

مساهمة تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الاحتراف
الرياضي بالجزائر.

**The contribution of the application of human resources management
strategies in sports institutions to the success of sports professionalism in
Algeria**

شعيب معزوز¹، عمران أحمد حكيم²

¹، ² معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة الجزائر 3، ¹مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي بجامعة الجزائر 3

¹ mazouz.choayb@univ-alger3.dz ، ² hakimam9@hotmail.fr

ملخص:	معلومات عن البحث:
<p>إن الهدف من دراستنا هو التعرف على تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ومساهمته في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث اتبعنا المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة دراستنا من 30 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات. توصلنا إلى أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وعليه أوصت هذه الدراسة علي ضرورة الاهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ليكون طاقم المؤسسات الرياضية مؤهل ومدرب ذا خبرة وكفاءة كونه عصب العمل الإداري بالمؤسسة ليتحقق نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.</p>	<p>تاريخ الاستلام: 2020/01/21 تاريخ القبول: 2020/03/30. تاريخ النشر: 2020/06/13 الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الرياضية، الإحتراف الرياضي. الباحث المرسل: شعيب معزوز mazouz.choayb@univ-alger3.dz</p>
<p>Abstract</p> <p>The aim of our study is to get acquainted with the application of human resources management strategies in sports institutions and its contribution to the success of sports professionalism, where we followed the descriptive survey approach, and our study sample included 30 employees of the Directorate of Sports for the mandate of M'sila, and the questionnaire was approved, We concluded that the application of human resources management strategies in sports institutions contributes to the success of sports professionalism, and therefore this study recommended the need to pay attention to the application of human resource management strategies for the staff of sports institutions to be qualified A trainer with experience and the of the administrative work of the institution, whereby the successful professionalism in Algeria.</p>	<p>Keywords: Management Strategy, Sports Institutions, Sports Professionalism</p>

I. مقدمة:

تعتبر طبيعة الإدارة من أكثر الظواهر الاجتماعية تأثرا بحركة التطورات العالمية التي مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وعلي الأخص إدارة الموارد البشرية التي ازدادت أهميتها من خلال توظيف مفاهيم جديدة في تسييرها تتناسب والدور الذي تلعبه بالمؤسسة، ومن أهم ما وصلت إليه اعتماد منهجية فكرية توجه أنشطة الموارد البشرية بأسلوب منظم يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها بطريقة فعالة وفق مُسمي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعرف بأنها "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشي هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة ورسالتها المستقبلية" (عمر، 2005، ص78). ولكي تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فعالة لابد أن تبني على دراسة فعلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من حيث رسالتها وغاياتها، ومن ناحية أخرى تتسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باستشراف علمي للمستقبل مبني على تنبؤات مدروسة للعوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، لذلك يجب أن تكون فعالة ومتكاملة مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة للوصول للغايات المنشودة وهنا تبرز أهميتها أكثر.

ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية للثروة البشرية، حيث تعاضمت الحاجة إلى صياغة إستراتيجيات تخص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق أفضل النتائج بالتوافق مع متغيرات البيئة خاصة في ظل الاحتراف الرياضي، الذي يعتبر عملية تهدف إلى الترقية والتطوير والتخصص في الكفاءات (Bernardeau, 2004, p10)، ويعتبر نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته ومتطلباته، حيث من الملاحظ أن الاحتراف بالرياضة في الجزائر مازال متأخرا ولم يصل بعد إلي

