

إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر

La gestion des ressources humaines des clubs sportifs professionnels, considéré comme étant une des exigences pour le succès du professionnalisme sportif en Algérie.

Management of human resources in professional sports clubs as one of the requirements for the success of sports professionalism in Algeria.

<p>الهاتف : 0554151810 البريد الإلكتروني : aasadmca@gmail.com</p>	<p>المؤلف (1) : -د- النذير بوصلاح . الجامعة : محمد بوضياف المسيلة . مخبر الابتداء : /</p>
<p>معلومات المقال : - تاريخ الاستلام : 2018/ 01/ 15 - تاريخ المراجعة : 2018 / 02/14 - تاريخ قبول النشر : 2018/ 04/ 09</p>	<p>الملخص : تناولنا في هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث وفي ظل تطبيق الاحتراف الرياضي منذ مدة ليست بالقصيرة وجب على إدارة النوادي الرياضية المحترفة إتباع الطرق الحديثة في التسيير والإدارة واعطاء اهمية كبرى لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الدور الأساسي لهذه القيادات في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للموظفين والإداريين لكي تستطيع تحقيق أهدافها التي راهنت عليها ، وفي دراستنا هذه تم استخدام المنهج الوصفي على عينة تمثلت في 30 عضو مجلس ادارة للنادي الرياضية المحترفة ، وقد تم اختيار الأندية بطريقة عشوائية واستخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وقد أشارت أهم نتائج الدراسة إلى ان ادارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة تعتبر كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر ، ومن أهم المقترحات : تكليف مختصين بإنشاء وحدة او لجنة لإدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة.</p>
<p>الكلمات المفتاحية : - إدارة الموارد البشرية - النوادي الرياضية - الاحتراف الرياضي</p>	<p>المصطلحات المفتاحية : - إدارة الموارد البشرية - النوادي الرياضية - الاحتراف الرياضي</p>
<p><b>mots clés :</b> Gestion des ressources humaines - Clubs sportifs professionnels - Professionnalisme sportif</p>	<p><b>Résumé :</b> Notre travail de recherche porte sur le rôle de la gestion des ressources humaines au sein des clubs sportifs professionnels est considéré ainsi comme étant une des exigences pour le succès du professionnalisme sportif en Algérie, et comme son application ne date pas d'hier il a été souhaitable aux directions des clubs sportifs professionnels d'imprimer les nouvelles méthodes dans la gestion et l'administration et d'attribuer une grande importance à la direction des ressources humaines et de connaître parfaitement son rôle fondamental dans le développement des capacités intellectuelles et créatives des employés et des administrateurs afin pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs escomptés. Nous avons opté pour la méthode descriptive, notre échantillon est composé de 30 membres du conseil d'administration de clubs sportifs professionnels, qui est choisi d'une manière</p>

aléatoire ; le questionnaire est utilisé comme outils de collecte d'informations.

Au terme de notre analyse nous sommes arrivé aux principaux résultats ce que la direction des ressources humaines dans les clubs sportifs professionnels est considéré comme étant une des exigences pour le succès du professionnalisme sportif en Algérie.

Parmi les principales recommandations : C'est d'attribué aux spécialistes dans le domaine la possibilité de créer une unité ou comité qui a pour finalité la gestion du personnel au sein des clubs sportifs professionnels.

## 2-مقدمة وإشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم المجالات التي تتعلق بجميع جوانب طبيعة وحياة الأفراد، حيث أنها تعتبر الوسيلة الفعالة والناجحة في وضع أهداف الأفراد بطريقة علمية مدروسة وتحقيقها، وإذا غابت الإدارة في حياة الناس والأفراد حلت العشوائية والفشل محل النجاح والتقدم. وتعرف بانها "نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به افراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو اهداف محددة. (سلام حنتوش المعموري وعلي عبد العظيم الزبيدي، 2015، ص25).

حيث تؤمن الإدارة المعاصرة بان المورد البشري هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال ومن ثم ينبغي تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل السليبي مع الأفراد باعتبارهم أجراء مرحلة يرتفع المورد البشري فيها إلى مستوى الشريك في المنظمة في السلطة والمسؤولية، وترى الإدارة المعاصرة إن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون رأس المال الحقيقي للمنظمة الحديثة وتعرف (MARTIN) إدارة الموارد البشرية بأنها: تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وتشتمل على الوظائف التالية : تخطيط ، تدريب وتنمية العلاقات، مكافآت وتعويض الموارد البشرية ، الخدمات الاجتماعية والصحية(نادي أحمد علي عبد المجيد، 2010، ص 28).

