

## دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة

### The role of the strategic management of human resources in the development of modern sports management

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

<sup>1</sup> جامعة الجزائر3 (الجزائر)، mazouz.choayb@univ-alger3.dz

<sup>2</sup> جامعة الجزائر3 (الجزائر)، hakimam9@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/21

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة، من خلال إتباع المنهج الوصفي، ومعتمدين على استمارة استبيان وزعت على عينة شملت (60) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التوصل إلى أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمختلف أبعاده المتعلقة بـ: (تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز الموارد البشرية) له دور فعال في تطوير الإدارة الرياضية الحديث وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية؛ التسيير الاستراتيجي؛ الموارد البشرية؛ التطوير الإداري؛ الإدارة الرياضية.

#### Abstract:

The study aimed to identify the role of the strategic management of human resources in developing modern sports management, by following the descriptive approach, and relying on a questionnaire form distributed to a sample that included (60) singles that were chosen in a simple random way, and it was concluded that the strategic management of human resources in its various dimensions Related to: (Planning, attracting, choosing, appointing, training and stimulating human resources) has an effective role in developing modern sports management and achieving its strategic goals.

**Key Words :** The strategy; Strategic management; human resources; Administrative Development; Sports Administration.

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة عامة والإدارة الرياضية خاصة تسعى إلى التطوير ومواكبة كل الأوضاع الحديثة من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية والتميز، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، وباعتبار أننا في بيئة ديناميكية تحكمها تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، فلقد حاز موضوع التطوير الإداري على اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أصبح عنوان العصر لمختلف المنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، وأصبح ضرورة قصوى لمواكبة التغيرات والتحديات التي تحيط بالإدارة عامة اليوم من جوانبها المختلفة، ويعد أحد أهم اهتماماتها وأهدافها التي تسعى إليها وفق خطط مصممة للتحسين والتطوير، والتطوير الإداري هو مختلف الجهود المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات تطويرية شاملة أو علي الأقل خلال الإجراءات لتحسين مكوناته الرئيسية (Lucn,1963:17)، ويعرفه الصيرفي أنه التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية (الصيرفي، 2003: 34)

ومما لا شك فيه أنه أصبح للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة لتركيزه على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن الموارد والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، حيث يسهم تسيير الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه مؤسسات اليوم، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمؤسسات على كافة المستويات

التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المؤسسة. (هاجرة، 2015: 15).

حيث تجدر الإشارة إلى أنه إذا كان هناك عناصر متعددة يتعين توافرها من أجل الوصول إلى إدارة رياضية محترفة سليمة ورشيده فإن أهم هذه العناصر وفي مقدمتها وجود أفراد متميزين على درجة عالية من المهارة والكفاءة، وهذا يتطلب توفير كل الوسائل الضرورية لإنجاح هذه العملية.

وفي هذا الإطار لخصت العديد من العديد من الدراسات السابقة أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالإدارة الرياضية الحديثة على وجه الخصوص لما له من انعكاس إيجابي على تحسين أداء للعاملين وتطوير العمل الإداري بالإدارة الرياضية الحديثة، حيث نجد من بين هذه الدراسات دراسة رايح بورزامة (2011) بعنوان: "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، والتي هدفت إلى إبراز أهمية العنصر البشري عنصر مهم وضروري لاستمرار وبقاء الهيئات الرياضية، توصل إلى أن تصميم برامج وإعداد سياسات بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين الاجتماعية، والاقتناع بأهمية الموارد البشرية المؤهلة والمدربة واعتبارها مصدر الفكر والإبداع وأساس التطوير والابتكار.

هذا وتوجد دراسة بهجت عطية راضي (2002) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية، والتي هدفت إلى التعرف عن إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية، ومن النتائج المتوصل إليها أن هناك التزام وإيمان لدى الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة، مما تتمحور الإدارة حول العمل مع توافر نظام التدريب للعاملين من خلال

برامج توفر نظام للمعلومات المتكاملة الي حد ما من خلال اللوائح المعروفة للعاملين مع ضرورة توافر المشاركة للعاملين في عمليات التحسين والثقافة التنظيمية المميزة للنادي ومستوي جودة الخدمات التي يقدمها النادي.