النجاح الذي وصلت إليه بعض الدول المتقدمة، وهذا ما ذكره (النذير وآخرون، 2019، ص250) بأن تطبيق الاحتراف الرياضي في كرة القدم الجزائرية في السنوات الأخيرة عرف تأخرا كبيرا مما عطل وتيرة تطورها، وبالنظر لواقع المؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي أننا نجدتها تتخبط في المشاكل الإدارية اليومية التي مجملها تتعلق بالموارد البشري داخل هذه المؤسسات، سواء تعلق الأمر بعدم فهم القوانين والسياسات المتعلقة بالاحتراف وضعف الأداء وفعالية التسيير، وعدم وجود إستراتيجيات وخطط مدروسة تساعد علي النجاح والتطور، وغياب الاتصال وضعفه بين المسيرين والفشل في الحصول على الموارد المؤهلة والمحافظة عليها، حيث يذكر (محمد وكمال، 2019، ص97) أن الإستراتيجية الاتصالية علي مستوى الأندية الجزائرية تعاني من عدة نقائص من بينها احتكار وإخفاء المعلومات وضعف الكفاءة الاتصالية للمسيرين والمديرين علي مستوى القطاع. وفي نفس السياق يذكر (محمود وآخرون، 2015، ص292) بأن الذهنية المسيرة للاحتراف في الجزائر لا تساهم بدرجة كبيرة في تكوين لاعبين محترفين في المستوى العالي، وفي هذا السياق يذكر (إبراهيم والحاج، 2018، ص50) بأن هناك غياب للاستراتيجيات والخطط داخل المؤسسات الرياضية رغم أهميتها وغياب الاهتمام وإجراء البحوث والدراسات لدراسة المحيط. ومن خلال كل هذه الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الرياضية التي تخص الموارد البشرية وطرق تسييرها والتي تعتبر حاجزا منيعا في سبيل تطور الاحتراف الرياضي بالجزائر، فالضرورة ملحة لتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية التي تلعب دورا محوريا في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه نجاح نظام الاحتراف الرياضي وذلك بالعمل علي الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومهارية، وذلك باستقطاب الموارد البشرية الأكثر معرفة ومهارة والتزام وتطوير أدائها وإعداد كفاءات متميزة واختيار أفضل العناصر

وتطويرها بالاعتماد علي إستراتيجياتها التي تكونها، والتي من أبرزها إستراتيجيات الحصول علي الموارد البشرية التي تحوي عمليات التحليل الوظيفي والاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف، وذلك لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق المؤهلات المطلوبة، وإستراتيجية تدريب الموارد البشرية من خلال العمليات التدريبية والبرامج التكوينية التي تعتبر أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم، حيث يذكر (محمد وعبد القادر، 2017، ص335) أن البرامج التكوينية تمثل شخصية المنظمة المتمثلة في السمات الرئيسية التنظيمية التي تميزها ويدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها. وإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية التي تمثل عملية مستمرة لقياس مستوى الأداء خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطويره في المستقبل، كما أن نظام التعويضات كإستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمثل السياسات التي تعمل على إثارة دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فتطبيق هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسات الرياضية علي وجه الخصوص بالوصول لغاياتها وأهدافها.

ولقد قام العديد من الباحثين بانجاز دراسات ذات الصلة بدراستنا حيث نجد دراسة بوصول النذير (2018) بعنوان "إدارة الموارد البشرية كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر"، الذي توصل إلى أن وظيفة التخطيط والتنظيم والتدريب للموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي، ودراسة لعجال يحي (2019) بعنوان "دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم"، والذي توصل إلي أن للاحتراف الرياضي دور كبير في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية وأوصي بضرورة وضع رؤية مستقبلية في ظل تطبيق الاحتراف.

وفي ظل الأهمية المتزايدة لموضوع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ذلك الجانب الذي يهتم برسم سياسة تعامل المؤسسات مع العنصر البشري هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن موضوع الاحتراف الرياضي بالجزائر وسبل إنجابه أصبحت تشكل قضايا ذات أهمية كبيرة ومن خلال الوضع الراهن الذي تعيشه المؤسسة الرياضية التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية وضبط إستراتيجيات خاصة به كونه يعتبر أساس لنجاح أو فشل هذه المؤسسات. وهو ما يدفعنا لطرح التساؤل العام التالي:

- هل يساهم تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟.

وقد تم طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تساهم إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

- هل تساهم العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

- هل يساهم نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

- هل يساهم نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر؟

II. الطريقة وأدوات الدراسة:

1- العينه وطرق اختيارها: عينة دراستنا تكونت من 30 موظف بمديرية الشباب والرياضة، اختيرت بأسلوب المسح الشامل، وذلك لصغر مجتمع الدراسة المكون من

35 موظف، استبعدنا منهم 05 موظفين تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم، أما العدد المتبقي 30 فهو عينة الدراسة وزعت إستمارة الاستبيان عليهم واسترجعت كلها.