وتهتم ادارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري حيث يعتبر من اهم العناصر اللازمة لتحقيق التنمية، وتعمل ادارة الموارد البشرية على ترغيب واجتذاب العنصر البشري للعمل بالمنظمة والحفاظة عليه والعمل على تدريبيه بصورة مستمرة ، وتقييم ادائه بهدف ترشيد هذا الاداء وزيادة الانتاجية لتحقيق الاهداف المنشودة. (عبد الرحمن سيار، 2014، ص 3).

والجزائر من بين الدول التي أعطت اهتماما كبيرا لنشاط كرة القدم منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، ومس هذا الاهتمام مختلف اشكال التنظيم من الاتحادية او الرابطات او النوادي الرياضية وشمل مختلف النواحي التشريعية والتنظيمية إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية، وحتى البني التحتية ولوبصورة ليست بالكبيرة جدا ، وبرز الاهتمام أكثر من خلال المساهمة بدخول نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم، إذ شهد الموسم الرياضي 2010/2011 تطبيق هذا

المشروع في أرض الواقع ونجد في هذا السياق وجود إرادة سياسية من طرف الهيئات الرياضية المعنية لإنجاح هذا المشروع في أرض الواقع. والاحتراف في حد ذاته كفكرة له عائد ومردود إيجابي ماديا وفنيا، وهذا أمر مسلم به. كما أصبح الاحتراف ضرورة لتطوير اي قطاع رياضي في العالم كونه النافذة الوحيدة التي يطل من خلالها الاداري او اللاعب او المدرب او المؤسسة الرياضية بأكملها على اخر المستجدات للعلوم الرياضية الحديثة وخصوصا تطورات اساليب الادارة والتدريب وتنظيم المنافسات والنظواهر الرياضية، وكيفية التعامل مع مخرجات عملية الاحتراف كونها الغاية والهدف معا(نبية العلقامي واخرون، 2012، ص154

إلا أن هذا التطور يجب أن تصاحبه معطيات وأمور عديدة وشروط حتى تستطيع الحكم على نجاحه من فشله، وخاصة من الجانب الاداري حيث ان العملية الإدارية بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تسعى إلى تحقيق نفس الهدف الذي تسعى إلى تحقيقها بصورة عامة، كما أنها تهتم بالعلاقات

الإنسانية للأفراد العاملين في المؤسسة بما يضمن خلق التكامل وعدم التعارض بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة .

وان ما يحدث من تغيرات وتحولات في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثر في أوضاع المؤسسات الرياضية مما دفعها إلى التفكير والبحث عن مناهج أدرية ونظم تسيير فاعلة تتماشى مع الظروف الجديدة إلا وهي الاحتراف الرياضي، ولكي تحقق المؤسسة الرياضية دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى تمتلك مورد بشري قادر على التصدي لكافة الظروف والتي من شأنها إن الوصول إلى معدلات الأداء الأمثل وعلى هذا الأساس تهدف لتحقيق الصالح العام للمؤسسة من خلال التأكد من دقة كالأداء وكفاءة النشاط وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والرشد في عملية اتخاذ القرارات، حيث تعتبر الرقابة وظيفية من وظائف الإدارية لمتابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز أهداف النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها. (ابو

مصطفى، 2001، ص 245).

والملاحظ بعد عدة سنوات من تطبيق نظام الاحتراف الرياضي ان إدارات الأندية الرياضية المحترفة لم تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري وهذا هو احد متطلبات الاحتراف الرياضي، فنجدها تتخبط في الكثير من المشاكل الإدارية اليومية في التسيير سواء من ناحية اختيارها في عملية التوظيف أو الضعف في الأداء أو كذلك عن طريق الاختيار والتوظيف والتعيين والقيام بالرسكلة والتكوين والدورات التدريبية لتطوير الأداء، وساهم كذلك سوء استقرار أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية المحترفة ضمن الشركات الرياضية باعتبارها عنصرا هاما من عناصر الإنتاج من حيث توفيرها والحفاظ عليها، وتمتية قدراتها وترغيبها في العمل وإشباع حاجاتها، إذ أصبح لزاما على ادارت النوادي المحترفة إتباع الطرق الحديثة في التسيير والإدارة ومعرفة إن الدور الأساسي لهذه القيادات هو تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للموظفين والإداريين لكي تستطيع تحقيق أهدافها في ظل الاحتراف الرياضي والوصول إلى ما وصلت إليه كبرى المؤسسات والنوادي والهيئات الرياضية التي راهنت على إدارة الموارد البشرية.

