖ -تساهم إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر
  - ❖ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر
  - ❖ تساهم إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر
  - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر تبعا لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، مستوى النادي)
- الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، النادي الرياضي المحترف، الاحتراف الرياضي، كرة القدم.

## **Abstract:**

The current study aimed to identify the human resources management strategy applied at the level of professional sports clubs and its contribution to the success of sports professionalism in Algerian football. The descriptive approach was adopted and two questionnaire forms were designed as a data collection tool. The first questionnaire form was dedicated to the independent variable (human resources management strategy) and the second questionnaire form was dedicated to the dependent variable (sports professionalism). After verifying their validity (reliability and validity), they were distributed to members of professional sports clubs representing the study sample of 64 members selected in a simple random manner. Finally, the following conclusions were reached:

- ❖ The human resources management strategy applied at the level of professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism in Algerian football.
- ❖ The human resources obtainment strategy applied at the level of professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism in Algerian football.
- ❖ The human resources development strategy applied at the level of professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism in Algerian football.
- ❖ The human resources compensation and reward strategy applied at the level of professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism in Algerian football.
- ❖ There are no statistically significant differences in the attitudes of the study sample concerning the contribution of the human resources management strategy applied at the level of professional sports clubs to the success of sports professionalism in Algerian football depending on the variables of (age, scientific qualification, number of years of service, job title, and club level).

**Keywords:** strategy, human resources management, professional sports club, sports professionalism, football.

## قائمة المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

أ

6

### الفصل الأول الإطار العام للدراسة

7

1-الإشكالية:

10

2-فرضيات الدراسة:

11

3- أسباب اختيار الموضوع:

11

4-أهمية الدراسة:

13

5-أهداف الدراسة:

13

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

17

7- الدراسات السابقة:

36

### الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

37

تمهيد:

38

1-مدخل لإدارة الموارد البشرية:

38

1-1-مفهوم إدارة الموارد البشرية:

39

1-2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

42

1-3-العوامل والأسباب التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

43

1-4-أهداف إدارة الموارد البشرية:

44

1-5-أهمية إدارة الموارد البشرية:

46

1-6-أدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

46

2-تنظيم إدارة الموارد البشرية:

46

2-1-التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

48

2-2-العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

50.....	2-3-علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:
50.....	2-4-المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:
52.....	2-5-مكونات نظام إدارة الموارد البشرية:
53.....	3-تحديات وآفاق إدارة الموارد البشرية:
53.....	3-1-مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:
55.....	3-2-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
57.....	3-3-سبل مواجهة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
57.....	4-وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها:
58.....	4-1-الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:
59.....	4-2-الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:
68.....	4-3-الوظائف المدعمة لإدارة الموارد البشرية:
69.....	5-إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي:
69.....	5-1-الإدارة الرياضية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:
70.....	5-2-أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:
71.....	5-3-الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية:
73.....	خلاصة الفصل:
74.....	<b>الفصل الثالث: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية</b>
75.....	تمهيد:
76.....	1-ماهية الإستراتيجية:
76.....	1-1-مفهوم الإستراتيجية:
78.....	1-3-عناصر الإستراتيجية:
80.....	1-4-أبعاد الإستراتيجية:
80.....	1-5-مستويات إستراتيجيات المنظمة:
82.....	1-6-مفهوم التحليل الاستراتيجي swot:
85.....	2-الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية:
85.....	2-1-مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:
86.....	2-2-ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

86.....	3-2-3- المفاهيم التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:
87.....	2-4-4- مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:
88.....	2-5-5- الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية الخاصة بها:
88.....	2-6-6- أهداف الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:
90.....	2-7-7- المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:
91.....	3-إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:
91.....	3-1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:
92.....	3-2- أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:
92.....	3-3- مبررات الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:
93.....	3-4- أبعاد رسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:
94.....	3-5- مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:
98.....	3-6- معوقات تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات:
99.....	3-7- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تصميم ونجاح إستراتيجية المنظمة:
100.....	3-8- الإستراتيجيات الفرعية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية
121.....	خلاصة:
122.....	<b>الفصل الرابع: الاحتراف الرياضي والأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم</b>
123.....	تمهيد:
124.....	1- ماهية الاحتراف الرياضي:
124.....	1-1- مقارنة تاريخية لمعرفة نشأة وتطور الاحتراف الرياضي:
125.....	1-2- مفهوم الاحتراف الرياضي:
125.....	1-3- ظهور الاحتراف في كرة القدم:
127.....	1-4- أهمية الاحتراف في كرة القدم:
128.....	1-5- العناصر المكونة للاعتراف الرياضي:
129.....	1-6- أهداف الاحتراف الرياضي:
130.....	2- الرياضة والاحتراف:
130.....	2-1- الرياضة وارتباطها بالاحتراف:
130.....	2-2- الرياضة من الهواية إلى الاحتراف:

132.....	3-2- الفرق بين الهوية والاحتراف:
133.....	2-4- أسباب الاحتراف الرياضي:
134.....	2-5- أبعاد الاحتراف الرياضي:
141.....	3- الاحتراف من الناحية القانونية:
141.....	3-1- النظام القانوني لعقد الاحتراف الرياضي:
141.....	3-2- عقد احتراف لاعب كرة القدم:
142.....	3-3- أطراف الاحتراف:
144.....	3-4- الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف:
146.....	3-5- العوامل المؤثرة على الاحتراف الرياضي:
147.....	4- الاحتراف الرياضي في الجزائر:
147.....	4-1- بداية الاحتراف في الجزائر:
148.....	4-2- شروط الممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر:
149.....	4-3- واقع الأندية الجزائرية ولاعبها اتجاه الاحتراف:
150.....	4-4- عوائق الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية:
151.....	4-5- آليات تفعيل نظام الاحتراف الرياضي بالجزائر:
152.....	4-6- السند القانوني للاحتراف في الجزائر:
158.....	5- الأندية الرياضية:
158.....	5-1- مفهوم النادي الرياضي:
159.....	5-2- تعريف النادي الرياضي:
159.....	5-3- مهام النادي:
160.....	5-4- أهداف النادي:
161.....	5-5- الإطار القانوني للنادي:
161.....	5-6- الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي الرياضي:
162.....	5-7- متطلبات النادي الرياضي:
163.....	5-8- اختصاصات النادي الرياضي التي ترتبط بالهوية والاحتراف:
163.....	5-9- الموارد المالية للنادي الرياضي:
164.....	5-10- تصنيف النوادي الرياضية الجزائرية:

166	11-5- مهام النادي الرياضي المحترف:
166	12-5- التزامات النادي الرياضي المحترف:
167	13-5- الأهداف المراد تحقيقها من خلال النادي الرياضي المحترف:
168	14-5- أشكال الشركات التي يمكن للنادي الرياضي المحترف اتخاذها:
169	15-5- المشكلات والتحديات التي تواجه الأندية الجزائرية لكرة القدم:
170	6-كرة القدم:
170	6-1- نبذة تاريخية عن تطور كرة القدم في العالم:
172	6-2- التسلسل التاريخي لتطور كرة القدم:
173	6-3- كرة القدم في الجزائر:
174	6-4- تاريخ وتطور كرة القدم في الجزائر:
179	خلاصة:
180	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
181	تمهيد:
182	1-الدراسة الاستطلاعية:
183	2-الدراسة الأساسية:
183	2-1-المنهج المستخدم في الدراسة:
184	2-2-مجالات الدراسة:
184	2-3- مجتمع وعينة الدراسة:
189	2-4-متغيرات الدراسة:
189	2-5-أدوات جمع البيانات:
192	2-6-الأسس العلمية لأداة الاستبيان:
203	2-7-إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:
203	2-8-الأساليب الاحصائية:
204	<b>الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>
205	1- التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات:
205	2- التحقق من خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة
206	3- عرض وتحليل أبعاد متغيري الدراسة:

.....206.	3-1-بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية):
.....215.	3-2-بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (الاحتراف الرياضي):
.....222.	4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
.....222.	4-1-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:
.....228.	4-2-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:
.....233.	4-3-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:
.....235.	4-4-عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرابعة:
.....246.	استنتاجات عامة:
.....249.	خاتمة:
.....250.	اقتراحات الدراسة:
.....252.	الآفاق المستقبلية للدراسة:
.....254.	قائمة المراجع:
.....274.	الملاحق

## مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال عددا من المتغيرات التي مست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنم و، وهو ما استدعى ضرورة مواجهة هذه المتغيرات بشتى الوسائل والسبل.

وفي خضم هذه التحولات والتغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة، حيث أصبحت تؤمن بأن المورد البشري أحد دعائم النجاح والتطور وحثت على ضرورة الاهتمام به، إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري تغير النظرة إليه واعتباره أصلا إستراتيجيا وشريكا أساسيا في إستراتيجيات المؤسسة، وأصبح يشكل الرأسمال الحقيقي لمنظمات اليوم والمصدر الأول لخلق القيمة والفعالية لها، حيث أصبح لزامًا على منظمات اليوم أن تسيير مواردها البشرية التي أصبحت موردًا إستراتيجيًا، واعتبار المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية، وعنصرا فاعلا وقادرا علي المشاركة الايجابية، ويشير (الهوري، 2002، ص103) إلى الموارد البشرية بأنها "الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها، وقد اكتشفت كثير من منظمات الأعمال الناجحة أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية ولكن يكمن في الموارد البشرية".