2- إجراءات الدراسة: وتشمل علي:

1-2 - المنهج: استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي المسحي نظرا لملائمته وتماشيه مع طبيعة وأهداف الدراسة.

2-2 - تحديد المتغيرات وكيفية قياسها:

- المتغير المستقل: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- المتغير التابع: إنجاح الاحتراف الرياضي.

2-3- الأداة: حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت من 29 عبارة مقسمة وفق أربعة محاور في شكل مقياس يحتوي على ثلاث استجابات (نعم، لا، أحيانا)، هذه المحاور هي:

المحور الأول: إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر (08 عبارات).

المحور الثاني: العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر (07 عبارات).

المحور الثالث: نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر (07 عبارات).

المحور الرابع: نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر (07 عبارات).

- الأسس العلمية للأداة: أ-الصدق: بعد الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها واختيار أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان قمنا بتطبيق الخصائص السيكومترية للأداة.

-الصدق الظاهري للمحكّمين: وللوقوف على مدى تناسب أسئلة الاستبيان وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكّمين قمنا بعرضها على 05 محكّمين مشهود لهم بتجربة وخبرة كبيرتين في مجال البحث العلمي للأخذ بآرائهم، وعليه توصلنا إلى الصياغة النهائية للاستمارة بإجماع كل المحكّمين على صدق الاستبيان.

-صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 05 أفراد وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجات كل عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي:

الجدول 1: يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إستراتيجية

الحصول على الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف

الرياضي بالجزائر.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تحدد المؤسسة احتياجاتها من العاملين بعد التحليل الإستراتيجي لبيئتها	0,895	دال عند 0.01
2	الأخذ في الاعتبار توفير وظائف مثيرة للاهتمام لجذب الكفاءات	0,924	دال عند 0.01
3	تتبع المؤسسة أنظمة للبحث عن الموارد ذات المؤهلات المطلوبة	0,935	دال عند 0.01
4	تصميم الوظائف بشكل ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة	0,972	دال عند 0.01
5	هناك إستراتيجية لاستقطاب الكفاءات والقدرات وفق متطلبات الاحتراف	0,972	دال عند 0.01
6	اختيار العاملين وفق أسس ومعايير علمية يتم على أساسها التوظيف	0,982	دال عند 0.01
7	الاختيار السليم للموارد البشرية لمواجهة تحديات الاحتراف الرياضي	0,982	دال عند 0.01
8	توظيف المهارات البشرية في المكان المناسب قصد إنجاح الاحتراف	0,982	دال عند 0.01

ويتضح من **الجدول 1** أن معاملات الارتباط المبيّنة تتراوح بين (0.895)

و(0.982) للمحور، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك تعتبر عبارات

الاستبيان صادقة لقياس هذا المحور.

الجدول 2: يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتبرون العملية التدريبية مهمة لكم خاصة في ظل الاحتراف الرياضي	0.929	دال عند 0.01
2	هناك شرح لمختلف الدراسات والبحوث حول الاحتراف الرياضي	0.939	دال عند 0.01
3	البرامج التكوينية المقررة تمنحك المهارة لتطوير الاحتراف الرياضي	0.953	دال عند 0.01
4	استعمال التكنولوجيا الحديثة يفيدكم في التعرف علي منظومة الاحتراف	0.962	دال عند 0.01
5	تنظم ملتقيات وندوات علمية موجهة لكم حول الاحتراف الرياضي	0.964	دال عند 0.01
6	تجلب المؤسسة مختصين في مجال الاحتراف الرياضي	0.972	دال عند 0.01
7	تظهر كفاءتكم بعد خضوعكم للتدريب وتعكس على نجاح الاحتراف	0.973	دال عند 0.01

ويتضح من **الجدول 2** أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.953) و(0.972) على هذا المحور، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة لقياس هذا المحور .