وعلى ضوء ماتقدم طرح التساؤل العام التالي: هل إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تعتبر كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

والذي تنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية :

- 1-هل لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟
- 2-هل لوظيفة التنظيم للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟
- 3-هل لأسلوب تدريب الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

### 3-فرضيات الدراسة:

3-الفرضية العامة: إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تعتبر كأحد متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

### 2-2.الفرضيات الجزئية:

- لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.
- لوظيفة التنظيم للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.
- لأسلوب تدريب للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

### 4-أهداف الدراسة:

-معرفة ما إذا كان لإدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة يعتبر كأحد متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

- معرفة ما إذا كانت لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

-معرفة ما إذا كانت لوظيفة التنظيم للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي.

-معرفة ما إذا كان لأسلوب تدريب للموارد البشرية في النوادي الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي.

### 5-أهمية الدراسة:

يعتبر هذا البحث مساهمة عملية في أهمية الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة ودورها في إنجاح الاحتراف الرياضي كما انه يزيد الاهتمام العلمي بموضوع إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية ومتطلبات الاحتراف الرياضي في مما يبين دور الإدارة الرياضية بالأندية للعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وانعكاسه على أداء المورد البشري و الرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها. كما انه يبين أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري وذلك من اجل النهوض بها

وتطويرها ، من خلال دراسة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمختلف أساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتطوير أدائهم والرفع منه.

### 6-تحديد المصطلحات والمفاهيم العامة للدراسة:

#### تعريف الإدارة:

لغة: أدار ، يدير ،أدارة الشيء جعله يدور ، تولي الأمر والإشراف على سيره .

اصطلاحا: يعرفها فايول "هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة "

يعرف البعض الإدارة على أنها : عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام كل

الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية .(عبد السلام أبوخف 2003ص12)

إجرائيا: هي هيئة أو آلية مسؤولة عن تسير المنشأة واستغلالها عن طريق مجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي جاءت المنشأة أساسا لأجلها

## 2- تعريف الموارد البشرية:

لغة: المورد: هي المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يخفف نغصا لهم (محمد ضحي 2003، ص 07).

اصطلاحا: الموارد البشرية: ويقصد بها تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مما تنوعت واختلقت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في المجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة (محمد ضحي 2003، ص 27).

إجرائيا: وهي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع .

## 1-2- إدارة الموارد البشرية: اصطلاحا: يعرف كلا من grantkjsmith.g إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية

كافة المديرين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد" (صلاح الدين عبد الباقي 1999، ص 22).

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنه "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات و القوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيه (محمد فاخ صالح، 2004، ص 22).

إجرائيا: الآلية الموجودة داخل المؤسسة التي تركز اهتمامها على كل الأفراد العاملين داخلها من أجل الحفاظ عليهم وبالتالي الحفاظ على المؤسسة، والعمل على تطوير

ومهاراتهم عبر العديد من الاستراتيجيات والمعايير المتبعة داخل هذه المؤسسة عبر إدارة الموارد البشرية .

## د -النادي الرياضي:

لغة: (ندو) جمع أندية ونوادي و أندية، أي مجلس القوم ما داموا مجتمعين فيه، مكان الاجتماع.(يوسف محمد البقاعي، 2006، ص 697).

وهو كذلك "جمعية ثقافية، سياسية، سياحية، إطار أين يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة (LA rousse, 2001,p76)

ب-اصطلاحا: هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد يهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وتهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء(عصام بدوي، 2004، ص 56).

وهو في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية، ولا تقصد الربح المادي(محمد سليمان الأحمد وآخرون، 2005، ص 73).

ويعرفه أشرف عبد المعز بأنه: "جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون التدخل المباشر للدولة بهدف استثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي"(رأف سعيد هندواي السباعي، 2012، ص 34).

**التعريف الإجماعي:** النادي الرياضي هيكل من هياكل التسيير ولإنشائه يتطلب مجموعة من الصفات تتمثل في المنشطين والمسيرين لكل نشاط رياضي وتحديد أوقات كافية لاستعمال الأجهزة الرياضية، وتنظيم المنافسات والتدريبات.

### ه- الاحتراف الرياضي:

**لغة:** حرف، يحرف، احترف، اتخذ حرفة لأهله، اسم من الاحتراف، طريقة الكسب للحرفة (المنجد العربي في اللغة والإعلام، 1984، ص 41).

**اصطلاحاً:** الاحتراف الرياضي هو ممارسة النشاط الرياضي كمهنة او حرفة يباشرها اللاعب بصفة منتظمة بهدف تحقيق عائد مادي وفق عقود يتم الاتفاق على شروطها مسبقاً، وقد يكون الاحتراف كلياً او جزئياً. (نبية العلقامي واخرون، 2012، ص 155).