ومن هذا المنطلق استدعت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، حيث برزت أهميتها نتيجة توالي الدعوات إلي استثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية، والحصول على أشخاص تتوفر فحهم النوعية المطلوبة من الخبرة والمهارة وقادرين على الاستجابة والتكيف مع مختلف التطورات والتغيرات المتواصلة، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تسيير الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة عامة والأفراد العاملين بها خاصة ، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها أشار (المغربي، 2005، ص28)

ولقد فرضت نتيجة بروز ونجاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية في حياة المنظمات المعاصرة توجه إدارة الموارد البشرية إلى اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف الأخرى، مما أعطاها دورا حاسما في أداء إدارتها لأنها محور تميز المنظمات عن بعض ها، هذا وبتنجم البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الانتقال بسياسات إدارة الموارد البشرية من الوضع الحالي إلي

الوضع المستقبلي للمنظمة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على رؤيتها ورسالتها وأهدافها. ( مانع، 2015، ص386)، وعليه تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على "أنها خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من نشاطات على شكل برامج وسياسات وتكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشتمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة". (عقيلي، 2004، ص 71).

ولا بد من الإشارة إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة ككل من خلال رؤية طويلة الأجل تستند على تفكير إستراتيجي، تبدأ ممارساتها من عملية تخطيط واستقطاب وجذب الموارد البشرية الذكية والموهوبة وتحفيزها وتنميتها وصيانتها، وهي بهذه الممارسات الإستراتيجية تسمح بإعطاء دور مميز للمنظمة في تحقيق تنوع مهارات وقدرات ومعارف ومفاهيم مواردها البشرية، وجعلها قادرة على تحقيق قفزات نوعية ومميزة في ظل المنافسة الحادة، وتسمح بفضل وضوح الرؤية في استراتيجياتها أو تصميم سياساتها منح المنظمة ميزة تنافسية في جذب الموارد البشرية الذكية الموهوبة متى شاءت ظروف الأداء ذلك، وإنشاء بيئة عمل إيجابية من خلال الموظف الفعال وبناء علاقات وإدارة البرامج والسياسات والإجراءات التي تعزز نجاح المنظمة. (كامل، 2012، ص09)

وفي جانب آخر يعيش العالم في الوقت الحالي تطورات متسارعة في المجال الرياضي الذي يعكس التطور والرقى في المجتمعات وهذا من حيث الممارسة والمتابعة والاهتمام، ولعل أبرز هذه التطورات هو تحول الممارسة الرياضية من الهوية إلى الاحتراف، والذي نعني به الاستثمار في مجال الرياضة وجعل اللاعب أو المدرب أو الحكم كعامل يتلقى أجرة مقابل التزامه بتحقيق النتيجة، وأصبح الاحتراف من المصطلحات الأكثر تداولاً في المجال الرياضي ويسيطرته على جميع الأصعدة الرياضية وخاصة كرة القدم التي تعد من بين أهم الأنشطة الرياضية في معظم دول العالم والأكثر شعبية وجاذبية للجمهور.

وعلى غرار باقي البلدان وصلت ظاهرة الاحتراف إلى الرياضة الجزائرية وخاضت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم تجربة الاحتراف لمسيرة ومواكبة مختلف التطورات والتحولت العالمية في هذا المجال، رغم عدم جاهزيتها ودون دراسة علمية مسبقة تتيح للأندية والمجتمع الرياضي والمؤسسات الاقتصادية المحلية التكيف والتأقلم مع هذه الظاهرة الجديدة نظراً لما لديها من متطلبات واحتياجات مادية وبشرية وتنظيمية وقانونية. (صونيا، 2021، ص18)

وفي ظل تطبيق الاحتراف الرياضي، وفي إطار الأهمية المتزايدة له على مستوى المؤسسات الرياضية عموماً والأندية الرياضية على الأخص فهناك العديد من المشاكل التي رافقت تطبيقه جراء عدم التكيف مع هذه الظاهرة باعتباره نظام له العديد من المتطلبات والسياسات والمتغيرات فنجد أن الأندية المحترفة تعاني من عدم وجود كفاءات بشرية متخصصة على مستواها لإدارتها ونقص في المستوى والأداء المخبى لمختلف المهام والمسؤوليات وضعف الطاقم المسير لإدارة وتسيير النادي المحترف وعدم تعايشه مع الوظائف والمهام الجديدة التي جاء بها هذا النظام، وعدم الاستقرار لأفراد وأعضاء إدارة الأندية المحترفة وتفشي ظاهرة البيروقراطية والاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة والتسيير وهو ما لا يتوافق مع متطلبات وسياسات الاحتراف الرياضي.

ومما لا شك فيه أن الإدارة الرياضية الحديثة من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي كما ونوعاً، وبالنظر إلى الاحتراف الرياضي كنظام فرض نفسه في المجال الرياضي يستدعي لتجسيده بطريقة سليمة وإنجاحه ثورة إدارية وتنظيمية ترافقت سير وإدارة المؤسسات الرياضية عموماً.

ولتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه لتفعيل إدارة وتسيير الأندية المحترفة كشركة رياضية تجارية مؤهلة ومتخصصة ومتطورة في كل جوانب نظام الاحتراف الرياضي (الجانب الإداري والتنظيمي، الاقتصادي، القانوني... الخ) وفق متطلبات إدارة وتسيير النادي المحترف، وللمساهمة في إنجاح الاحتراف الرياضي وتطويره يجب البحث والاستقصاء على الأساليب الإدارية الفعالة والهادفة لتسيير الموارد البشرية التي تساعدها في تعزيز أدائها والمحافظة على بقائها والتي تهتم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، الذي يعتبر الاستثمار فيه في غاية الأهمية فهو الثروة الحقيقية وأساس التميز والإبداع.

ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية هذه المهمة التي تحاول من خلال استراتيجياتها التي تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الوظائف وكهدف أساسي لتعزيز الاستثمار الأمثل في قدرات ومهارات مواردها البشرية وتوظيفها بالشكل الأنسب لتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية.

حيث فرضت متطلبات الاحتراف تبني رؤى وأفكاراً حديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية في ظل المتطلبات وتغير المهارات المعرفية اللازمة لأداء معظم الوظائف وظهور ممارسات ووظائف جديدة وتجديد لأساليب طرق العمل والقوانين والتشريعات المنظمة، فوجب على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التطورات من خلال التوجه إلى المنهج الاستراتيجي في أعمالها وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة التي

تسمح باستقطاب وتعيين الكفاءات والمبدعين و تنمية وتطوير كفاءاتهم وصيانتها وتحفيزها بشتى السبل لضمان موارد بشرية تتميز بالمعرفة الدقيقة والخبرة الكافية والكفاءة العالية.

ومن هذا المنطلق الخاص بالاعتماد على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الرياضية عامة والأندية الرياضية المحترفة على الأخص سيضمن الحصول على موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة تتميز بالمهارة والكفاءة والخبرة والقدرات العالية، مما يسمح ببلوغ الأهداف المنشودة لها وتطوير أدائها وتجديد طرق تسييرها وتبني وانتهاج الأساليب العلمية في إدارتها واكتساب إدارة متخصصة ومحترفة تتماشى مع ما تفرضه المتغيرات الجديدة ومتطلبات نظام الاحتراف الرياضي.

وقد جاءت هذه الدراسة الحالية كإحدى الجهود العلمة التي نسعى من خلالها لتسلط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشر على مستوى الأندية الرياضية المحترفة ومدى مساهمتها في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.

وعليه فقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على نحو منهجي تمثل في تطرقنا لمقدمة عامة تم إبراز من خلالها أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في ظل الاحتراف الرياضي، تليها مباشرة الفصل التمهيدي الذي يحتوي على الإطار العام للدراسة، وهو خاص بطرح إشكالية الدراسة والفرضيات الخاصة بالدراسة والأهداف والأهمية وكذلك المفاهيم الأساسية للدراسة وصولاً إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها.

ثم الجانب النظري الذي احتوي على ثلاث فصول متتالية:

الفصل الأول: جاء بعنوان مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية، تناولنا فيه تقديم عام لإدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى تطورها والعوامل التي ساهمت في هذا التطور وأهميتها وأهدافها وأدوارها والفرق بينها وبين إدارة الأفراد، ثم تطرقنا لتنظيم إدارة الموارد البشرية من حيث تنظيمها الداخلي والعوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لها وعلاقتها بالإدارات الأخرى ومهامها ومسؤولياتها الرئيسية، ثم تم التطرق إلى تحديات وأفاق إدارة الموارد البشرية من حيث مقومات النجاح وتحدياتها وسبل مواجهته، كما تطرقنا إلى وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة كما تم استعراض إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي وأهميتها.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تطرقنا فيه إلى

الجانب الاستراتيجي الذي خص إدارة الموارد البشرية من خلال استعراض الإستراتيجية من حيث أهميتها ومفهومها وأبعادها ومبررات وجودها (مفاهيم عامة)، كما استعرضنا المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية من حيث مفهومها وظهورها ومختلف المفاهيم التي تقوم عليها ومضمونها وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها ومبرراتها وتحديثها المختلفة، ثم تطرقنا لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها وبروزها وأهميتها وأبعادها الإستراتيجية وأبعاد رسمها ومراحل بنائها إضافة إلى الاستراتيجيات الفرعية المكونة لإدارة الموارد البشرية وعدة عناصر أخرى تم التطرق إليها.