الجدول 3: يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توجد إستراتيجية محددة لتقييمكم بالمؤسسة في ظل الاحتراف الرياضي	0.932	دال عند 0.01
2	هناك نظام رقابي بالمؤسسة يسمح بتطوير وإنجاح الاحتراف الرياضي	0.954	دال عند 0.01
3	الطريقة المعتمدة في تقييم الأداء سليمة في ظل الاحتراف الرياضي	0.956	دال عند 0.01
4	تقبلون النقد من المدير والزلاء من أجل تحسين الأداء وتطويره	0.957	دال عند 0.01
5	تبدلون قصارى جهدهم لتقديم أداء جيد لإنجاح الاحتراف الرياضي	0.967	دال عند 0.01
6	هناك تصحيح للأخطاء فيما يتعلق بسياسات الاحتراف الرياضي	0.975	دال عند 0.01
7	لا تتكرر الأخطاء التي تم تصحيحها وفق عملية تقييم الأداء	0.985	دال عند 0.01

شعيب معزوز¹، عمران أحمد حكيم².

ويتضح من **الجدول 3** أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.932 و0.975) على محور نظام أداء تقييم الموارد البشرية، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة للقياس.

الجدول 4: يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تستفيدون من مكافآت تحفزكم لإنجاح الاحتراف الرياضي	0.939	دال عند 0.01
2	الحوافز بأنواعها تجعلكم تضاعفون جهودكم لإنجاح الاحتراف الرياضي	0.942	دال عند 0.01
3	المعايير المعتمدة في منح الحوافز مناسبة في ظل الاحتراف الرياضي	0.949	دال عند 0.01
4	هناك موضوعية ومساواة في الحصول علي مختلف المكافآت والحوافز	0.949	دال عند 0.01
5	تستفيدون من أجور مناسبة لكم في ظل الاحتراف الرياضي	0.949	دال عند 0.01
6	بيئة المؤسسة مناسبة للأداء الجيد من اجل انجاح الاحتراف الرياضي	0.976	دال عند 0.01
7	مشاركتم في تخطيط المشاريع المستقبلية يسهم في تطوير الاحتراف	0.976	دال عند 0.01

ويتضح من **الجدول 4** بأن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين (0.939 و0.976) على هذا المحور، وهذه القيم دالة عند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة لقياس هذا المحور.

ب- ثبات الأداة:

الجدول 5: يبين قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور 1	08	0.862
المحور 2	07	0.865
المحور 3	07	0.864
المحور 4	07	0.863
الاستبيان ككل	29	0.956

يبين **الجدول 5** أن جميع معاملات الثبات عالية، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول 0.862، وفي

المحور الثاني بلغت 0.865، أما المحور الثالث فبلغت 0.864، وفي المحور الرابع بلغت 0.863، كما أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.952 مما نستنتج أن الاستمارة تمتاز بثبات عالي وهذه القيم تعتبر مؤشر على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق ويؤكد ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقها.

2-4- الأدوات الإحصائية: تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج spss الإصدار 21، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري إضافة إلى اختبار (T-TEST).
- معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.

III. النتائج:

أ-الفرضية الأولى: تنص على أن إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 6: يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر .

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوي الدلالة	القرار
	30	4	20.6	5.44	29	21.03	0.00	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة في **الجدول 6** نلاحظ وبناءا علي المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة علي المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ 20.6 أي أعلي من المتوسط النظري والمقدر بـ: 4، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت 21.03 عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) إذن هي قيمة موجبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان للمتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الأولي

والقائلة بأن إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

ب-الفرضية الثانية: تنص على أن العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول 7: يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول أن العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوي الدلالة	القرار
	30	4	17.83	4.43	29	20.42	0.00	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة في **الجدول 7** نلاحظ وبناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ 17.83 أي أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب: 4، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت **20.42** عند مستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) إذن هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان للمتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثانية والقائلة بأن العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي.