**التعريف الإجماعي:** نعني بالاحتراف في الجانب الرياضي انه مهنة يباشرها اللاعب بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسة نشاط كرة القدم في الرابطة المحترفة الأولى أو الثانية في الجزائر، وهناك عقد مبرم بين اللاعب والنادي وجب الالتزام بشروطه من كلا الطرفين من أجل تحقيق الهدف المرجو الوصول إليه.

### 7- الدراسات السابقة:

#### 7-1. الدراسات المحلية:

1/دراسة فائزة بوراس 2015 رسالة دكتوراه: حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات حراسة حالة جمع صيدال.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في جمع صيدال، من خلال التطرق 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، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 إطار في جمع صيدال، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي

الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين، الأجر فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

وقد خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات منها: إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار الوظيفي لكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس ايجابياً على

رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم والاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم، وتقديم كل ما يلزم لهم من تسهيلات حتى يشعروا بالراحة والاطمئنان الوظيفي، والعمل على متابعة مدى تقدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

2/دراسة عمر دمانة 2008رسالة ماجستير بعنوان: " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية".

أراد الباحث من خلال دراسته هذه أراد معرفة الأهمية البالغة التي يكتسبها التنظيم الإداري للموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى حيث هدفت دراسته إلى إدخال المنشأة الرياضية وإدارتها حيز البحوث العلمية، وذلك بإثراء الجانب المعرفي فيما يخص الإدارة الرياضية من خلال دراسة التنظيم بصفته عنصرا أساسيا أو وظيفة هامة من وظائف الإدارة، إذ كما نجد أن هناك اهتماما كبيرا بعملية التنظيم في مختلف مجالات الإدارة العامة فإنه يجب الاهتمام به في المجال الرياضي، بالإضافة إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ذات أهمية قصوى داخل أي منشأة مما كانت طبيعة نشاطها خاصة وان جل الدراسات الحديثة أثبتت انه لا يمكن لأي منشأة أن تحقق استمراريتها إلا عن طريق وجود إدارة رشيدة للموارد البشرية.

نظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي المركب الرياضي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة بحث قدرها 70 من إطارات وموظفين إداريين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة التحليلية لعناصر المشكلة.

من نتائجنا نجد أن هناك دور فعال تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج وبشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبو إليه وهو تطوير المؤسسة وتمييزها وانسجام التنظيم مع إدارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد، حيث تأكد أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة البشرية قد أدلى بتحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المنشآت الرياضية، ومن بين توصيات هذه

الدراسة هو ضرورة تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المركب من خلال زيادة الاحترام بين جميع العمال وزيادة التركيز على الاستراتيجيات البعيدة التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها .

**3/ دراسة الطالبة أمراسي زهية، تحت عنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2009.**

**المنهج المستخدم:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

**الهدف من الدراسة:** معرفة دور استراتيجيات الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة، وإبراز أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات العالمية.

**تساؤلات الدراسة:**

- ✓ ما مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في مواجهة تحديات العولمة؟
- ✓ ما هو مفهوم العولمة؟ وما هي أهم التحديات والرهانات التي تفرضها هذه الظاهرة؟
- ✓ هل السياسة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية تحقق الأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى يمكن في تطبيق الاستراتيجيات القبلية والبعيدة؟
- ✓ هل تواجه الهياكل الرياضية صعوبات وعراقيل في تجسيد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل كل التطورات العالمية؟

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من مجموعة الإداريين والموظفين المدربين على مستوى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، وكان عددهم 50 فردا.

**أداة الدراسة:** استعملت الباحثة استمارة استبيان مكون من 21 سؤالاً، شمل ثلاث محاور تحدد فرضيات الدراسة.

المنهج المستخدم: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ العولمة ظاهرة تحتاج إلى اعتراف مبني على الإدراك الواعي، وهي عملية تقوم على العلم، المعرفة، الفهم والاستيعاب.
- ✓ معاناة إدارة الموارد البشرية في الميدان الرياضي من التهميش وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال التنمية للموارد البشرية، (أمراسي زهية، 2009).

4/دراسة الشافعي (1999) المشار إليه في الشافعي (2003) استهدف إلى التعرف على عملية تخطيط القوى العاملة بالأندية في محافظة الإسكندرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستأثرت الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها 50 اداري من مجالس إدارة الأندية، وتوصلت الدراسة الى أهمية التخطيط للقوى العاملة للنادي لسد احتياجاته وتحقيق أهدافه المستقبلية، وان المستويات التنظيمية للقوى العاملة هي على مستوى الإدارة العليا وإدارة الأفراد والتدريب والمستويات الإشرافية، وان مصادر النادي الأساسية لتحديد القوى العاملة والتخطيط لها هي: دراسة ساعات العمل الفعلية المتاحة، والطاقات البشرية المستغلة والإعداد والتنقلات بالنادي، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي واجهت إدارة الموارد البشرية تمثلت في: لا يوجد بالنادي إعداد مسبقاً لأية تغيرات تواجه النادي نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في المنشآت والأجهزة وطرق التدريب الخاصة بالألعاب الرياضية، وعدم وجود التناسق والتكامل بين جميع الأعمال التخطيطية للنادي في مجالات الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية بالنادي.