الفصل الثالث: خصصناه للاعتراف الرياضي والأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم، حيث

تطرقنا فيه إلى الاعتراف الرياضي عبر العديد من العناصر نذكر أهمها من حيث مفهومه، نشأته، وأهميته في كرة القدم بالإضافة إلى مكوناته ثم تطرقنا إلى الاعتراف في الجزائر، بدايته، وأسبابه وأبعاده، وعوائقه و دوافعه و التطرق إليه كنظام وسلبياته وإيجابياته كذلك السند القانوني للاعتراف بالجزائر، ثم تطرقنا إلى الأندية الرياضية المحترفة تناولنا فيها مفهوم الأندية الرياضية وأهدافها ومهامها وإطارها القانوني وهياكلها المسيرة لها كما تناولنا متطلباتها ومواردها المالية وتصنيف النوادي الجزائرية ومهام والتزامات النادي المحترف وأشكال الشركات التي يمكن للنادي المحترف اتخاذها، كما تطرقنا إلى كرة القدم في الجزائر من خلال تاريخها وتطورها.

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى فصلين:

الفصل الرابع: يمثل الطرق المنهجية للبحث ويحتوي على الدراسة الاستطلاعية، والدراسة

الأساسية التي تضم مجالات الدراسة، وضبط متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى المنهج والأداة المستخدمة والشروط العلمية للأداة، ثم إجراءات التطبيق الميداني والأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: تناولنا فيه التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحقق من خطية

العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعرض وتحليل أبعاد متغيري الدراسة، وعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والاستنتاج العام وتوصيات الدراسة.

ثم تناولنا خاتمة عامة للدراسة.

## 1- الإشكالية:

يتميز القرن الواحد والعشرين بظروف عالمية وبيئية في غاية التعقيد وتحديات كبيرة ومتسارعة ألفت بظلالها على الدول وعلى أداء المنظمات ووظائفها المختلفة، وأدت إلى تحولات في بيئة الأعمال وفي طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على الأخص، والتي اعتبرت لزمان طويل أنها أداة بسيطة اقتصر دورها على بعض الأعمال المكتتبية التي تعني بشؤون العاملين فلم يعد لها ذلك التسيير التقليدي مقبولاً أو كافياً في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات، فاتضح الدور الفعال لها مع اعتبار المورد البشري بمهاراته وقدراته أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث تكمن أهمية هذه الإدارة بتوفير ما تحتاجه المنظمات من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم أيضاً بتطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المؤسسة والعاملين بها. (صالح، 2004، ص21)

ومع زيادة الاهتمام بالمورد البشري الذي تم التركيز عليه في العقود الأخيرة نتيجة لتعاظم دوره مما جعله يصبح لغة الأعمال اليومية التي تتناولها المنظمات وخصوصاً تلك التي تعتمد على اقتصاديات المعرفة وتقنية المعلومات (المسعودي وآخرون، 2019، ص07). هذا المورد الذي يمتاز بالحركة الدائمة، النقلب المستمر، الإبداع وبسرعة رد الفعل، ولا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها، في حين أن له طاقات لا حدود لها إذا ما أعطيت له فرصة الانطلاق وبالتالي سوف يؤثر ذلك على تسيير المؤسسة الفعال وتحقيق إستراتيجياتها واستمرارها في ظل التنافسية وتغيرات المحيط السريعة. باعتباره القوة الحقيقية الدافعة لها. (عبد المجيد وآخرون، 2018، ص97) تبعه تحول عميق بالانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي كانت نتيجة بروز مفهوم الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف أدركت هذا الدور في نجاح المنظمة، وأصبح استقطاب الموارد البشرية وتطوير أدائها وإعداد كفاءات متميزة من المهام الإستراتيجية في بناء مؤسسة قوية قادرة على النجاح والمنافسة، وهذا ما اقتضى التوجه نحو اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لاختيار أفضل العناصر وتأهيلها وتطويرها ومن ثم الاستجابة السريعة لمختلف التحديات والرهانات الموجودة. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات التي تجيد تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بفاعلية تحقق معدلات ربحية وسوقية عالية، ولذلك تحقق حاجاتها وحاجات الملاك والعملاء والعاملين وحاجات المجتمع الذي تنتشط فيه. (علال، 2015، ص19)

وباعتبار المنظمات الرياضية كغيرها من الإدارات تفرض عليها تحديات عديدة وينبغي عليها التطور والتحسين الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية لتعتمد عليها في تسييرها وإدارتها لتحقيق غاياتها وأهدافها. "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، ص93). وعليه تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار استراتيجي لتلعب دوراً أساسياً في صياغة مستقبل المنظمات الرياضية من خلال مواردها البشرية، ويشير الشافعي إلى أن "أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية هو تحديد الحجم المناسب للقوى العاملة (عدد ومستوى وتركيبية) لتحقيق مستوى معين من التقدم والانجاز في تلك المنظمات الرياضية". (الشافعي، 2003، ص125)

ومما لا شك فيه أن المنظمات الرياضية الراغبة في تحقيق النتائج والساعية للاستقرار والنمو والتقدم تدرك الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك لما لها من أهمية وقدرة على زيادة العمل وتعزيز الرغبة في العمل الجدي لدى العاملين بعيداً عن التسبب والإهمال والتفاعل مع المستقبل ومع متطلبات البيئة المحيطة خاصة. (عبد الرحمان، 2014، ص220)

ومع تطور وتزايد الاهتمام بلعبة كرة القدم التي لم تعد نشاطاً لقضاء وقت الفراغ والترفيه فقط، وإنما باتت مظهراً حضارياً للتنافس وتوفير فرص العمل وتطوير المجتمعات حيث أصبحت تحظى باهتمام عالمي واسع وأصبحت من أكثر الألعاب شعبية في العالم. وقد شهدت هذه اللعبة تطورات عديدة عبر تاريخها الطويل، كان أهمها الانتقال من الهواية إلى الاحتراف، حيث كان لظهور الاحتراف الأثر الإيجابي على كرة القدم تنظيمياً وإدارياً وشعبياً. والاحتراف الرياضي في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة، وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش الكريم (درويش، السعدني، 2006، ص28)، حيث يتميز نظام الاحتراف الرياضي بطبيعة المتعدد الأبعاد (مؤسستي، رياضي، اقتصادي، تنظيمي) والذي أفرز العديد من المهن الرياضية والتخصصات الجديدة، فأصبح يحفل بكم كبير من الوظائف والمهام ذات الطابع المهني مابين فنيين وإداريين وخبراء مختصين ومحترفين مما يشكل إطاراً وظيفياً عريضاً للعمل في المجال الرياضي، فأصبح من الضروري الاهتمام بمختلف المجالات المرتبطة بتسيير النوادي المحترفة كالإشهار والتسويق والرعاية والاستثمار والتمويل... الخ. (لعجال، 2011، ص04)

حيث لا يفوتنا أن ننوه على أنه رغم دعم الدولة لإنجاح مشروع الاحتراف وبعد عدة سنوات من تطبيق هذا النظام في الجزائر الذي فرض العديد من المتطلبات والسياسات والعناصر والمفاهيم الجديدة من ناحية التسيير والإدارة نجد أن مستوى التطبيق بعيد عن الطموح والرهانات المرجوة مقارنة بما وصلت إليه دول أخرى. إذ يلاحظ المتتبع لحال الأندية الرياضية المحترفة أنها تعاني كثيرا من تدهور أوضاعها وضعف مستواها وسوء تسييرها في ظل مختلف السياسات والإجراءات التي جاء بها هذا النظام، وهذا قد يرجع للاستقرار والكفاءة والأهلية لدى المشرفين على إدارة وتسيير النوادي الرياضية المحترفة، بحيث لم تعطى الأهمية الكبيرة للمورد البشري ذلك أن "غياب المتطلبات البشرية بالنوادي المحترفة من أهم المعوقات التي تواجه المنظومة الرياضية لإنجاح مشروع الاحتراف الرياضي" (عبد الحكيم، 2018، ص 190). وفي نفس السياق يؤكد الباحث (النذير، 2018، ص 106) أن "النوادي المحترفة تتخبط في العديد من المشاكل اليومية في التسيير سواء من ناحية اختيارها في عملية التوظيف أو الضعف في الأداء أو كذلك عن طريق الاختيار والتعيين والقيام بالرسكلة والتكوين والدورات التدريبية لتطوير الأداء، وساهم كذلك سوء الاستقرار لأعضاء مجالس إدارة الأندية ضمن الشركات التجارية من حيث توفيرها والحفاظ عليها".