ج-الفرضية الثالثة: تنص على أن نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج كما في الجدول التالي:

جدول 8: يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول أن نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوي الدلالة	القرار
	30	4	17.76	4.55	29	20.62	0.00	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة في **الجدول 8** نلاحظ وبناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ **17.76** أي أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ: 4، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت **20.62** عند مستوي الدلالة (0.00)، وهي أقل من مستوي الدلالة (0.01)، إذن هي قيمة موجبة دالة إحصائيا عند مستوي الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان للمتوسط الحسابي للمحور الثالث، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثالثة والقائلة بأن نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

د-الفرضية الرابعة: تنص على أن نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 9: يوضح نتائج استجابات أفراد العينة حول أن نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

المحور الرابع	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوي الدلالة	القرار
	30	4	17.53	4.89	29	21.20	0.00	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة في الجدول 9 نلاحظ وبناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ 17.53 أي أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب: 4، وهذا ما أكدته قيمة T والتي بلغت 21.20 عند مستوي الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.01) إذن هي قيمة موجبة دالة إحصائيا عند مستوي الدلالة ألفا (0.01)، وهذا يعني أن الفرق كان للمتوسط الحسابي للمحور الرابع، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الرابعة والقائلة بأن نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر.

IV. المناقشة:

من خلال دراستنا للنتائج المتحصل عليها بالمحور الأول المتمثل في أن إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية تساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث أن المؤسسات الرياضية مطالبة بتحديد احتياجاتها الوظيفية وفق أساليب مدروسة واستقطاب الموارد ذات المؤهلات المطلوبة التي تمتلك الخبرة اللازمة واختيارها وفق أسس علمية، للحصول على موارد بشرية مؤهلة لإنجاح الاحتراف الرياضي، وتتفق الفرضية مع دراسة (حسين، 2016، ص237) الذي بين بأن ضعف أداء الإدارات الرياضية في القيام بالعمل الاستثماري في المنشآت الرياضية نتيجة لقلة الخبرة في هذا المجال وتتفق مع دراسة (النذير، 2018، ص14) بأن وضع أنظمة للاستقطاب والاختيار والتعيين، والعمل كمجموعة واحدة وطريقة اتصال جديدة ووضع أشخاص وكفاءات مناسبة في المكان والوقت المناسب للوصول إلي تحقيق الأهداف المطلوبة تماشيا مع نظام الاحتراف. كما أنه من خلال نتائج المحور الثاني الذي تناول العمليات التدريبية للموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، فبما أن نظام

الاحتراف الرياضي يتطلب فهم القوانين والالتزام بسياساته فلا بد من إجراء دورات تدريبية وتكوينية والاطلاع على البحوث والدراسات المختلفة وتصميم برامج تكوينية تسمح بصقل معارف الموظفين لإنجاح الاحتراف الرياضي، وبهذا الفرضية اتفقت مع دراسة (النذير، 2018، ص14) الذي أكد علي أن أسلوب تدريب الموارد البشرية بالأندية الرياضية المحترفة يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي، ودراسة (جمال، 2018، ص33) الذي أكد علي أهمية تصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم، وكذلك (إيهاب، 2018، ص33) الذي أوصي بأهمية تصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم، وما يتفق أيضا مع دراسة (جمال الدين، 2019، ص78) أن إجراء تدريب خاص ومكثف لمدراء المنشآت الرياضية قبل استلامهم لمناصبهم من أجل نشر التوعية والمعرفة، ودراسة (يحي، 2014) الذي يؤكد علي أن الاحتراف الرياضي يتطلب عقد دورات تكوينية لتطوير كفاءة العاملين.

كما أن نتائج المحور الثالث المتمثل في أن نظام تقييم الأداء كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث أصبحت المؤسسات الرياضية مطالبة بإتباع نظام لتقييم الأداء يمتاز بالشفافية لمعرفة الانحرافات، ومعرفة عناصر القوة والضعف وعدم تكرار الأخطاء والمساعدة علي التسيير الفعال بالمؤسسات الرياضية وهذا ما ينعكس علي نجاح الاحتراف، ولهذا تكون الفرضية قد اتفقت مع دراسة (خالد، 2011، ص122) الذي أشار إلى أن عملية تقييم الأداء تساهم في تطوير أساليب العمل من خلال تحديد الانحرافات الاحتياجات التدريبية، والكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل، وكما أكد (رابح، 2014، ص156) علي ضرورة تفعيل أدوات التقييم والمراقبة بالمنظومة الرياضية في (الاتحادات، النوادي، المنشآت، اللجان الأولمبية... الخ).