الجانب التطبيقي:

1/ الدراسة الاستطلاعية:

تأتي لتبين الإشكالية بين الباحث من خلالها بداية الإحساس والشعور بالمشكلة والتعرف على عينة المجتمع الأصلي من خلال الاطلاع الميداني على الظاهرة وإجراء مقابلات أو ملاحظات ميدانية قصد التعرف أكثر على مجال الدراسة ومحاولة ضبط المتغيرات الأساسية ومن ثم وضع خطة منهجية لمعالجة المشكلة المطروحة بطريقة علمية، لذا قمت بدراسة استطلاعية من خلال توزيع استبيان أوليفي شهر فيفري 2017 على مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة المقدر عددهم بـ 6 أعضاء بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له.

2/المنهج المتبع في الدراسة: اتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي.

3/مجمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا في 30 عضو مجلس إدارة بأربعة نوادي رياضية محترفة تنشط بالرابطة الأولى المحترفة موبيليس.

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على طريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر بـ 36 عضو لمجلس إدارة أربعة أندية رياضية محترفة، 6 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم أما العدد المتبقي الذي هو 30 تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع كل الاستمارات.

4/أدوات جمع البيانات والمعلومات:

استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وشملت استمارة الاستبيان ثلاث محاور وعلى شكل مقياس يحمل ثلاث استجابات وهي نعم، لا، نوعا ما والمحاور هي:

- المحور الأول: عملية التخطيط للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.(6عبارات).

المحور الثاني: سياسة التنظيم للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر (عبارات) .

المحور الثالث: عملية التدريب للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة في إنجاح الاحتراف الرياضي (7عبارات) بالجزائر.

### 5/الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكمترية): 1-5-الصدق:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه.(فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، 2002،ص.127) كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"-(محمد الراحمي، 2008، ص.81).  
1-1-5:الصدق الظاهري : باستخدام طريقة استطلاع اراء المحكمين قمنا بعد اعداد الاستمارة بعرضها على خمسة خبراء في تخصص الادارة والتسيير ، واجمعوا على صدق الاستبيان في هذه الدراسة وبحقق الغرض الذي وضع لاجله .

1-2-الصدق الداخلي: تم استخلاص معامل الصدق الداخلي من معامل الثبات الذي بلغ 0.989، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

### 5-2-ثبات الأداة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.(زياد بن عبد الله الدهشة، 2002،م.68) وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة يعتمد في معظمها على حساب معامل الارتباط بين إجابات الأشخاص في المرة الأولى وبين إجابات نفس الأشخاص في المرة الثانية.

### ألفا كرونباخ :

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ القائمة على أساس تقدير معدل الارتباطات بين الأسئلة و الدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:  
جدول رقم (2): معامل ألفا-كرونباخ للمقياس

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.839	19

يتضح من الجدول رقم (2): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات بلغت (0.839)، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية .  
المجال الزمني: تمت الدراسة من 05مارس إلى 28 مارس 2017.  
المجال المكاني: شملت الدراسة أربعة أندية رياضية محترفة تنشط بالرابطة المحترفة الأولى موبيليس وهي مولودية الجزائر، وفاق سطيف، اتحاد العاصمة، شباب قسنطينة.  
المجال البشري: شملت الدراسة أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية المحترفة.

## 6- إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمت بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 30 عضو مجلس إدارة، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية الذين عددهم 6 أعضاء، لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 01 مارس إلى غاية 21 مارس 2017 و تم استرجاع كل الاستمارات.

## 7- الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الأداة.

2- اختبار "ك2" للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

3- اختبار ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات.

8/ مناقشة النتائج على ضوء محاور الدراسة:

**المحور الأول: لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.**

**مناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة:**

الجدول رقم (02) يمثل نتائج المثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجه إلى أعضاء مجالس إدارة النوادي الرياضية المحترفة.