ولذلك أصبح لزاما على إدارة النوادي الرياضية المحترفة أن تدرك يقينا ضرورة إتباع الطرق الحديثة في التسيير والإدارة مواكبة التحديات والرهانات الحالية للاحتراف الرياضي لإنجاحه وتطويره بالاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية طويلة الأجل تستند على تفكي ر استراتيجي تبدأ من عملية الاستقطاب وجذب الموارد البشرية الذكية وتحفيزها وتنميتها وصيانتها والمحافظة عليها، وهي بهذه الاستراتيجيات تسمح بإعطاء دور مميز لها في تحقيق تنوع مهارات وقدرات ومفاهيم مواردها البشرية، باعتبارها أهم القوى القادرة على تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والتسيير بكفاءة عالية، وأكثرها أثرا في تشكيل إدارة وتسيير النادي المحترف، وهم الذين يتخذون القرارات التي تهئ للنادي المحترف فرص المنافسة والنجاح، وجعلها قادرة على تحقيق قفزات نوعية ومميزة في ظل التحديات المحيطة، كما أن تحقيق الأندية المحترفة لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها التي يحركها رأس المال البشري فيها ، وفي هذا السياق تذكر (صونيا، 2021، ص 07) أنه "لا يعد توفير الأموال وإقامة المركبات الرياضية الضخمة كافيا لتحقيق أداء رفيع المستوى، بل هم بحاجة إلى إدارة رشيدة وتنظيم فعال يرتكزان على إداريين ذوي كفاءة وخبرة لاستغلال الإمكانيات المادية والمالية المتاحة أحسن استغلال، بإتباع أسلوب علمي يعتمد على التخطيط، التنظيم والرقابة والمتابعة". ومن هنا يتوجب

على مختلف النوادي المحترفة الاهتمام بالعنصر البشري والرفع من كفاءته واعتباره أحد أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها في ظل نظام الاحتراف الرياضي.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**هل تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟**

والذي تنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر؟

- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر؟

- هل تساهم إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية كأحد إستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم

بالجزائر تبعا لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، مستوى النادي)؟

**2-فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

- تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

**الفرضيات:**

- تساهم إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة المتمثلة أساسا في إستراتيجيات: (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين

الموارد البشرية) في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة المتمثلة أساسا في إستراتيجيتي: (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) في إنجاح الاحتراف الرياضي في

كرة القدم بالجزائر.

- تساهم إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية كأحد إستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر تبعا لمتغيرات (السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية، مستوى النادي).

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة عوامل دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والقيام بهذا البحث، ويمكن لنا أن نلخص الأسباب الكامنة وراء اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والتي لاقت اهتمام كبير من طرف الباحثين والمتمثلة في: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والاحتراف الرياضي.
- المشاكل والصعوبات التي تعيشها الأندية الرياضية المحترفة والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري وضبط استراتيجيات خاصة به كونه يعتبر أساس نجاحها أو فشلها في ظل الاحتراف الرياضي الذي تعتبر فيه إدارة الموارد البشرية كإحدى متطلباته الهامة.
- قناعتنا الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي نكتسيها الموارد البشرية ضمن موارد المنظمات عامة والمنظمات الرياضية على الأخص باعتبارها مصدر الأداء المتميز والنجاح والتطور.
- محاولة إبراز حاجة الإدارة الرياضة عموما لاستراتيجيات خاصة بالموارد البشرية.
- مضي عدة مواسم على تطبيق نظام الاحتراف الرياضي بالجزائر.
- موضوع الدراسة هو من صميم تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، وهو التخصص الذي ندرس فيه مما يسهل عملية البحث.
- انعدام الدراسات التي جمعت بين متغيري إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والاحتراف الرياضي في دراسة واحدة.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون يوما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى.

### 4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة، حيث يتمثل المتغير المستقل في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي لاقت واستحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال والمنظمات نظرا لحساسيتها وأهميتها الإستراتيجية المناطة بها، وفي دراستنا هذه يعكس

أهمية توجه الأندية المحترفة إلى الاهتمام برأسمالها البشري وإضفاء البعد الاستراتيجي في مختلف الممارسات المتعلقة به، والذي يشكل القوة الدافعة لها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، أما المتغير التابع فيتمثل في الاحتراف الرياضي هذا النظام الذي تطور كثيرا وأخذ شكلا منظما، وأصبح من الظواهر التي جذبت الانتباه والاهتمام على الساحة الرياضية على الرغم من وجود تفاوت في فهم وتفهم متطلباته وشروطه، ويمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

-إلقاء الضوء على مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الأندية الرياضية في تطبيق الاحتراف الرياضي.

-النظرة الحالية للمورد البشري الذي يعد شريك استراتيجي من خلال أدواره الفعالة والايجابية بالإدارة المعاصرة.

-شد انتباه المسؤولين في المجال الرياضي لأهمية الموارد البشرية وتسييرها على مستوى الأندية الرياضية المحترفة.

-إلقاء الضوء على أهمية تسيير رأس المال البشري ببعده الاستراتيجي لأجل ترقية مستوى الأداء وعصرنة الجهاز الإداري لإدارة الأندية المحترفة وفق المقاربات الحديثة في التسيير حتى تتفق مع متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي.

-الأهمية الكبيرة لموضوع الاحتراف الرياضي في الوقت الراهن وتوضيح أهم الاستراتيجيات المناسبة لإنجاحه.

-الوقوف على أهمية الاستراتيجيات الفرعية المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية التي تحتوي استراتيجيات (تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية)، واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تمثل (إستراتيجياتي تدريب وتقييم أداء الموارد البشرية)، وإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية التي تشكلها استراتيجيات تعويض ومكافأة الموارد البشرية على مستوى الأندية الرياضية المحترفة.

-محاولة الوصول إلى توصيات علمية وعملية دقيقة للمسؤولين القائمين على المجال الرياضي تساهم في إيجاد السبل المناسبة لتطوير المنظومة الاحترافية في كرة القدم الجزائر.

-الحاجة الملحة لمثل هذه الدراسات التي يمكن أن تساهم في إجادة المسؤولين المعنيين عن شؤون إدارة مختلف المنظمات الرياضية لغة التفكير الاستراتيجي الذي يتسم بالاستشراف ورصد الفرص السانحة والتهديدات الكامنة والتحديات الكثيرة التي تواجه الإدارة الرياضية.

-يتطلع الباحث لتكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية.

-تشجيع الطلبة والباحثين على التطرق لمثل هذه المواضيع والبحث فيها من جوانب وزوايا أخرى.

#### 5-أهداف الدراسة:

إن كل دراسة علمية تركز على أهداف يرمي الباحث إلى تحقيقها ويسعى جاهدا إلى الوصول

إليها، وعليه تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الإشكالات المطروحة والمتمثل في إبراز مساهمة

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي

الجزائر، إضافة لهذا الهدف الرئيسي يندرج تحته أهداف جزئية سنحاول تحقيقها وهي:

-التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية

الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.

- التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية

المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.

- التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية

الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.

-معرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات

الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.

- التعرف على مستوى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة.

- التعرف على مستوى توافر أبعاد الاحتراف الرياضي على مستوى الأندية الرياضية المحترفة.

#### 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### 6-1-الإستراتيجية:

**التعريف اللغوي:** هي فن تنسيق جميع القوى في زمن الحرب،وفن تنظيم الجيوش ووضع الخطط

العسكرية في المعركة.

**التعريف الاصطلاحي:**

تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية

الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق

غاياتها وأهدافها. (القيسي، الطائي، 2014، ص45)

**التعريف الإجرائي:** تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال الدراسة والبحث والتحليل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية رغبة منها معرفة ما يميز منافسيها ومواجهتهم وتهيئة نفسها بما قد يمكنها من الوصول الى تحقيق غاياتها وأهدافها المنشودة.

#### 6-2- الإدارة:

**التعريف اللغوي:** سياسية الشؤون العامة أو الخاصة، نقول "سوء الإدارة"، "مجلس الإدارة"، الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، "مركز الإدارة"، المكان الذي تقوم فيع الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة. (المنجد الأبجدي، دت، ص 63)

كلمة الدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-mintrataire) التي تعنى خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (شيما، 1993، ص26)

**التعريف الاصطلاحي:** هي عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة. (عليان، 2010، ص48)

**التعريف الإجرائي:** هي هيئة أو آلية مسئولة عن تسيير المنظمة من خلال توفير الموارد اللازمة حسب طبيعة نشاطها واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت هذه المنظمة أساساً لأجلها.