كما نجد دراسة **معزوز شعيب (2020)** بعنوان: مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، والتي هدفت الى التعرف على مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، وتم التوصل إلى أن الممارسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية ومكافأتها وتعويضها كلها تساهم في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، وأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الأداء المتميز بها وتحقيق أهدافها وغاياتها.

كما نجد أيضا دراسة **إزيان سامية وآخرون (2022)** بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بالهيئات الرياضية، هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بالهيئات الرياضية، من خلال نظم جديدة للمعرفة ونظم الشبكات الاصطناعية وصولاً إلى الهدف حيث تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته مع الدراسة، وكانت النتائج المتوصل إليها أن الإدارة الإلكترونية تقوم بدور فعال في عملية التخطيط بين العمال بالهيئة الرياضية من خلال إعداد برامج إلكترونية، وكذلك تساهم الإدارة الإلكترونية بدور فعال في عملية التنظيم بين العمال بالهيئة الرياضية عن طريق تحديد السلطات والصلاحيات في أن واحد.

واستناداً لما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال

الرئيسي التالي: هل هناك دور للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في

تطوير الإدارة الرياضية الحديثة؟

التساؤلات الجزئية :

- هل البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة؟

- هل البعد الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة؟

- هل البعد الاستراتيجي لاختيار وتعيين الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة؟

- هل البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة؟

- هل البعد الاستراتيجي لتحفيز الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:** التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له دور فعال في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة

**الفرضيات الجزئية:**

- البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

- البعد الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

- البعد الاستراتيجي لاختيار وتعيين الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

- البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

- البعد الاستراتيجي لتحفيز الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

## 2- الهدف العام من الدراسة:

إن مختلف الأهداف العامة التي نريد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة هو محاولة التعرف على ما إذا كان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة، والتعرف على ما إذا كانت الأبعاد الإستراتيجية المتعلقة ب: (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) لها دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة، ويمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

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

-إلقاء الضوء على أهمية تسيير رأس المال البشري ببعده الاستراتيجي لأجل ترقية مستوى الأداء وعصرنة الجهاز الإداري لمختلف المؤسسات الرياضية وفق المقاربات الحديثة في التسيير والإدارة الفعالة

-الوقوف على أهمية الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إستراتيجيات (تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية وتدريبها وتحفيزها على مستوى الإدارة الرياضية.

## 3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

- الإستراتيجية: يعرفها (القيسي، الطائي، 2014: 45) على أنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد لتحقيق غاياتها وأهدافها.

ويستخلص الباحث على أنها تصور المنظمة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها.

الموارد البشرية: تذكر (وسيلة حمداوي، 2004) على أنها 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: 233) ويستخلص الباحث بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. التسيير الاستراتيجي: تعرفه (سملاي يحضية، 2006) على أنه مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في مختلف الأنظمة الإدارية. (سملاي يحضية، 2006: 28)

ويستخلص الباحث على أن التسيير الاستراتيجي يعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها. التطوير الإداري: يشير (محمد الصيرفي، 2003: 44) الى أن التطوير الإداري عبارة عن التحسين المستمر في أداء الإدارة، من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، ومعالجة المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية.

ويستخلص الباحث على انه المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في إدارة النادي، بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز. الإدارة الرياضية: يعرفها (العلاق، 1999) بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية حيث تقوم بتوظيف واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. ويستخلص الباحث على أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عهدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها لتحقيق الرعاية للشباب، وذلك بتوفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والروحية والصحية والتربوية في إطار السياسة العامة.

#### 4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

#### 4-1 الطريقة والأدوات:

4-1-1- المنهج المتبع. استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي

نظرا لملائمته وتماشيه مع طبيعة وأهداف الدراسة.

4-1-2- الدراسة الاستطلاعية: من خلال موضوع دراستنا قمنا بإجراء

الدراسة الميدانية التي من خلالها تم الوقوف علي مشكلة الدراسة في الواقع من

خلال زيارة مديرتي الشباب والرياضة لولايتي المسيلة وبرج بوعريريج أين قمنا

بتوزيع استمارة استبيان أولية لمجموعة من الموظفين والإداريين ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ملائمة العبارات المستخدمة للمستوى التعليمي للعينة.
- صلاحية استمارة الاستبيان وملائمته لموضوع الدراسة.
- معاملات الارتباط لكل عبارة دالة إحصائياً مما يدل على أنها صادقة.
- معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائية مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها.