العبارات	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدلالة	ك <sup>2</sup>
01	نعم	18	60%	0.007	9.800
	لا	05	16.7%		
	أحياناً	07	23.3%		
02	نعم	20	66.7%	0.001	15
	لا	05	16.7%		
	أحياناً	05	16.7%		
03	نعم	17	56.7%	0.003	11.400
	لا	02	6.7%		
	أحياناً	11	36.7%		
04	نعم	23	76.7%	0.00	25.40
	لا	03	10%		
	أحياناً	04	13.3%		
05	نعم	16	53.3%	0.067	5.40
	لا	07	23.3%		
	أحياناً	07	23.3%		
06	نعم	19	63.3%	0.002	12.60
	لا	04	13.3%		
	أحياناً	07	23.3%		

**الاستنتاج:** من خلال الجدول رقم (02) والذي يحتوي على النتائج الممثلة بعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أعضاء مجالس إدارة النوادي الرياضية المحترفة بالرابطة الأولى موبيليس، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات (نعم) وحسب القيمة العامة للدلالة والتي قدرت ب (0.000) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم أي أن هذا يقودنا إلى قول أن أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية المحترفة يرون أن لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة دور في إنجاح الاحتراف الرياضي، وهذا ما كان يتوقعه الباحث حسب الفرضية الأولى. وهو ما أكدته دراسة **فايزة بوراس 2015** رسالة دكتوراه حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات -دراسة حالة جمع صيدال إذ توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية: عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في وظيفة الاختيار والتعيين، الأجر فلا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. ومنه لعملية التخطيط للموارد البشرية في الأندية الرياضية تساهم في نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر. وكذلك دراسة الشافعي (1999) حيث أشار إلى أهمية التخطيط للقوى العاملة للنادي لسد احتياجاته وتحقيق أهدافه المستقبلية.

**المحور الثاني: لوظيفة التنظيم للموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر**  
**مناقشة نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.**

الجدول رقم (03) يمثل نتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجه إلى أعضاء مجالس إدارة النوادي الرياضية المحترفة.

العبارات	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدلالة	ك <sup>2</sup>
01	نعم	21	70%	0.00	18.60
	لا	03	10%		
	أحيانا	06	20%		
02	نعم	17	56.7%	0.025	7.400
	لا	06	20%		
	أحيانا	07	23.3%		
03	نعم	15	50%	0.082	5
	لا	05	16.7%		
	أحيانا	10	33.3%		
04	نعم	14	46.7%	0.025	2.60
	لا	07	23.3%		
	أحيانا	09	30%		
05	نعم	21	70%	0.00	18.600
	لا	03	10%		
	أحيانا	06	20%		
06	نعم	23	76.7%	0.00	26.60
	لا	01	3.3%		
	أحيانا	06	20%		

### الاستنتاج :

من خلال الجدول رقم (03) والذي يحتوي على النتائج المثلة لعبارات المحور الثاني من استتارة الاستبيان الموجهة إلى أعضاء مجالس الإدارة للنادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر.

نستخلص من المعطيات السابقة وحسب النسب العامة للدلالة والتي قدرت ب (0.000) يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات (نعم). هذا يقودنا

إلى قول أن أي أن لوظيفة التنظيم للموارد البشرية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

وهذا ما كان يتوقعه الباحث حسب الفرضية الثانية، وأكدته دراسة عمر دمانة 2008 بعنوان: " دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية"، من خلال النتائج المتوصل إليها حيث تأكد أن التنظيم الجيد الذي تسير وفقه إدارة البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار ويساهم في تطوير المنشآت الرياضية، وكذلك دراسة الشافعي (1999) الذي أكد بان المستويات التنظيمية للقوى العاملة هي على مستوى الإدارة العليا وإدارة الأفراد والتدريب والمستويات الإشرافية .

### المحور الثالث: لاسلوب تدريب الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي

#### بالجزائر

مناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة. الجدول رقم (04) يمثل نتائج المثلة لعبارات المحور الأول من استتارة الاستبيان الموجه إلى أعضاء مجالس إدارة النوادي الرياضية المحترفة.

العبارات	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	الدلالة	ك
01	نعم	18	60%	0.007	9.80
	لا	05	16.7%		
	أحيانا	07	23.3%		
02	نعم	21	66.7%	0.00	18.600
	لا	03	10%		
	أحيانا	06	23.6%		
03	نعم	20	66.7%	0.00	15.80
	لا	03	10%		
	أحيانا	07	23.3%		
04	نعم	21	70%	0.00	18.60
	لا	06	20%		
	أحيانا	03	10%		
05	نعم	10	33.3%	0.202	3.200
	لا	06	20%		
	أحيانا	14	46.7%		
06	نعم	21	70%	0.00	19.40
	لا	02	6.7%		
	أحيانا	07	23.3%		
07	نعم	20	66.7%	0.001	15.20
	لا	04	13.3%		
	أحيانا	06	20%		

## الاستنتاج :

من خلال الجدول رقم (04) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية المحترفة، ومنه نستخلص من المعطيات السابقة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات (نعم) وحسب النسب العامة للدلالة والتي قدرت ب (0.000).