#### 6-3- الموارد البشرية:

**التعريف اللغوي:** كلمة مركبة من مفردتين "موارد" و"بشرية" فأما كلمة "موارد" فهي جمع كلمة "مورد" ومعناه اللغوي المنهل وهو مصدر الشيء ومنبعه كقولنا: موارد الطاقة، موارد طبيعية، كما يدل الجذر الأصلي لكلمة "ورد" على ثمرة الشيء، فنقول وردت الشجرة أخرجت وردها، وورد الشخص الماء أقبل عليه. (العربي، 1988، ص1300)

وأما كلمة "بشرية" فهي صفة للموارد لتنتعت أن هذا المورد هو بشري، ولا نقصد به مورد آخر.

**التعريف الاصطلاحي:** هي المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. (فتحي، 2003، ص233)

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. (حمداوي، 2004، ص17)

**التعريف الاجرائي:** تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة، وهي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

6-4- إدارة الموارد البشرية:

**التعريف الاصطلاحي:** مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة (الموسي، 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.

6-5- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

**التعريف الاصطلاحي:** تعرف على أنها ممارسة جديدة و معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله و تتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها و ما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة التي علي رأسها شدة المنافسة التي تسود عالم اليوم (عقلي، 2005، ص71)

وهي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. (الحسيني، 2000، ص14)

**التعريف الإجرائي:** خطة شاملة للمنظمة بحيث تتعامل مع المورد البشري بوصفه أصلاً مهماً من أصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها باعتبارها استراتيجيات فرعية هامة، حيث تبرز الإستراتيجيات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و تتميتها وتعويضها ومكافأتها أبرز هذه الاستراتيجيات لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية المحيطة.

### 6-6- الاحتراف الرياضي:

التعريف اللغوي: حرف، يحرف، احترف، اتخذ حرفة لأهله، اسم من الاحتراف، طريقة الكسب من الحرفة. (قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، 1984، ص41)

### التعريف الاصطلاحي:

نعني بالاحتراف في الجانب الرياضي أنه مهنة يباشرها الفرد الرياضي بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش. (مخلف، 2015، ص10)

**3-التعريف الإجرائي:** هو ممارسة اللاعب للألعاب الرياضية جماعية كانت أو فردية بحيث يباشرها كمهنة أو وظيفة مقابل مبلغ مالي معين بصفة منتظمة ومستمرة وفق عقد مبرم ومتفق عليه مع إدارة النادي يجب الالتزام بشروطه لكلا الطرفين ، وتتجلى أهميته في العديد من الأبعاد الرئيسية ممثلة في: (البعد الرياضي، البعد التنظيمي، البعد الاقتصادي، البعد المؤسسي، البعد القانوني..)، والتي بدورها تعتبر جوهر عملية الاحتراف الرياضي فبدونها لا نستطيع تطبيق الاحتراف الرياضي بصورته الصحيحة والكاملة.

### 6-7- النادي الرياضي:

التعريف اللغوي: (ندو) جمع أندية ونوادي وأندية، أي مجلس القوم ماداموا مجتمعين فيه، مكان الاجتماع. (يوسف، 2006، ص 697)

التعريف الاصطلاحي: هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء. (عصام بدوي، 2004، ص56)

التعريف الإجرائي: عبارة عن هيكل مكون من جماعة أفراد تربطهم أفكار ومهام رياضية يعمل وفق قوانين محددة، ويلتزم أفرادها بتحقيق أهدافه وفق نظامه الداخلي.

### 6-8- النادي الرياضي المحترف:

يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية، حيث يهدف النادي الرياضي المحترف، لاسيما إلى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي، وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف

مؤطرين ورياضيين مقابل أجره وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه. ( وزارة الشباب والرياضة، 2013، ص12 - 13).

**التعريف الإجرائي:** عبارة عن شركة تجارية رياضية له العديد من الأهداف الاستثمارية والجماعية والوطنية، يعمل على توظيف الإداريين والمسيرين والمؤطرين واللاعبين ومختلف الأجهزة الفنية مقابل مبالغ مالية بصفة منتظمة، بحيث يمثل للقوانين الأساسية و الاتحادات والرابطات التي ينتمي إليها.

6-9-كرة القدم:

**التعريف اللغوي:** كرة القدم "foot ball" وهي كلمة لاتينية تعني: ركل الكرة بالقدم، أما الأمريكيون فيعتبرون "foot ball" ما يسمى عندهم "Rugby" أو كرة القدم الأمريكية. (جميل، 1986، ص05)

**التعريف الاصطلاحي:** هي لعبة تتم بين فريقين يتألف كل واحد منهما 11 لاعبا يستعملون كرة، وفي نهاية كل طرف من طرفي الملعب مرمى هدف، وغرض كل فريق إحراز هدف في مرمى الفريق المضاد، وأن يمنع الفريق الآخر من الاستحواذ على الكرة أو إحراز هدف، ويجوز الجري بالكرة وتميرها بالقدمين والرأس وأي جزء من الجسم باستثناء اليدين (لا تنطبق على حارس المرمى)، وذلك وفق الأحكام المنصوص عليها في القانون. (رشيد وآخرون، 1999، ص217)

**التعريف الإجرائي:**

لعبة كرة القدم لعبة جماعية وهي الرياضة الأكثر شعبية في العالم، وتمارس من طرف جميع الناس، تلعب بواسطة كرة مستديرة الشكل تزن حوالي 453 غرام بفريقين متنافسين في ملعب مستطيل الشكل، وتخضع لقوانين عديدة يجب احترامها والتقيد بها.

7- الدراسات السابقة:

7-1-الدراسات المحلية:

7-1-1-الدراسة01: للباحثة تومي مباركة صونيا بعنوان: "ظاهرة الاحتراف الرياضي النخبوي في ضوء رهانات اقتصاد السوق الحرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، (2021).

**الهدف من الدراسة:** التعرف على نموذج التسيير الإداري المنتهج حاليا في الأندية النخبوية لكرة القدم.

**المنهج المتبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة بلغ قوامها 24 مسير لنادية الرياضية المحترفة.

**أدوات الدراسة:** استمارة استبيان.

### نتائج الدراسة:

- الأساليب الإدارية والتنظيمية التقليدية المعتمدة في إدارة الأندية النخبوية لكرة القدم تتعكس سلبا على فعالية منظومة الاحتراف الرياضي ولا تتماشى مع رسالته وذلك لعدم التحكم في مختلف مراحل العملية الادارية بدءا بالتخطيط وانتهاء عند التنفيذ.

- قلة عناية الأندية المحترفة بالتنظيم، حيث يتصف هيكلها التنظيمي بالغموض علاوة على غياب توصيف وظيفي واضح لمهام العاملين على مستوى الأندية، فضلا عن عدم اهتمام مسيري الأندية بوضع احتياجاتهم وفق برنامج زمني محدد.

- عدم توفر الأندية على معايير علمية يتم على أساسها اختيار العناصر البشرية العاملة بها وغياب المعايير الرقابية لقياس أداء مسيري الأندية المحترفة.

- قلة دورات التدريب والتأهيل لتكوين وصقل مهارات المسيرين والإداريين العاملين بالأندية المحترفة.

7-1-2- الدراسة 02: للباحث تباني علي بعنوان: "أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، م ع ت ن ب ر، جامعة المسيلة، (2019).

### دراسة الهدف من الدراسة:

- الوصول إلى معرفة درجة وصول تطابق أهداف ادارة النوادي الرياضية مع منظومة الاحتراف الرياضي.  
- الوصول إلى معرفة درجة استجابة الهياكل الرياضية على مستوى الأندية لمتطلبات المنظومة الاحترافية المعتمدة في الجزائر.

- التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النوادي في إنجاح الاحتراف الرياضي.  
المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة عن طريق عينة الحصر الشامل من خلال اختيار جميع مفردات مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع أعضاء مجلس الإدارة للنوادي المحترفة للرابطة المحترفة الأولى موبيليس.  
أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان.

### نتائج الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي.

- تطابق أهداف ادارة النوادي تساهم في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة النوادي الرياضية تساهم في انجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- درجة استجابة الهياكل الرياضية على مستوى ادارة الأندية تساهم في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر.

7-1-3- الدراسة 03: للباحث عبد الحكيم لعياضي بعنوان: "معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية"، أطروحة دكتوراه، م ع ت ن ب ر، جامعة المسيلة، (2019).  
الهدف من الدراسة: تمثل هذه الدراسة أحد الوسائل المستعملة في عملية ابراز واقع الاحتراف لأندية كرة القدم الجزائرية، ورغبة الباحث في معرفة قدرة الأندية الجزائرية لكرة القدم على تطبيق قوانين ومتطلبات الاحتراف. ومحاولة ابراز المشاكل والعراقيل التي تواجه الأندية في تطبيق مشروع الاحتراف، والرغبة في وضع تصورات وحلول من شأنها المساعدة في تجاوز العراقيل وتغيير الذهنيات والعقليات من أجل انجاح مشروع الاحتراف.  
المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة الأساسية 16 نادي من الرابطة المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم الجزائرية موبليس، (08 نوادي) من الرابطة الأولى، و (08 نوادي) من الرابطة الثانية حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ويمثلون 50% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة من القائمين بشؤون إدارة وتسيير الفريق التي قوامها 63 فرد أي 39.37% من المجتمع الأصلي، حيث كانت نسبة 40% مسير وإداري 32 فرد لأندية الرابطة الأولى، ونسبة 38.75% إداري ومسير لأندية الرابطة الثانية، وبالنسبة لأفراد العينة فقد تم اختيارهم بطريقة مقصودة وهم كالتالي: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، رئيس الهيئة المديرة، رئيس مجلس المراقبة، عضو من الهيئة المديرة).