كما نتائج المحور الرابع الذي تناول أن نظام التعويضات كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، حيث علي المؤسسات الرياضية القيام بتنفيذ برامج وسياسات تخص نظام التعويضات من حوافز ومكافآت والتكفل بكل الاحتياجات المادية والمعنوية للموارد البشرية وإشراكها في اتخاذ القرارات، لتشجيعها علي الأداء الفعال وتنمية روح الولاء والإبداع داخل هذه المؤسسات، وهذا ما ينعكس بالإيجاب علي نجاح الاحتراف الرياضي، وبهذا تتفق الفرضية مع دراسة (إدريس، 2018) الذي أكد عن وجود علاقة إرتباطية طردية ما بين عنصر الحوافز والإبداع الإداري مما يعني أنه كلما زاد عنصر الحوافز زادت القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وما يتفق مع نتائج دراسة (الحارثي، 2005) التي من نتائجها أن الحوافز المادية من أهم المؤثرات الفعالة على رفع كفاءة أداء العمل.

V. خاتمة:

يعرف الاحتراف الرياضي بالجزائر صعوبات كبيرة ومتنوعة كانت سببا في ضعف وتيرة تطوره وتأخره مقارنة بالدول المتقدمة، ومن أهم معوقات نجاح هذا النظام هو غياب الموارد البشرية المؤهلة بالمؤسسات الرياضية، وضعفها في فهم مشروع الاحتراف الرياضي كنظام كامل له متطلباته وسياساته، ومن أجل إيجاد حلول لكل المشاكل التي تواجه نجاحه وتطوره توصلنا من خلال دراستنا هذه إلي أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يساهم في إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تضمن توفير الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرة والكفاءة والمهارة وتدريبها وتطويرها وتقييم أدائها وتحفيزها داخل المؤسسات الرياضية، ولهذا نقترح ضرورة الاهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية ليكون فريق العمل مؤهل ومدرب وذا خبرة وكفاءة كونه

عصب العمل الإداري في ظل الاحتراف الرياضي، ومحاولة الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض الدول الأجنبية المتقدمة في مجال الاحتراف الرياضي.

VI. الإحالات والمراجع:

1. عمر وصفي عقيلي، (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن: دار وائل للنشر.
2. الحارثي، (2005). رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
3. بن رجم إدريس، (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر.
4. بوصلاح النذير، (2018). إدارة الموارد البشرية بال نوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 9، العدد 1.
5. دحية خالد، (2011). دور نظام تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
6. رابح بورزامة، (2011). عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
7. لعجال يحي، (2011). دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الرياضية المحترفة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
8. إبراهيم علي صالح غراب، بن قناب الحاج، (2018). استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 15، العدد 4.

9. إيهاب محسن جمود الحبيشي، عبد القادر زيتوني، (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته لتوافق المهني لدى موظفي وزارة الرياضة لجمهورية اليمن، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 15، العدد 4.
10. بوصلاح النذير وآخرون، (2019). التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية رهان النوادي الرياضية المحترفة لتنوع مصادر تمويلها، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 16، العدد 2 (مكرر).
11. جمال الدين صدارة، (2019). علاقة المقومات الإسلامية بالمهارات الإدارية في تحديد الأسلوب القيادي لتسيير الموارد البشرية، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 16، العدد 12 (مكرر).
12. حسين علي كنبار العبودي، (2016). أهمية الاستثمار الرياضي في تطوير المنشآت الرياضية العراقية، المجلة العلمية للعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، مجلد 13، العدد 13.
13. زحاف محمد، مقصود عبد القادر، (2017). دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، مجلد 14، العدد 1.
14. محمد الصديق لوط، كمال بن مصباح، (2019). أثر إستراتيجية الاتصال الإداري علي مستوي الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الناشئين في الأندية الجزائرية المحترفة في كرة القدم، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 16، العدد 1.
15. محفوظي محمود وآخرون، (2015). إستراتيجية تكوين لاعبي المستوى العالي في المدارس الكروية الجزائرية المحترفة، المجلة العلمية للعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، المجلد 12، العدد 12.
16. Bernardeau Moreau Denis, (2004). Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles, Paris: L'harmattan.