هذا يقودنا إلى قول أن أعضاء مجالس إدارة النوادي الرياضية المحترفة يرون بان لأسلوب تدريب الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي، وهذا ما كان يتوقعه الباحث حسب الفرضية الثالثة وهو ما أكدته دراسة وهو ما أكدته دراسة أمراسي زهية، تحت عنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى الهياكل الرياضية في ظل تحديات العولمة 2009 من خلال ما توصلت إليه بان يمكن للموارد البشرية التغلب على الكثير من العوائق والصعوبات كبعث التقليد في العمل والتأهيل والتدريب، وكذلك دراسة الشافعي 1999 الذي أكد أن، لا يوجد بالنادي إعداد مسبقا لأية تغيرات تواجه النادي نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في المنشآت والأجهزة وطرق التدريب الخاصة بالألعاب الرياضية 9- الاستنتاج العام:

على ضوء ما قلنا به من دراسة ميدانية لبعض أندية الرابطة المحترفة الأولى موبيليس، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل الأعضاء بمجالس الإدارة لهذه النوادي وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

وعليه فإن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على زيادة فاعلية الموارد البشرية وبعث الاستقرار بالمؤسسة، وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لإدارة المؤسسة هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة تضافر الجهود بين موظفين بشكل عام في المؤسسة وهذا لا يكون إلا بوجود إدارة خاصة بالموارد البشرية تتم بالعنصر البشري عبر العديد من الوظائف بدءا بالتخطيط إلى التنظيم إلى التدريب والتي تجعل من هذه الأهداف سهل الوصول

إليها، ولهذا أصبحت العديد من الدول تسترشد بكل العمليات والنماذج التي تنطوي تحتها، ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

إدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في زيادة فاعلية الموارد البشرية لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية. أن لوظيفة التخطيط للموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر وهذا عن طريق أولا التنبؤ الذي يعتبر جوهر عملية التخطيط وذلك المساهمة في إعداد الكوادر والأفراد ذوي المهارات العالية والمتخصصة

إذ أن عديد الأندية الرياضية المحترفة لا تمتلك مختصين في إدارة الموارد البشرية أو التسويق أو التمويل وغيرها ، وكذلك تساهم وظيفة التخطيط للموارد البشرية في عملية التحليل المنظم والمستمر للمعلومات والوظائف وتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الضرورية والتي تساهم بدورها في تحقيق أفضل النتائج والأهداف المرجوة ، واليوم الكل يشاهد ما آلت إليه

رياضة كرة القدم بالجزائر عبر مختلف الهيئات الرياضية وخاصة النوادي المحترفة جراء تحبطلها في عديد من المشاكل اليومية في التسيير جراء افتقارها لموارد بشرية كفوّة وعدم اعتمادها لعملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية. ان لوظيفة التنظيم للموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر حيث أن تنظيم الموارد البشرية وظيفه من وظائف الإدارة التي تساعد على تحقيق الأهداف المحددة ، وهذا وجب على الأندية الرياضية المحترفة امتلاك وتحديد هيكل تنظيمي يتناسب والتي من خلاله يستطيع المورد البشري معرفة حقوقه وواجباته وقياداته الإدارية وسلطاته ومسؤولياته فالتسيير في ظل نظام الاحتراف ينتعد كلية عن العشوائية والارتجالية فوجب التنسيق كلية بين مختلف الإدارات والأقسام لإنجاز الأعمال بكفاءة ، والسعي إلى تحديد الأهداف والقيم والقواعد المراد الوصول إليها وهذا عن طريق وضع أنظمة وطرق للاستقطاب والاختيار والتعيين ، والعمل كمجموعة واحدة وطريقة اتصال جيدة ووضع أشخاص وكفاءات مناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة وتماشيا ونظام الاحتراف .

- إن لأسلوب تدريب للموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي وهذا هو دور إدارة الموارد البشرية بالأندية الرياضية والتي وجب عليها أن تقوم بتدريب جميع الموظفين والعاملين والإداريين وجميع المستويات الإدارية بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والمساعدة في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ، فالتدريب عملية مستمرة يساهم في إعداد كوادر بشرية متخصصة بقدرات عالية تساهم في تطوير الإمكانيات والقدرات والقدرة على التغيير وخلق الإبداع الإداري ، وهو ما وجب أن تراهن عليه مختلف الهيئات الرياضية والمنظمات والنوادي الرياضية المحترفة لإعداد وتسمية القوى البشرية العاملة من خلال توفير طرق المعرفة والمساهمة لتحقيق أفضل أداء وتطوير المهارات وتحسين السلوكيات والتي تساهم في تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف في ظل الاحتراف .