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان.

#### نتائج الدراسة:

-مستوى تأثير المعوقات الإدارية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية.  
-مستوى تأثير المعوقات المالية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية.  
-إهمال سياسة التكوين حيث لم تولي كل العناية للفئات الصغرى بل يعتمد على التكوين العشوائي والمتذبذب اهتمام المسؤولين بالفئات الكبرى في تحقيق النتائج وإهمال القاعدة الأساسية.

- عدم وجود معايير وأسس علمية يتم على أساسها توظيف العنصر البشري، وغياب ورش عمل التدريبية المستمرة لصقل مهارات المسيرين وأفراد العاملين بإدارة النادي أثرت سلبا على نجاح تطبيق مشروع الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- مستوى تأثير المعوقات المتعلقة بجاهزية الهياكل والمنشآت الرياضية التي تواجه المنظومة الرياضية لكرة القدم في نجاح الاحتراف في الجزائر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية.

7-1-4- الدراسة 04: للباحثة فوكراش زوييدة بعنوان: "التحول من النشاط الهواي إلى الاحتراف الرياضي وانعكاسه على التسيير الإداري"، أطروحة دكتوراه، م ع ت ن ب ر، جامعة الشلف، (2017).  
الهدف من الدراسة:

- محاولة الكشف إن كان التحول من الهواية إلى الاحتراف في كرة القدم بالجزائر له تأثير على التسيير الإداري - معرفة إذا كانت الصعوبات التي تعيق تطبيق الاحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على التسيير الإداري. - معرفة إذا كانت المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا تسمح للأندية بتطبيق الاحتراف الرياضي. - معرفة إذا كانت مصادر التمويل الحالية كفيلا للفرق الانتقال من النظام الهواي إلى الاحتراف الرياضي.  
المنهج المتبع: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من 6 أندية محترفة 3 أندية تنشط بالرابطة المحترفة الأولى، و3 أندية تنشط بالرابطة المحترفة الثانية بمعدل 3 مسيرين من كل نادي، وعليه العينة قوامها 18 مسير.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان.

نتائج واقتراحات الدراسة:

- الصعوبات التي تعيق تطبيق الاحتراف من الناحية القانونية لها تأثير على شكل التسيير الإداري. - المنشآت الرياضية ومراكز التكوين المتوفرة حاليا لا تسمح للأندية بتطبيق الاحتراف الرياضي. - مصادر التمويل الحالية غير كفيلا للفرق الانتقال من النظام الهواي إلى الاحتراف الرياضي. - تأهيل الإداريين على قواعد علمية وثقافية حتى يكونوا ذو كفاءة عالية ليدركوا معنى الاحتراف ويمرروا الفكرة لباقي الأطراف.

- تطبيق المعنى الحقيقي للإدارة المحترفة من خلال تطبيق مبادئ التنظيم الإداري، والبدء بمعالجة القصور والمعوقات التي تؤثر على التسيير الإداري للأندية في ظل الاحتراف الرياضي.

7-1-5- الدراسة 05: للباحث دمانة عمر بعنوان: "دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، (2017).

#### الهدف من الدراسة:

-دراسة واقع الاستثمار البشري في المنشآت الرياضية ومحاولة معرفة مدى إسهامه في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد، والاستقرار كنتيجة له بالدرجة الأولى، والتطور كنتيجة ثانية.

-تحديد الاستراتيجيات الواجب اعتمادها في إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية، خاصة وأن هناك مجموعة عمليات ووظائف تعكس تلك الاستراتيجيات. إلا أن البعض منها فقط هي التي تجسد بشكل مباشر الاستثمار البشري وتعتبر بمثابة آليات له، والمتمثلة أساسا في الإجراءات البعدية التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية لتضمن الاستقرار والتطور الوظيفي المنشودين.

المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث على أساس أن هذه الأخيرة دراسة حالة، وبالتالي كان التعامل مع المبحوثين بطريقة مسحية، أي كل مجتمع البحث الذي هو 110 بالمركبين الرياضيين لمدينتي الأغواط والجلفة.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان.

#### نتائج الدراسة:

-موظفي وإطارات المنشآت الرياضية يدركون مدى أهمية كل الاستراتيجيات والإجراءات البعدية للموارد البشرية في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي الفعال، ويصرحون بوجودها واعتمادها من طرف إدارات منشآتهم الرياضية، إلا أنهم يطمحون إلى الزيادة منها، وهذا أمر بديهي رجوعا إلى ما لها من نتائج إيجابية على الأفراد والمنشآت على حد سواء.

-تحتاج المنشآت الرياضية على اختلاف نشاطاتها، وكغيرها من المؤسسات في كل المجالات الأخرى إلى الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ كافة برامجها وعملياتها.

7-1-6- الدراسة 06: للباحث تبرورت علال بعنوان: "مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، (2016).

**الهدف من الدراسة:** التعرف على طبيعة التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة، وتحديد التحولات التي لها صلة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتوضيح واقع تطبيق ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في استراتيجيات: تخطيط الموارد البشرية، التحليل والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الاستثمار في الموارد البشرية، التدريب، التعلم، تقييم الأداء، التحفيز في مؤسسة موبيليس.

**المنهج المتبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** شملت كل اطارات مديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين بمؤسسة موبيليس الذين بلغ عددهم 95 إطار بمسميات مختلفة.

**أدوات الدراسة:** استمارة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق.

**نتائج الدراسة:**

-تعتمد مؤسسة موبيليس في ادارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية وتطويرها، وإعداد كفاءات قيادية متميزة، من خلال اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لاختيار أفضل العناصر وتوفير بيئة عمل محفزة لاجتذاب أفضل الأفراد وتميئتها والحفاظ عليها.

-هناك اثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعناصرها إستراتيجيات: تخطيط الموارد البشرية، التحليل والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الاستثمار في الموارد البشرية، التدريب، التعلم، تقييم الأداء، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (تقديم خدمات بأسعار تنافسية، جودة الخدمات المقدمة، السرعة التنافسية، الكفاءة، الاستجابة المتفوقة للزبون، الحصة السوقية) في مؤسسة موبيليس.

7-1-7- الدراسة 07: للباحثة مانع صبرينة بعنوان: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، (2015).

**الهدف من الدراسة:**

-التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة، واعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.

-محاولة الفصل بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب.

- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية.

**المنهج المتبع:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات:

محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذا و1319 موظفا إداريا، فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية؛ أين تم توزيع 800 استمارة ما نسبته 21.76% من مجتمع الدراسة على أساتذتها وموظفيها الإداريين واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب71.25%، بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي.

**أدوات الدراسة:** استمارة الاستبيان.

**نتائج الدراسة:**

-أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين

-أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

7-1-8- الدراسة 08: للباحث بوصول النذير بعنوان: "اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، معهد ت ب ر، جامعة الجزائر 03، (2015).

**الهدف من الدراسة:**

-الوصول إلى معرفة إذا ما اذا كانت نتائج التحليل البيئي تساهم في اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية.

-الوصول إلى معرفة إذا ما اذا كانت مقومات الإستراتيجية المقترحة تساهم في تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

-الوصول إلى معرفة إذا ما اذا كانت طرق وأساليب الإستراتيجية المقترحة تساهم في تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

**المنهج المتبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بالنسبة للأندية وتمثلت في 18 ناديا ينشطون بالرابطين الأولى والثانية المحترفة وهي على التوالي (مولودية الجزائر، وفاق سطيف، أولمبي الشلف، شبيبة الساورة، شباب قسنطينة، شباب أهل برج بوعريرج، شبيبة بجاية، مولودية بجاية، شباب عين الفكرون)، مكونة من ثلاث أعضاء من النادي يمثلون سواء رئيس النادي أو رئيس مجلس الإدارة وعضوين آخرين احدهما رئيس لجنة التمويل والآخر أحد الأعضاء.

أما بالنسبة لأندية الرابطة الثانية المحترفة والنوادي هي (شباب باتنة، مولودية باتنة، مولودية سعيدة، جمعية الخروب، وداد تلمسان، جمعية وهران، وداد تلمسان، اتحاد الشاوية، اتحاد حجوط). وهي تمثل 18 من 30 أي ما يعادل نسبة 60%.

**أدوات الدراسة:** استمارة الاستبيان.

**نتائج واقتراحات الدراسة:**

• الجهة التشريعية:

-قيام الجهة التشريعية بإقرار قانون خاص في المجال الرياض يساهم في تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم.

-الافتتاح بأن التمويل بالنوادي الرياضية المحترفة يعد مصدرا من مصادر الدخل لكل من الدولة والمستثمر.

-وضع قوانين ومراسيم تعمل على تشجيع الخواص والمؤسسات للاستثمار في الأندية الرياضية مثل الإعفاءات الجمركية والضريبية.