**4-1-3- العينة وطرق اختيارها.** في دراستنا هذه تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 60 موظف وإداري عن طريق الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم استبعاد 15 خضعوا للدراسة الاستطلاعية.

**4-1-4- مجالات الدراسة.**

**المجال المكاني:** أجرينا الدراسة بمديرتي الشباب والرياضة لولايتي المسيلة و برج بوعريرج.

**المجال الزمني:** تم انجاز هذه الدراسة بين 01 جانفي إلى 30 جانفي 2022.

**المجال البشري:** شملت الدراسة الموظفين والإداريين العاملين بمديرتي الشباب والرياضة لولايتي المسيلة و برج بوعريرج.

**4-1-5- إجراءات البحث / الدراسة:**

**-المتغير المستقل:** التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

**-المتغير التابع:** الإدارة الرياضية الحديثة

**4-1-6- الأداة / الأدوات:** اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان

كأداة لجمع المعلومات والبيانات، تم تصميم استبيان اولي بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وبعد أخذ رأي المحكمين توصلنا الى تصميم نهائي لاستمارة الاستبيان حيث تكونت من 29 فقرة توزعت على خمس محاور

**- اختيار مقياس الاستبيان:**

اعتمد الباحث في انجازه للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وذلك باختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج، لكونه يعد من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات، نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم عن كل عبارة وفق المقياس كما يأتي:

الجدول رقم (01): يوضح درجات الاستبيان

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق نوعاً ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجة

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

#### 4-1-7- الأسس العلمية للأداة:

-الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان مع أهداف الدراسة قمنا بعرض استمارة الاستبيان على أساتذة محكمين بجامعة الجزائر 3 للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وعليه توصلنا إلى الصياغة النهائية لها.

الصدق الذاتي للأداة: استخدم الباحث الصدق الذاتي وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو في الجدول:

الجدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط لحساب ثبات الدراسة ككل

المحاور	معامل الارتباط	الصدق الذاتي
المحور 01	0.541	0.73
المحور 02	0.733	0.85
المحور 03	0.652	0.79
المحور 04	0.625	0.81
المحور 05	0.692	0.71

0.81	0.753	الكلية
------	-------	--------

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

تراوح الصدق المنطقي لمحاور أداة القياس بين 0.71 و 0.84 أما الصدق المنطقي للأداة ككل فبلغ 0.81 مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بصدق منطقي عال بجميع محاورها.

-**ثبات أداة القياس:** تم حساب درجة ثبات أداة القياس باللجوء الى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث طبقنا أداة القياس على عينة قوامها 15 موظفاً، وبعد أسبوعين من التطبيق الأولي حيث المكان والوقت، هذا وعولجت النتائج المحصل عليها بحساب معامل الارتباط البسيط، وبالنظر للقيم الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 تحصلنا على الآتي:

الجدول رقم (03): يوضح عامل الارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني لمحاور أداة القياس

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور 01	0.541	دال عند 0.05
المحور 02	0.733	دال عند 0.01
المحور 03	0.652	دال عند 0.01
المحور 04	0.625	دال عند 0.01
المحور 05	0.692	دال عند 0.01
الكلية	0.753	دال عند 0.01

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

يبين الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط لأداة القياس ككل قد بلغت 0.753 وهذه القيمة أعلى من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ودرجة الحرية المساوية لـ 17، هذا وتجدر الإشارة الى أن كل المحاور كانت ثابتة حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين

0.73-0.50 وعليه يمكن القول أن أداة القياس بمحاورها ثابتة وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعلومات وتطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

**4-1-8- الأدوات الإحصائية:** محاولة منا للتوصل إلى مؤشرات ذات دلالة إحصائية، قمنا بمعالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 21، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، واستخدام معامل الارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

#### 4-2 عرض وتحليل النتائج:

**المحور الأول:** البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

**الجدول رقم (04):** يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
01	تحديد الاحتياجات من العاملين بعد التحليل الاستراتيجي	3.50	0.50	74.2
02	الأخذ في الاعتبار توفير وظائف مثيرة للاهتمام	3.80	0.30	76.9
03	اتباع أنظمة للبحث عن الموارد ذات المؤهلات	3.47	0.53	74.1
04	تصميم الوظائف بشكل ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة	3.42	0.59	72
05	هناك إستراتيجية للتخطيط للبحث الكفاءات و	3.77	0.32	75.2
06	التخطيط الاستراتيجي وفق أسس ومعايير علمية	3.58	0.35	72.4
07	التخطيط لتوظيف المهارات البشرية في المكان المناسب	3.35	0.37	70.8

74.1	1.26	24.90	المحور ككل
3			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول تراوحت ما بين 3.35 و 3.80 ، حيث نسجل أن المتوسط العام للفقرات قدر بـ 24.90، وبانحراف معياري قدر بـ 1.60، ووزن مئوي قدر بـ 74.13، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة و تشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور.

**المحور الثاني:** البعد الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

**الجدول رقم (05):** يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
01	وجود رؤيا لاستقطاب الكفاءات المتخصصة من الموارد البشرية	3.61	0.44	70.6
02	تخصص ميزانية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية	3.18	0.77	70.8
03	الحرص على استقطاب موارد بشرية متخصصة وذات كفاءة	3.60	0.47	71
04	الاهتمام باستقطاب الخريجين المتفوقين من الجامعات	3.42	0.50	74.5
05	الحرص على استقطاب موارد بشرية متخصصة وذات كفاءة	3.51	0.45	76.1
06	استعمال أساليب تحفيزية لجذب الكفاءات والخبرات	3.48	0.67	74.4
	المحور ككل	20.82	1.24	73.0
				0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني تراوحت ما بين 3.35 و 3.80 حيث نسجل أن المتوسط العام للفقرات قدر بـ 20.82، وبانحراف معياري قدر بـ 1.24، ووزن مئوي قدر بـ 73.00، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة و تشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، الى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور .

**المحور الثالث:** البعد الاستراتيجي لاختيار وتعيين الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

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

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي
01	وضوح سياسة الاختيار والتعيين	3.50	0.45	72
02	اختيار وتعيين العاملين بنزاهة	3.42	0.63	68
03	جربت العمل بالمنصب قبل تعيينك	3.47	0.55	71.20
04	اختيار العاملين وفق أسس ومعايير علمية	3.27	0.53	70.80
05	توظيف المهارات البشرية في المكان المناسب	3.40	0.66	70.10
06	استخدام اختبارات تقيس الكفاءة بدقة عند الاختيار	3.20	0.70	70.65
	المحور ككل	20.31	1.50	70

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

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث تراوحت ما بين 3.20 و 3.50، حيث نسجل أن المتوسط العام للفقرات قدر بـ 20.31، وبانحراف معياري قدر بـ 1.50، ووزن مئوي قدر بـ 70، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة وتشير

معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، الى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور .

**المحور الرابع:** البعد الاستراتيجي لتدريب الموارد البشرية له دور في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

**الجدول رقم (07):** يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الرابع من استمارة الاستبيان

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
01	تعتبرون العملية التدريبية مهمة لكم	2.36	0.41	70.20
02	شرح لمختلف الدراسات خاصة في مجال الادارة	2.27	0.50	70.50
03	البرامج المقررة حول متطلبات الادارة الحديثة	2.35	0.48	73
04	استعمال التكنولوجيا يفيدكم في مهامكم اكثر	2.51	0.35	68.20
05	تنظم ملتقيات وندوات علمية حول الادارة الحديثة	2.28	0.54	70
	<b>المحور ككل</b>	11.76	0.85	69.90

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

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات

المحور الرابع تراوحت ما بين 2.27 و 2.51 حيث نسجل أن متوسط العام للفقرات قدر بـ 11.76، وبانحراف معياري قدر بـ 0.85، ووزن مؤوي قدر بـ 69.90، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة وتشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، الى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور .

**المحور الخامس:** البعد الاستراتيجي لتحفيز الموارد البشرية له دور في تطوير الادارة الرياضية الحديثة.

**الجدول رقم (08):** يمثل نتائج استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الخامس

من استمارة الاستبيان

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن
-------	---------	---------	----------	-------

النسبي	المعياري	الحسابي		
69.6	0.45	3.48	بيئة المؤسسة مناسبة للأداء الجيد	01
73.2	0.52	3.41	الحوافز بأنواعها تجعلكم تضاعفون جهودكم	02
72.5	0.56	3.40	المعايير المعتمدة في منح الحوافز مناسبة	03
71	0.63	3.31	هناك موضوعية ومساواة في الحصول علي مختلف المكافآت والحوافز	04
70.20	0.65	3.48	تستفيدون من أجور مناسبة لكم	05
72.80	1.57	16.10	المحور ككل	

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد علي مخرجات برنامج *spss* من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الخامس تراوحت ما بين 3.31 و 3.48 حيث نسجل أن المتوسط العام للفقرات قدر بـ 16.10، وبانحراف معياري قدر بـ 1.57، ووزن مئوي قدر بـ 72.80، وعليه فهو يقع عند مستوى الموافقة بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة وتشير معطيات الموجودة على مستوى الجدول كذلك، الى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور.

#### 3-4 مناقشة النتائج وتفسيرها:

##### الفرضية الأولى:

استخلصنا من خلال المعطيات السابقة وإجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى، وهو ما يفسر على أنه كلما كانت السياسة الإستراتيجية المنتهجة من طرف الإدارة في التخطيط واضحة وتكون بكل نزاهة وتطبق وفق مقاييس ومعايير ومؤهلات أكيد يكون معها تطوير وتحسين للإدارة الرياضية، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، ومما سبق نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا .

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سالم العياشي (2019) الذي أكد علي ضرورة التخطيط الجيد والسليم للموارد البشرية والحصول عليها من اجل أن

يكون الكادر الإداري بالمؤسسة الرياضية مؤهل فهو عصب العمل الإداري وتناط به الكثير من المسؤوليات والمهام. وما توصل اليه معزوز شعيب وعمران حكيم (2020) بأن الممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية لها مساهمة في فعالة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

### الفرضية الثانية:

استخلصنا من خلال المعطيات السابقة وإجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية، وهو ما يفسر على أنه كلما كانت السياسة الإستراتيجية المنتهجة من طرف الإدارة في عملية الاستقطاب واضحة وتكون بكل نزاهة وتطبق وفق مقاييس ومعايير ومؤهلات وأسس أكيد يكون معها تطوير وتحسين للإدارة الرياضية الحديثة، ومما سبق نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة النذير بوصول (2018) الذي توصل إلي أن التسيير في النوادي الرياضية بكفاءة يلزمة وضع أنظمة للاستقطاب، والعمل كمجموعة واحدة وطريقة اتصال جديدة ووضع أشخاص وكفاءات مناسبة في المكان والوقت المناسب للوصول إلي الأهداف المطلوبة.

### الفرضية الثالثة:

استخلصنا من خلال المعطيات السابقة وإجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة، وهو ما يفسر على أنه كلما كانت السياسة الإستراتيجية المنتهجة من طرف الإدارة في الاختيار والتعيين واضحة وتكون بكل نزاهة وتطبق وفق مقاييس ومعايير ومؤهلات وأسس أكيد يكون معها تطوير وتحسين للإدارة الرياضية الحديثة، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، ومما سبق نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا.

هو ما أكدته الدراسة التي أنجزتها بوراس فايزة (2015) والتي أكدت على أن التجارب إتباع طرق عادلة عند الاختيار والتعيين لجذب الموارد البشرية الماهرة له اثر كبير علي كبير على مستوى المؤسسة ومستوي الأفراد وأدائهم، كما أكدت دراسة بورزامة رايح (2013) ان المورد البشري يعتبر سلاح ضروري للمنافسة حيث يجب العمل على ابتكار طرق وأساليب اختيار الأفراد العاملين الأكفاء وذوي المهارات الفائقة، وهذا في خضم والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من نظام العولمة وتحديات السوق العالمية.

#### الفرضية الرابعة:

استخلصنا من خلال المعطيات السابقة وإجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور الرابع المتعلق بالفرضية الرابعة، وهو ما يفسر على أنه كلما كان هناك وجود للسياسات الإستراتيجية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية وتطبيقها بفعالية كلما كان هناك تطوير وتحسين للإدارة الرياضية الحديثة وهذا ما يسمح بتحقيق أهدافها وغاياتها، ومما سبق نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا.

وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها رايح بورزامة (2011) الذي أكد على ضرورة تنظيم دورات تكوينية وتدريبية وتربصات للموارد البشرية في نمط التسيير وكذا لقادتها الإداريين من خلال توضيح قوانين التسيير الإداري وتماشيا مع متطلبات عصر العولمة ونظام الاقتصاد الحر، والاقنتاع بأهمية الموارد البشرية المدربة والمؤهلة واعتبارها مصدر الابداع والفكر وأساس التطوير والابتكار، إضافة لدراسة بهجت عطية راضي (2002) الذي يؤكد على ضرورة الإدارة على العمل مع توافر نظام التدريب للعاملين من خلال برامج توفر نظام للمعلومات المتكاملة الي حد ما من خلال اللوائح المعروفة.

#### الفرضية الخامسة:

استخلصنا من خلال المعطيات السابقة وإجابات أفراد عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على أغلب فقرات المحور الخامس المتعلق بالفرضية الخامسة، وهو ما يفسر على أنه كلما كان هناك تشجيع وثناء ومساواة و تشارك الإدارة مع العاملين في المشاريع المستقبلية للمؤسسة وكل ما يتعلق بتحفيز وتشجيع العنصر البشري داخل المؤسسة كان هناك معها تطوير وتحسين للإدارة الرياضية الحديثة وكانت هناك فعالية كبيرة في انجاز الأعمال، اذن التحفيز للمورد البشري جد هام، ومما سبق نستطيع تأكيد صحة فرضيتنا وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها عبد الله حمد محمد الجاساسي (2011) والتي أكدت على ضرورة تحقيق كل رغبات الأفراد والسماع لانشغالاتهم من أجل تحقيق رضاهم الذي سينعكس بالإيجاب علي أدائهم بالمؤسسة.

- الخاتمة:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرتي الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم هناك، 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، ومن خلال دراستنا هذه استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له الدور الفعال في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة لما له من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالمورد البشري عبر العديد من الاستراتيجيات والسياسات الفعالة.

- هناك دور للأبعاد الإستراتيجية المتعلقة بتخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة.

-يؤدي التطبيق السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير الإدارة الرياضية الحديثة ، وضمانه وتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال ما قدمناه فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة منها:

-تهيئة بيئة العمل بالمؤسسات الرياضية بما يدعم تطوير الإدارة الرياضية.  
- التشجيع على تعزيز تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لما لها من تأثير ايجابي عليها.

-ضرورة إعطاء إدارة الموارد البشرية مكانتها داخل الهيكل التنظيمي.  
-التطبيق الفعلي والسليم لاستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة .  
-الاهتمام بتوظيف الكفاءات المتميزة وخاصة خريجي الجامعات المتفوقين في مختلف التخصصات المطلوبة.

### المراجع المستخدمة في البحث:

#### الكتب:

- فتحي، محمد. (2003). 766 مصطلح إداري. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- القيسي ، فاضل حمد، وعلي ، حسون الطائي. (2014). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار صفاء للنشر.
- عبد الفتاح الصيرفي، محمد. (2003). مفاهيم إدارية حديثة. مصر: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمداوي ، وسيلة. (2014). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر.
- زرواتي ، رشيد. (2002). تدريب على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار هومة.
- Lucin w pye. (1963). communication and political deivision. n.j: prenceton university press.

#### المجالات

- بوصلاح ، النذير. (2018). " إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر ". مجلة الإبداع الرياضي ، مجلد 09 (عدد01)، 120-104.

- سالم، العياشي، وسديرة، سعد. (2019). " أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر ". مجلة الإبداع الرياضي ، مجلد10(عدد02)، 177-158.
- معزوز، شعيب، وعمران، أحمد حكيم. (ماي 2020). " مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية ". مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (عدد09)، 192-179.
- إزيان، سامية . وقرماش، وهيبة، وزحاف، محمد. (2022). " دور الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بالهيئات الرياضية ". مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلد07(عدد01)، 648-630.

#### رسائل الدكتوراه:

- غانم، هاجرة. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة. الجزائر.
- بوراس، فايزة. (2015). ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة. الجزائر.
- رابح، بورزامة. (2011). عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03. الجزائر.
- بهجت، عطية راضي. (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية. أطروحة دكتوراه، جامعة حلون. مصر.

#### المؤتمرات:

- سملاي . يحضية. (2006). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة. المؤتمر الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.