#### 10-الاقترحات:

-الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ووضع مختصين بإنشاء وحدة او لجنة لإدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة. -تكوين الإطار المتخصص في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال وتساهم بدورها في نجاح الاحتراف الرياضي بدورها.

-العمل على القيام بدورات تدريبية بصفة دورية لإعداد وتكوين العاملين بالنوادي الرياضية المحترفة. -تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة النوادي الرياضية المحترفة مثل التكوين، التدريب، التحفيز، الاستقطاب، التخطيط الوظيفي...الخ، بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويجسّن من أدائهم. -استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة الأندية الرياضية المحترفة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام.

-زيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على إدارة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### المصادر

##### قائمة المعاجم والقواميس:

- 1- أمل عبد العزيز محمود ،القاموس العربي الشامل،1997.
- 2- هزاز قببوعة وجميل أبو نصري ،متقن الطلاب، معجم عصري ممتاز ،دار الراتب الجامعية ،بيروت ،لبنان.

- 3- يوسف محمد البقاعي: "قاموس الطلاب"، دار المعرفة، دط، المغرب، 2006.
- 5- المنجد العربي في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط2، بيروت-لبنان، 1984، ص41.
- LA rousse : " dictionnaire de françAis " – imprime en France – édition – 2001.
- المراجع باللغة العربية:**
- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 2- سلام حنتوش المعموري وعلي عبد العظيم الزبيدي: "الإدارة الرياضية، دار دجلة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2015.
- 3- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
- 4- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014
- 5- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ( المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين )، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 7- محمد حافظ حمازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 8- محمد عبد العليم صابر: خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية ( مدخل معاصر )، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 9- محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 10- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري و حالات عملية )، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 11- نادى أحمد علي عبد المجيد: "إستراتيجية إعداد البطل الأولمبي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2010.
- 12- عبد الرحمن سيار: "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 23- عبد المقصود معوض سلامة: "أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013.
- 14- مروان عبد المجيد إبراهيم: "إستراتيجية الرياضة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.
- 15- نبيهة العلقامي واخرون: "اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة"، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2012.
- 16- رأفت سعيد هندواوي السباعي: "برجحة الأهداف وتطبيقاتها في تحليل الوظائف بالأندية الرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012.
- المراجع الاجنبية :**

17-John Bratton.Jeffrey Gold (1999) Human Resource Management Theory and Pratic ,Macmillan Business.

## Study Summary :

The title of the thesis "Human resources management in professional sports clubs as one of the requirements for the success of sports professionalism in Algeria

Study problem: Is the management of human resources in professional sports clubs considered as one of the requirements for the success of sports professionalism in Algeria?

Objectives of the study :

- To know whether the management of human resources in professional sports clubs is considered as one of the requirements for the success of sports professionalism in Algeria.
- To know whether the human resources planning function of the professional sports clubs contribute to the success of sports professionalism in Algeria.
- To know whether the human resource management function of professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism.
- To know whether a training method for human resources in sports clubs contributes to the success of sports professionalism

Study Hypotheses:

General Hypothesis: The management of human resources in professional sports clubs is considered as one of the requirements for the success of sports professionalism in Algeria.

Partial Hypotheses:

- 1- The human resources planning function of professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism in Algeria.
- 2 - The function of the organization of human resources in professional sports clubs contribute to the success of sports professionalism in Algeria.
- 3 - a method of training for human resources professional sports clubs contribute to the success of professional sports clubs -

Methodology: In this study, we follow this analytical descriptive approach because it is the convenient one.

3 / Community and Study Sample: Our study community consists of 30 members of the Board of Directors of four professional sports clubs activate in the first Professional Association of Mobilis. In our study, we relied on the comprehensive survey method because of the small size of the study community, which is composed of 36 members of the Board of Directors of four professional sports clubs, 6 of which were conducted the survey, while the remaining number is 03.

/ Data collection tools and information:

In this study, we used the questionnaire as a tool for collecting information. The questionnaire included three axes and a scale of three responses, yes, no, somewhat Results: -

- 1 - that the function of planning human resources clubs professional sports contribute to the success of sports professionalism in Algeria.

2 - The function of the organization of human resources in professional sports clubs contribute to the success of sports professionalism in Algeria as the organization of human resources is a function of management that helps to achieve the goals set.

3 - The style of training for human resources in professional sports clubs contributes to the success of sports professionalism and this is the role of human resources management in sports clubs

Suggestions:

1 - Attention to the management of human resources and the development of specialists to establish a unit or a committee to manage human resources professional sports clubs.

2 - The formation of specialized cadres in the management of human resources at the hands of experienced and efficient specialized in this field and contribute to the success of sports professionalism in turn.

3 - To conduct training courses on a regular basis for the preparation and composition of professional sports clubs. |