• النوادي الرياضية المحترفة:

-ضرورة اقتناع النوادي الرياضية المحترفة بأهمية التمويل الذاتي والذي باستطاعته القضاء على المشاكل المالية التي تتخبط فيها الأندية.

-ضرورة أن يتواجد بمجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة مختصون في التسيير والاستثمار والتسويق والإعلام وكذا الجانب القانوني ومختص بتكنولوجيا المعلومات وكذلك مسؤول عن إدارة الموارد البشرية للعمل على تفعيل مصادر التمويل والبحث على مصادر جيدة.

-ضرورة اعتماد وتطبيق النوادي الرياضية المحترفة للمفاهيم الحديثة للإدارة من إدارة الجودة الشاملة، الإدارة

بالأهداف، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الوقت.

-استغلال الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة في القيام باستثمارات ومشاريع للاستفادة منها.

**7-1-9- الدراسة 09:** للباحث زدام عمار بعنوان: "واقع تسيير الموارد البشرية بالاتحاديات الرياضية في الجزائر ومدى استجابتها لمعايير ادارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، معهد ت ب ر ، جامعة الجزائر 03، (2015).

**الهدف من الدراسة:** التعرف على واقع الإدارة الرياضية، ومدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالاتحاديات الرياضية في الجزائر.

-الوقوف على وظيفة تحليل العمل بالاتحاديات الرياضية في الجزائر وما تحققه من نتائج.

-التعرف على وظيفة التخطيط وعلاقتها بالموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية).

-الوقوف على مدى اطلاع الموارد البشرية (العاملين) بالاتحاديات في الجزائر على القوانين والتشريعات.

**المنهج المتبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** بلغ حجم العينة 60 عضوا من مسيري الاتحاديات الرياضية المختلفة، أما الاتحاديات التي شملتها الدراسة فهي 21 اتحادية رياضية وطنية.

**أدوات الدراسة:** استمارة الاستبيان.

**نتائج الدراسة:**

-نجاح تسيير الموارد البشرية لا يقتضي فقط وظيفة الاستقطاب والتدريب والأجور، وكذا الترقيات وتحليل العمل كوصف والعمل وتوصيف العمل بشكلها التقليدي بل يتعدى إلى أبعد من ذلك، حيث يعتبر توفير كوادرات ذات رؤية وآفاق مستقبلية تؤدي حتما بالممارسة الإدارية وعلى مختلف مستويات إلى التطور والارتقاء.

-ظاهرة الرياضة وما تشهده وخاصة في السنوات الأخيرة من تطور في جميع مجالات علم النفس، الرياضة، الطب الرياضي، التدريب الرياضي، الإدارة الرياضي مجال دراستنا، تتطلب توفير عنصر بشري مؤهل يمتلك كافية القدرات التي تؤدي بهذا المجال إلي مسايرة مختلف التطورات الخارجية المفروضة.

**7-1-10- الدراسة 10:** للباحث مبروك قارح بعنوان: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعةالجزائر 03، (2014).

**الهدف من الدراسة:** معرفة مدى استثمار قطاع الرياضة بوزارة الشباب والرياضة للموارد الداخلية والخارجية، والتعرف على مختلف الاستراتيجيات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تنتهجها وزارة الشباب والرياضة.

**المنهج المتبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** اختار العينة العشوائية البسيطة التي كان عددها الاجمالي هو 26 موظف علي مستوي وزارة الشباب والرياضة.

**أدوات الدراسة:** استمارة الاستبيان

**نتائج الدراسة:**

- توج إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد البشرية مبنية على معايير مدروسة للتوظيف في وزارة الشباب والرياضة.

- عمليتي انتقاء وتعيين الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة مبنية على أسس مدروسة وواضحة.

- هناك سياسة واضحة لدى في وزارة الشباب والرياضة لتكوين ورسلكة مواردها البشرية.

- معايير الحوافر والمنح والترقيات الخاصة بالموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة تخضع لشروط ثابتة ومدروسة وواضحة.

7-1-11- الدراسة 11: للباحث لعجال يحي بعنوان: "دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، (2011).

**الهدف من الدراسة:** معرفة دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر مسيري الأندية الجزائرية لكرة القدم للرابطين المحترفتين الأولى والثانية. والتعرف فيما اذا كانت هناك اختلافات في آراء مسيري الأندية الرياضية للرابطين الأولى والثانية تعزي لعامل السن، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى النادي.

**المنهج المتبع:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.

**عينة الدراسة:** إختار الباحث العينة بطريقة عشوائية حيث بلغت العينة 70 مسيرا ما يمثل (50%) من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع أندية كرة القدم للرابطين المحترفتين الأولى والثانية والبالغ عددهم (32) نادي.

**أدوات الدراسة:** استمارة الاستبيان.

نتائج الدراسة:

-الإحتراف الرياضي له دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم.  
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية.

7-1-12- الدراسة 12: للباحثة أمراسي زهية بعنوان: "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، (2009).

الهدف من الدراسة: إبراز ومعرفة دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة ، معرفة أهمية المورد البشري على مستوى الهياكل الرياضية والصعوبات والعراقيل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات والتغيرات العالمية.  
المنهج المتبع: استخدم الباحثة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اختارت الباحثة عينة من 50 فرد موزعين على الإداريين 14، الإطارات 13، المهنيين 05، المدربين الدائمين 15. على مستوى الاتحادية الوطنية لكرة القدم.  
أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان واجراء مقابلات مباشرة.

نتائج الدراسة:

-يمكن للموارد البشرية التغلب على الكثير من العوائق والصعوبات كبعض التقاليد في العمل والتأهيل والتدريب وذلك بسبب الأفق الجديدة في التعليم الذي طرحته العولمة كالتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية وزيادة الإمكانية التدريب الذاتي.

-أن إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها تشكل تحديا فهي أيضا تعرف التجديد وعدم الاستقرار وتستوجب التغيير في إستراتيجياتها، ومنه لا يمكن تحديد معايير ثابتة تقوم عليها هذه الإستراتيجيات.

-أن إدارة الموارد البشرية في الميدان الرياضى بالجزائر تعاني التهميش ومازالت بعيدة عن مواكبة التطورات الحاصلة خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية.

-التطورات التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الأساسية المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه، ومثل هذه الظواهر تستدعى عمالة عالية المهارات تواكب عمليات التحديث وتسهل عليها القيام بعمليات التغيير اللازمة وتمتلك القدرة العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات

7-1-13- الدراسة 13: للباحث النذير بوصول بعنوان "إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر"، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم (09)، العدد رقم (01)، جامعة المسيلة، (2018).

الهدف من الدراسة: التعرف ما إذا كانت وظائف (التخطيط، التنظيم، أسلوب تدريب) للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.  
المنهج المتبع: استخدم الباحثة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تمثلت في 30 عضو بمجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة، وكانت طريقة الاختيار عشوائية.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- أن إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تعتبر كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في انجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- لوظيفة التنظيم للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في انجاح الاحتراف الرياضي.

- لأسلوب تدريب للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في انجاح الاحتراف الرياضي.

7-2- الدراسات العربية:

7-2-1- الدراسة 01: للباحث بن هشام بن محمد الدوسري بعنوان: "إستراتيجية لتطوير نظام احتراف

كرة القدم بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه، كلية الرياض للبنين، مصر، (2014).

الهدف من الدراسة: تحديد عناصر إستراتيجية تطوير نظام احتراف كرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة: وقد تم اختيار العينة عشوائياً، وتمثلت عينة البحث في الفئات الخمسة المهمة بالاحتراف

فيكرة القدم، وهم: (أعضاء الإتحاد السعودي لكرة القدم، أعضاء إدارات الأندية السعودية المطبقة

للاحتراف، لاعبو كرة القدم المحترفون، الإعلاميون الرياضيون، والجمهور الرياضي)، وقد بلغت (407)

فرداً من بين الفئات الخمس.

أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان.

### نتائج الدراسة:

- ينبغي على لاعب كرة القدم المحترف الفهم الصحيح لنظام احتراف كرة القدم.
- يلتزم اللاعب المحترف ببرامج التدريب، ويطبقها تحت إشراف طاقم التدريب.
- تلتزم إدارة الأندية باستحداث "إدارة احتراف" للإشراف على احتراف كرة القدم بالنادي.
- تلتزم إدارة الأندية بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والأطقم الفنية، والمتابعة الطبية الدورية لتحسين المستوى الفني للفريق.
- تختص لجنة الاحتراف بتخطيط ومتابعة وتقييم العمل بنظام الاحتراف في المملكة العربية السعودية.
- تشكل لجنة الاحتراف لجنة لفض المنازعات التي تنشأ بين اللاعبين أو الأندية.
- تستقطب وسائل الإعلام الرياض إعلاميين مؤهلين ذوي خبرة لتدعيم ونشر مفاهيم الاحتراف في كرة القدم.

7-2-2-الدراسة02: للباحث مصطفى عبد الرزاق حردان بعنوان: "أثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، (2017).  
الهدف من الدراسة:

التعرف على أثر استراتيجية الموارد البشرية المتمثلة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) مجتمعة في الأداء الاستراتيجي والمتمثلة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ) كلاً على حدا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً في مؤسسة الضمان الاجتماعي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الأدوات التالية:الاستبيان والمقابلات الشخصية.

### نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء ) في الأداء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، تقييم الأداء) في البعد المالي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.  
 -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء) في بعد المستفيدين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.  
 -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستراتيجية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء) في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

7-2-3- الدراسة 03: للباحث زياد مفيد القاضي بعنوان: "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات" -دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، (2012).  
 الهدف من الدراسة : التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت من (88) مفردة.

أدوات الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت ( 38 ) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري وتحليل المسار واختبار (T).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة (0.05).
- 7-2-4- الدراسة 04: للباحثين حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد السيد (2009) بعنوان: "إستراتيجية للاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية".
- الهدف من الدراسة: وضع إستراتيجية خاصة بالاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- المنهج المستخدم: استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والتحليل الارتباطي المقارن.
- عينة الدراسة: اختار الباحثان عينة عشوائية من الإدارة وعينة عشوائية من المستثمرين، وعينة أخرى من المستفيدين.
- أدوات الدراسة: استمارة الاستبيان، المقابلات الشخصية.
- نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى 161 اقتراح مشروع متكامل للاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية من بينها:
- مراعاة العوامل التي تحدث ثروة للمؤسسة عن طريق تطوير الخصخصة، التأجير التمويلي، المشروعات الصغيرة.
- تحديد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف الاعتراف الرياضي.
- التنظيم لإدارة الاعتراف الرياضي للمؤسسة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- وضع خطط طويلة -متوسطة- قصيرة لتحقيق الأهداف والغايات للاعتراف الرياضي.
- مدى أهمية الاستفادة من الإعلام الرياضي ووسائله في الترويج للاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- أهمية وضع قانون خاص للاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- التوصيات:
- وضع الخطط الإستراتيجية لمنظومة الاعتراف السعودي وفقا للأساليب والطرق العلمية لكرة القدم.
- وضع احتياجات العاملين بإدارة الاعتراف وفقا لبرنامج زمني محدد.
- تحديد المعايير الرقابية لقياس أداء إدارة الاعتراف.

7-2-5- الدراسة 05: للباحث حسن أحمد الشافعي (2003) بعنوان: "التخطيط للقوى العاملة - الموارد البشرية - في المؤسسات الرياضية".

الهدف من الدراسة: التعرف على كيفية التخطيط للقوى العاملة على مستوى المؤسسة الرياضية، وكيف يتم وضع دراسات إستراتيجية للموارد البشرية فيها  
نتائج الدراسة:

توصل الباحث الى أهمية التخطيط للموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية من خلال تحديد الاحتياجات البشرية، وتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وأنه لا يوجد هناك اعداد مسبق لأية تغيرات تواجه النادي نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في المنشآت والتجهيزات وطرق التدريب الخاصة بلألعاب المختلفة، مع عدم وجود التناسق والتكامل بين جميع الأعمال التخطيطية للنادي في مجالات الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية، وأن المستويات التنظيمية في عملية تخطيط القوى العاملة هي على مستوى الادارة العليا وإدارة الأفراد والتدريب والمستويات الاشرافية، وأن مصادر النادي الأساسية لتحديد القوى العاملة والتخطيط هي: دراسة ساعات العمل الفعلية المتاحة، الطاقات البشرية المستغلة، الاعداد والتنقلات بالنادي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم طرحه من دراسات سابقة والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي والتي تناولت استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاحتراف الرياضي ، ومن خلال التخص والاطلاع على هذه الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين كل حسب وجهة نظر صاحبها، والتي تختلف عن أوجه النظر الأخرى، وبالتالي فان كل هذه المحاولات العلمية تسعى كلها للبحث في العديد من جوانب دراستنا هذه، وبالتالي هذه الدراسة ليست تكرارا لبحث علمي بقدر ما هي تفسيرات إضافية مكملة لبعضها البعض، وما هي إلا مواصلة للعمل المقدم من طرف هؤلاء الباحثين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة، إضافة أن بعض الدراسات تم إجراؤها في بيئات عربية مختلفة لكل منها مميزاتا وخصائصها، وتمثلت هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها في معظمها على أطروحات لنيل شهادة الدكتوراه وبعض رسائل الماجستير والمقالات العلمية، وتم التطبيق الميداني لهذه الدراسات في مختلف المؤسسات العامة وبعض الهيئات الرياضية والأندية الرياضية. يتضح لنا من العرض السابق للدراسات السابقة أن كلها حديثة من حيث الزمن، وبلغ إجمالي الدراسات السابقة (18) دراسة كلها دراسات عربية، منها (13) دراسة محلية، و(05) دراسات عربية، وتم ترتيبها

حسب البيئية، وحسب الدرجات العلمية، وحسب حداثتها أي من الحديثة إلى القديمة. ولهذا يمكن رصد العديد من أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية حيث نستنتج أن:

-الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والاحتراف الرياضي بشكل عام، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها ربطت بين متغير مستقل المتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها وبين متغير تابع هو الاحتراف الرياضي وذلك بالنادي الرياضية المحترفة

**من حيث الأهداف:** هدفت الدراسة الحالية إلي التعرف على مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة على مستوى الأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، والتعرف على مختلف الاستراتيجيات والممارسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لإنجاح الاحتراف الرياضي في كرة القدم بالجزائر.

كما نجد أن هناك العديد من الأهداف التي بنيت عليها مختلف الدراسات السابقة، والتي تناولت مواضيع منفصلة فيما يخص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والاحتراف الرياضي. فهناك دراسات اهتمت بالتعرف واستقراء واقع المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها لمختلف المعايير والأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، واهتمت دراسات أخرى بإبراز كيفية التعامل والمزج بين الممارسات الإدارية وتحقيق الأهداف للمنظمات الرياضية من خلال الاستثمار في المورد البشري، والتطرق لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفاً، كذلك هناك دراسات ذهبت إلي محاولة التعرف على دور استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنتهجة، و التأكيد على ضرورة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية واعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، ودعمتها أخرى بالتركيز على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومستوى تطبيق ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في استراتيجيات: تخطيط الموارد البشرية، التحليل والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الاستثمار في الموارد البشرية، التدريب، التعلم، تقييم الأداء، التحفيز بالمؤسسات، كما أن هناك دراسات تهدف إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و كيفية التخطيط للقوى العاملة على مستوى المؤسسات هذا من جهة.

ومن جهة أخرى هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالتعرف على ظاهرة الاحتراف الرياضي في ضوء رهانات اقتصاد السوق الحرة ومحاولة الكشف إن كان التحول من الهواية إلى الاحتراف في كرة القدم بالجزائر له تأثير على التسيير الإداري ، ومنها ما تبحث عن تحديد عناصر إستراتيجية تطوير نظام احتراف كرة القدم، كما تهدف دراسات أخرى إلى التعرف على متطلبات نجاح منظومة الاحتراف الرياضي، كما هناك دراسات تهدف لتسليط الضوء على أهم معوقات نجاح مشروح الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية، بينما كان هدف بعض الدراسات التعرف على إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، كما نجد دراسات أخرى توجهت الى التعرف على دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية، والتعرف على أهمية أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر .

**بالنسبة للأداة:** استخدمت مجل الدراسات استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات للدراسة.

**بالنسبة للمنهج المتبع:** اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي.

**بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية من حيث الفئة المستهدفة مع دراسة صونيا، تباني، لعياضي، بوضلاح، فوكراش، لعجال، الدوسري، وتمثلت في أعضاء إدارة الأندية المحترفة، وتتنوعت من دراسة لأخرى من حيث الفئة المستهدفة، إذ تكون بعضها من الإداريين والموظفين بالإدارات المختلفة، وأخرى شملت اللاعبين والمدربين.

▪ تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني.

**مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:** تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد ساعدت الباحث فيما يلي:

▪ الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الجانب النظري لتنوع الدراسات من حيث الموضوعات، ما جعلت الباحث يهتدي لبعض المراجع والمصادر التي يمكن الرجوع إليها والاعتماد عليها.

▪ ساعدت الباحث في صياغة مشكلة البحث وتحليل جوانبها.

▪ التعرف على المنهج العلمي الأنسب لهذه الدراسة.

▪ تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة وفي مقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية.

▪ ساعدت الباحث في بناء أداة الدراسة وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.

▪ اكتساب الباحث الكثير من المعلومات الخاصة بموضوع البحث مما عاد عليه بتراكم فكري أتاح للباحث الانطلاق منها لتحديد العناصر التي لها علاقة بموضوع بحثنا، وصياغة منهجية الدراسة، والتعرض على أهم المحاور المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والاحتراف الرياضي والاستناد على الدراسات السابقة في مناقشة النتائج تفسيرها، وربطها بهاته الأخيرة ومعرفة مدى اتفاقها واختلافها معها.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جمعها لمتغيري الدراسة (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، (الاحتراف الرياضي).

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتعلق بموضوع تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة.