

## دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

### The Role of Investing in Human Resources in Improving Sports Management in Sports Clubs in the Kingdom of Saudi Arabia

اعداد: الباحثة/ ندى عصام عطار

ماجستير الإدارة الرياضية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [nadaattar3@gmail.com](mailto:nadaattar3@gmail.com)

الدكتورة/ هوازن عمر العمودي

أستاذ مساعد في التسويق، كلية الأعمال برباغ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية للأندية بمدينة الرياض، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على العينة البالغ عددها (91) فرد، وقد تم نشر هذا الاستبيان على منسوبي الإدارة الرياضية في أندية مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة ومهارات الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض، وتوجد علاقة إيجابية بين فعالية استراتيجيات استقطاب في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض، كما توجد علاقة إيجابية بين فعالية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات فاعلية الأداء في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الأداء المتميز في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها وتحديد المهام والمسؤوليات، وإيضاً الحرص على تطوير الكادر الوظيفي وتحفيزهم واستقطاب ذوي الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الإدارة الرياضية، الاستثمار، رياضة

## **The Role of Investing in Human Resources in Improving Sports Management in Sports Clubs in the Kingdom of Saudi Arabia**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the efficiency and effectiveness of human resources management strategies in the sports management of clubs in Riyadh, represented in human resources planning, selection and appointment, employee performance evaluation, employee training and its relationship to institutional performance. The study population included a sample of (91) individuals, and this questionnaire was published on the employees of its sports administration in Riyadh clubs. The study reached the following results: There is a positive relationship between the efficiency and skills of human resources in improving sports management in sports clubs in the city of Riyadh, and there is a positive relationship between the effectiveness of recruitment and recruitment strategies in improving sports management in sports clubs in the city of Riyadh, and there is a positive relationship between the effectiveness of Strategies for training human resources in improving sports management in sports clubs in the city of Riyadh, as well as a positive relationship between the efficiency and effectiveness of strategies to stimulate human resources in improving sports management in sports clubs in the city of Riyadh, There is also a positive relationship between the efficiency and effectiveness of performance effectiveness strategies in improving sports management in sports clubs in the city of Riyadh, as well as there is a positive relationship between the efficiency and effectiveness of outstanding performance strategies in improving sports management in sports clubs in the city of Riyadh, and among the recommendations of the study work on job analysis Describing and classifying them, defining the tasks and responsibilities, as well as ensuring the development of the career cadre, motivating them and attracting those with expertise, competencies and distinguished skills in improving sports management in sports clubs in Riyadh

**Keywords:** Human Resources, Sports Management, Investment, Sport

## 1. المقدمة:

تتأثر كل المؤسسات الرياضية كباقي المؤسسات بالتغيرات التي تحدث في البيئة من حولها، وذلك لكونها تتواجد ضمن نظام مفتوح تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر بها، هذا وتوجد العديد من العوامل التي تجعل هذا التغيير امرا حتميا لعل أبرزها هو ما أنتجته العولمة والتمثلة في التقنيات والتكنولوجيا. وبناء على ذلك تفرض هذه التغيرات، وجود كلا من الاستمرارية والتنافسية، وتسعى المؤسسات الرياضية لتكييف معه أحدث أساليب جديدة لتنظيم وتحسين الأداء والذي يعتبر من أولى المفاهيم الإدارية التي أهم بها العلماء في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وفي المملكة العربية السعودية كان كل الاهتمام منصب على اللاعبين في مختلف الرياضات من قبل الإدارات العليا في الأندية دون الاهتمام بالجانب الإداري في هذه الأندية. بناء على التوجيهات الحكومية وتماشيا على مع مخططات رؤية 2030 فقد نالت المؤسسات الرياضية العديد من تطورات أدى ليشمل توسعها وتعدد نشاطاتها وبروز أهميتها القصوى في تطوير الرياضة عن طريق تحسين السلوك الإنساني والاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفر مجموعة من الخطط المدرسة التي تسهم في تحقيق هذا تماشيا مع الرؤية 2030. وبالنسبة للمورد البشري فهو يعتبر من أهم الموارد فهو المحرك الأساسي ويتطلب إدارة هذا المورد درجة عالية من كفاء، لان للموظفين دورا هاما في قيام بالمؤسسة والمحافظة على بقائها وتحقيق التطور والمساهمة في نموها لها وصنع مكانة جيدة لها بين المؤسسات الأخرى في محيطها والذي يتسم هو أيضا بعدم الاستقرار.

والاندية الرياضية كباقي المنشآت الأخرى سواء في مجال الرياضي او أي مجال اخر فهي أيضا لها أهداف وطموحات تسعى اليها من خلال اداريون ورؤساء ومدبرين يتولون القيام بإجراءات ووظائف إدارية تعمل على تسير شؤون الموظفين فيها وهم الموارد البشرية ويمكن القول ان إدارة الموارد البشرية هي حجر الاساس في كل المؤسسة اذ نجد انه ذات الهياكل التنظيمية ومعدات أيضا في مؤسستين مختلفتين، ولكن أدائهم مختلف وذلك يرجع الى المورد البشري فيها وكيفية إدارة الموارد البشرية له. لذلك تحرص المؤسسات على إيجاد واستثمار هذا المورد بما يساعدها على الوصول الى أهدافها (بلكيدوم، 2016). سوف تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة من بهدف التعرف على دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية.

## 1.1. مشكلة الدراسة:

يحظى موضوع الاستثمار في المورد البشري بالاهتمام البالغ من الدارسين والباحثين ويرجع الامر لأهمية هذا المورد في تحقيق اهداف المنظمة، حيث لا تستطيع المنظمات النهوض و النجاح في تحقيق اهداف من غير الاعتماد في أساس الامر على الموارد البشرية، وجود العديد من التعقيدات و التحديات في مجالات الحياة وخاصة في المجال الرياضي وما يشهده من تطورات متلاحقة بسبب التقدم التقني والعولمة التي يعيشها العالم، جعل المنظمات بحاجة ملحة الى رفع مستوى مجهوداتها ولا يتحقق لها ذلك الا من خلال الاستفادة من عناصرها البشرية والتي تجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات، و جهت المنظمات الحالية كافة استثماراتها في المورد البشري وقد حققت العديد من المنظمات نجاحات هائلة من خلال اعتمادها عليه، ولا يعني الاستثمار في المورد البشري فقط استقطاب اصحاب الكفاءات الجيدة ولكن أيضا الاهتمام بهم من خلال توفير التدريب و التحفيز الجيد لهم لتعزيز السلوكيات الجيدة في أدائهم بالتالي تحسين أداء المنظمة. ويمكن تحديد إشكالية الدراسة في سؤال الرئيسي الاتي:

ما هو دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في مدينة الرياض؟ ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما تأثير كفاءات ومهارات الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية؟
- ما تأثير استقطاب الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية؟
- ما تأثير تدريب الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية؟
- ما تأثير تحفيز الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

ان الاهتمام بالاستثمار في المورد البشري داخل المنشآت والاندبية الرياضية من الموضوعات الهامة والتي قد تقل فيها الدراسات المحلية مقارنة بغيرها من الدراسات في الدول العربية او الأجنبية. ففي ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها المملكة والتي لها تأثير على كافة المجالات ونظرا لرغبة حكومتنا الرشيدة في رفع مستوى رفاهية المواطنين من خلال توفير كافة الخدمات والتي من ضمنها تحقيق مستوى رياضي من خلال تواجد المنشآت الرياضية للشباب وتشجيعهم على رفع راية الوطن في المحافل الدولية والعالمية في مختلف المجالات الرياضية. لذلك كان الاستثمار في الموارد البشرية من أفضل الحلول لتحسين أداء الإدارة الرياضية. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال مجموعة من النقاط كالاتي:

- تسعى الدراسة الى المساهمة من الجانب العلمي من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الرياضية والاستثمار في الموارد البشرية.
- تأمل الدراسة ان تكون إضافة علمية للباحثين وكذلك الدراسين في مجال الإدارة الرياضية حول موضوع الدراسة.
- اظهر تأثير الكفاءات والمهارات واستقطاب وتدريب والتحفيز على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية بالمملكة.
- تركز الدراسة على الاندية الرياضية في مجالات المختلفة من اجل اظهار دور الاستثمار في الموارد البشرية على رفع مستوى جودة القطاع الرياضي.
- تسعى الدراسة الى اظهار العوائق امام الأندية الرياضية في الاستثمار من المورد البشري ومحاولة تقديم الحلول المناسبة لها.

### 3.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر في الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية ويتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد أثر لكفاءات ومهارات الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
- يوجد أثر لاستقطاب الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
- يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
- يوجد أثر لتحفيز الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.

#### 4.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى مجموعة من الأهداف هي:

1. ايضاح دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية.
2. اظهار أثر كفاءات ومهارات الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
3. تحديد تأثير استقطاب الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
4. قياس تأثير تدريب الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
5. معرفة تأثير تحفيز الموارد البشرية على أداء الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.

#### 5.1. منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بوصف الظاهر محل الدراسة وذلك من خلال كافة الابعاد المرتبطة بها وصف دقيقاً من حيث الكم والكيف حيث يعتمد على المعلومات التي يتم الوصول اليه من المصادر النظرية بالإضافة الى الاستبانة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليل هذه البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة وتوصل الى النتائج.

#### 6.1. أساليب جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعه من الأساليب في الحصول على المعلومات والبيانات كالاتي:

- الجانب النظري: اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر النظرية المتمثلة في الأبحاث والدوريات العلمية والمواقع الالكترونية وكذلك المقالات العلمية بإضافة على الكتب العربية والأجنبية من اجل اعداد الدراسة.
- الجانب الميداني: اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال الاستبانة التي صممت لهذا الغرض والتي تقيس واقع الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.

#### 7.1. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مجموعة من الحدود هي:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على موضوع دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
- الحدود الجغرافية: سوف يقتصر تطبيق الدراسة على الأندية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: سوف يقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين في الأندية الرياضية.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في العام 1443هـ الموافق 2021م.

#### 8.1. مصطلحات الدراسة:

إن من أهم المصطلحات التي سوف ترد في هذه الدراسة الاتي:

- الاندية الرياضية: تعرف بأنها" ذلك الواقع المادي المؤسستي الذي تعهد إليه الرياضة." (حدو وبو شافعة، 2019: 6).
- الاستثمار: يعرف لومبار الاستثمار انه" الاستثمار هو شراء أو صنع منتجات آلية ووسيطيه" (بن صوشة، 2016: 20).

- الإدارة الرياضية: عرفها مفتي انها" توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها." (صواش، 2019: 478).
- التحفيز: عرف قلل التحفي انه " ممارسة تهدف للتأثير من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الانجاز في المنظمة." (قلال، 2018: 20).
- الموارد البشرية: عرفها بلوط انها" مجموعات من الافراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات" (بلوط، 2010: 118).
- التدريب: عرف زايد التدريب " هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة أداء الفرد" (زايد، 2003: 389).
- استقطاب الموارد البشرية: ذكر شاوش ان "عملية الاستقطاب تعتبر أحد الوظائف الهامة التي يراعى فيها جانب الدقة والنظرة المستقبلية لأفاق وأهداف المنظمة، وتعتبر البداية العملية لجذب العمالة، وتعرف على أنها "مجمل المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة" (شاوش، 2002: 133).

## 9.1. خلاصة:

يتناول فصل خطة الدراسة مجموعة من العناوين الفرعية التي تسهم في توضيح مشكلة الدراسة بداية من المقدمة التفصيلية الى مشكلة الدراسة التي يصاغ فيها سؤال المشكلة والتساؤلات الفرعية، توضيح اسهامات الدراسة من خلال أهمية الدراسة، بالإضافة الى تحديد الأهداف التي تسعى لها الدراسة، ومنهجية التي توضح المنهج التي تعتمده الدراسة في الوصول الى أهدافها، تحديد لأساليب جمع المعلومات، وأخيرا حدود الدراسة وأهم المصطلحات الخاصة بالدراسة.

## 2. ادبيات الدراسة

### 1.2. المبحث الاول: الإطار النظري

**1.1.2. المطلب الأول: الاستثمار في الموارد البشرية :** ان الموضوعات المرتبطة بالعنصر البشري من أكثر الموضوعات التي نالت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، لان العنصر البشري هو الأساس في اغلب العمليات الإدارية والتنفيذية بالمؤسسات على اختلاف مجالات عملها، في إذا احسنت المؤسسات اختيار وتعيين وتدريب مواردها البشرية فإن ذلك يضمن لها الوصول الى الأهداف التي وضعتها.

#### 1.1.1.2. مفهوم استثمار المورد البشري:

لابد أولاً من التطرق الى الاستثمار من جانب اللغوي هو يعني لغة: هي من المصدر استثمر يستثمر ويعني طلب الاستثمار، وأثمر الشيء أي انه اتى بنتيجته وأثمر ماله أي كثر ونما، ويقال استثمر المال وثمره أي استخدمه في الإنتاج. (علوان، 2009: 29).

اما اصطلاحاً فإن الاستثمار يعني "استخدام المال وتشغيله بقصد تحقيق ثمره هذا الاستخدام فيكثر المال وينمو على مدى الزمن" (عبد الله، 2008: 18).

يعود مفهوم استثمار المورد البشري إلى النظرية "كاري بيكر" والتي وضعت في منتصف الستينيات من القرن الماضي، وكانت منها انطلاقة الأبحاث التي درست أسباب النمو القوي المتحقق خلال ما يعرف سنوات الثلاثينيات المجد، حيث اعيد النجاحات المحققة في تلك الحقبة إلى التطور التقني الحاصل في ذلك الحين، ولكن أيضا إلى تراكم المهارات والخبرات الجماعية والفردية. (عبد المنيب، 2020).

#### 2.1.1.2. خصائص الاستثمار في المورد البشري:

يشمل الاستثمار في المورد البشري في مجموعة من الخصائص ذكرها السيد (1996) ومنها:

- انه الإنفاق الاستثماري يستهدف المورد البشري، ويخصص لتنمية المهارات والقدرات الادارية للأفراد، الامر الذي يؤدي تحقيق تراكم رأس المال البشري وزيادته.
- إن هذا الإنفاق يخصص لتنمية القدرات والمهارات الادارية للأعضاء التنظيم وذلك من اجل زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع في وقت الراهن ومستقبلا، ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### 3.1.1.2. أهداف استثمار المورد البشري:

تتمثل اهداف استثمار المورد البشري فيما ذكر العزاوي وجواد (2010) وهي:

- اعطاء المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية المناسبة لتخصصه والمرتبطة بأعمالهم واجراءات الأداء الأمثل فيها.
- بناء القدرات وصقل المهارات التي يتمتع بها المورد البشري.

#### 4.1.1.2. أهمية استثمار المورد البشري:

تتمثل أهمية استثمار المورد البشري فيما ذكر الطائي وآخرون (2006) فيما يلي:

1. يساعد الاستثمار في المورد البشري في منع الأخطاء المفاجئة في سير العمل، وتحسين توزيع الموارد البشرية في المؤسسة.
2. يعمل الاستثمار في المورد البشري في سد العجز داخل المؤسسة واتخلص من الفائض.
3. يتم التخطيط لاستثمار المورد البشري في المؤسسة من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### 5.1.1.2. اعتبارات الاستثمار في المورد البشري:

يوجد مجموعة من الاعتبارات التي لا بد من اخذها في الحسبان عند التخطيط لاستثمار الموارد البشري. وهي كما ذكر حسن (2005) في الاتي:

أولا/ قيم الإدارة: تعبر عن القيم الأساسية للإدارة العليا حول الكثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، تحديدا تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسية. حينما تقوم الإدارة العليا بتنفيذ الاستراتيجيات، فإن قيمها وفلسفتها سوف تنعكس على الموارد البشرية ويتم التوصل من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

ثانيا/ المخاطر والعائد على الاستثمار: يوجد العديد من المنافع والفوائد الهامة تترتب على الاستثمار في الموارد البشرية، ومع هذا فإن الاستثمار في هذا النوع من أنواع الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويعود ذلك إلى سبب بسيط جدا، وهو أن المؤسسة أو المستثمر لا يمتلك المورد.

ثالثاً/ الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب: أن الاستثمار في الموارد البشرية ينطوي على التدريب، لا بد هنا من توضيح الفرق بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام. فقد أوضح بيكر، وهو عالم الاقتصاد الحاصل على جائزة نوبل عن أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري.

رابعاً/ نظرية المنفعة: ان اتخاذ قرارا الاستثمار في الموارد البشرية يقوم أساسا على تعيين أو تنمية أعضاء المؤسسة الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، لذلك لابد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار. لذلك يجب أن يكون هناك طريقة لبيع فكرة الاستثمار للإدارة العليا. يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار. ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة.

### 6.1.1.2. ابعاد الاستثمار في المورد البشري:

يتكون الاستثمار في المورد البشري من مجموعة من الابعاد ذكرها محمود (2010) وهي:

1. **استقطاب رأس المال البشري:** هو البحث او التنقيب عن الخبرات و ايجاد نظام معلوماتي يسهل مهمة الاختيار والاستقطاب.
2. **صناعة رأس المال البشري:** يتضمن تعزيز قدرات الأفراد داخل المؤسسة، تقليل المعارضة بين الموظفين، خلق الأنسجة الفكرية.
3. **تنشيط رأس المال البشري:** ويتضمن استخدام العطف مع الموظفين، تشجيع العمل في جماعات الحماسية، الاهتمام بأراء الموظفين.
4. **المحافظة على رأس المال البشري:** ويركز على استمرار التدريب والتطوير للموظفين، التحفيز المادي والمعنوي، تقليل الاقتراب التنظيمي.

**الابعاد الثانوية المساعدة:** توجد أبعاد أخرى للاستثمار في المورد البشري من بينها:

1. **البعد الثقافي:** هو يعكس على زيادة نسبة المثقفين من المورد البشري في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة المعرفة الفردية للموظف والتزامه بما يخص وطنه من العقائد الدينية واللغة والأداب والتراث الثقافي، وازدياد مستوى الوعي لديه بما يدور حوله.
2. **البعد الاقتصادي:** من خلال المورد البشري المؤهل والمدرب يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم والرفي للدولة ويوفر متطلبات سكانها من السلع والخدمات.
3. **البعد الاجتماعي:** ان من المتعارف عليه أن التعليم ينمي قدرات الشخص الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية مما يجعله أكثر مقدرة على فهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، وتأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.
4. **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم العملية القادرة على الاكتشاف والابتكار والتطوير والاختراع بما يحقق إحداث التغييرات الحضارية المختلفة واحداث التطور التقني في كافة مجالات الحياة والتحسين المستمر لوسائل المعيشة.
5. **البعد الأمني:** يؤدي العناية بتعليم وتدريب الموظف إلى تقليل نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع مستوى تعليم والتدريب بما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع وقناعة الاشخاص أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

### 7.1.1.2. العوامل المؤثرة على الاستثمار في المورد البشري:

يتأثر الاستثمار في المورد البشري بمجموعة من العوامل ذكرها عبد الباقي (2003) وهي:



- **العوامل الجغرافية:** تتضمن كافة العوامل المرتبطة موقع الدولة ومناخها ومصادر مواردها وبيئتها الطبيعية حيث يحدد المناخ السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية. بالإضافة فإن المناخ يؤثر في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تتطلبه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي.
- **العوامل السكانية:** يتأثر الاستثمار في المورد البشري بشكل مباشر بكافة العوامل السكانية وخصائص التركيب السكاني ومعدل النمو السكاني وذلك من خلال تحديد التوزيع العمري للسكان الدولة.
- **العوامل الاجتماعية:** وتتضمن المؤثرات المتعلقة بالدين والتكوين الاجتماعية واللغة. حيث يؤثر الدين بشكل مباشر في النظام المجتمع المتمسك بالحفظ على العقائد الدينية فيلتزم المختصون بوضع المقررات التعليمية بناء على أسس دينية تلتزم بالمبادئ والالتزامات بها.
- **العوامل الاقتصادية:** يوجد ارتباط وثيق بين الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث يوجد تأثير للأوضاع الاقتصادية في تحديد نظم التعليمي والتربوي وتحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها ومدتها وأساليبها وتوفير التكاليف للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها.
- **العوامل السياسية:** يوجد تأثير للأوضاع السياسية العامة في حركة النظام التعليمي وما تحتويه، فالإيديولوجية التي تتضمن مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة ما تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أخرى حيث يختلف النظام التعليمي في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك تتبع الإيديولوجية الاشتراكية.

### 2.1.2.2. **المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية**

#### 1.2.1.2. **مفهوم اداره الموارد البشرية:**

ان إدارة الموارد البشرية هي " تكامل مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة بالموارد البشرية البرية والمتمثلة عموماً في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة الى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية" (الياس، 2017: 40).

عرفها الطائي وآخرون انها" الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير" (الطائي والعبادي، 2015: 28).

#### 2.2.1.2. **أهداف اداره الموارد البشرية:**

تهتم إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين داخل المؤسسة ويظهر ذلك من الأهداف التي تسعى لها والتي ذكرها الوليد (2009) في الآتي:

- **الأهداف التنظيمية:** تساعد إدارة الموارد البشرية في الوصول الى الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الاساليب التي تساعد المدراء في تنمية وتطوير أداء الموظفين ويبقى المديرون هم المؤولين عن أدائهم في كل تخصص، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لتقديم المساعدة والدعم للمديرين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الأهداف الوظيفية:** لكي تستطيع الإدارات والأقسام المختلفة من الحفاظ على المستويات المناسبة من متطلبات المؤسسة، على إدارة الموارد البشرية أن تمدهم باحتياجاتهم الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة قد تفقد قيمتها ويتأثر تشغيلها والاستفادة في حال لم تقم إدارة الموارد البشرية بكافة وظائفها على الوجه الأكمل.

- الأهداف الاجتماعية: تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك من خلال الاستجابة للمتطلبات والتحديات والاحتياجات الاجتماعية.
  - الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية من أجل المساعدة في تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين، من أجل حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل.
- 3.2.1.2. أسباب الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية:**

- ان من أهم الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية ما ذكره العتيبي (2007) و بن دريدي (2013) الاتي:
- تطور المجال الصناعي الذي يشهده العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العالية في المؤسسات، وظهور المشكلات المتعلقة بالصراعات بين الإدارة والموظفين لذلك كان هناك حاجة إلى وجود إدارة تهتم وترعى الموظفين وتعالج مشاكلهم.
  - الانتشار الكبير للمؤسسات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد الموظفين بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم مختلفة الأمر الذي اوجد مجموعة من الصعوبات في التعامل مع هؤلاء الموظفين.
- 4.2.1.2. وظائف اداره الموارد البشرية:**

- يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية الى ثلاثة مجموعة والتي ذكرها عبد الباقي (2001) في الاتي:
- المجموعة الأولى:** وهي التي تهدف إلى الوصول وزيادة المقدرة على الأداء المتميز، وتتضمن الوظائف التالية:
- الاستقطاب والاختيار: وهو انتقاء المتقدمين المتميزين للعمل على بناء على المواصفات التي تحتاجها الوظيفة والعمل، وذلك ليتم تعيين الشخص المناسب في العمل الذي يناسب امكانياته، فمن المتعارف عليه أن تحقيق الموظف النجاح في عمله يتوقف على مجموعة من العوامل منها مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها الفرد، لأنه يستخدم كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يرفع من روحه المعنوية ويشعره بالسعادة عن نفسه.
  - التدريب: والي من خلاله يمكن تنمية المهارات وتحسين القدرات والخبرات المتوافرة لدى الموظفين، مما يزيد من مستوى أدائهم للعمل.
  - تخطيط وتنفيذ البرامج: ان تهيئة الظروف المناخية الملائمة للموظفين في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة والتهوية، الخ، كلها تساعد الموظفين على الأداء، وترفع مستوى انتاجاتهم، والمحافظة على سلامتهم داخل أماكن العمل.
- المجموعة الثانية:** تسعى إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، شعور الموظفين بالسعادة عن نفوسهم، ورفع روحهم المعنوية، وتشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية: وضع انظمة سليمة للحوافز المادية والمعنوية، المعاملة الحسنة للموظفين من خلال اقامة برنامج يخدم هذا الغرض ويساعدهم في حل مشاكلهم المرتبطة بالعمل.
- المجموعة الثالثة:** وتهدف إلى مساعدة كلا من المجموعات السابقة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتتضمن على الوظائف التالية:

### 5.2.1.2. أهمية اداره الموارد البشرية:

- تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما ذكر أبو النصر (2007) ومرسي (2006) وهي كالتالي:
1. ان الموارد البشرية هي الأساس للاستقلال وهي أيضا أداة تنافسية عالمية، وذلك من خلال قدرتها على تحسين نوعية الموارد البشرية، وتطويرها المستمر في الأنشطة المرتبطة بها.

2. الاختيار الجيد الاستثمار المستمر لمورد بشري، يحسن من القدرة الابتكارية التي لها دور في تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

3. الحدة التنافسية في زيادة جودة الاداء وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في الخدمات وأنظمة العمل، يستلزم استقطاب العقول التي تتمكن من مواجهة الصراع العالمي.

### 3.1.2.3.1.2. المطلب الثالث: الإدارة الرياضية

ان الإدارة هي الركيزة التي يقع على عاتقها تنظيم الجهود المختلفة بما يضمن الوصول الى الأهداف. وذلك من خلال إيجاد التوافق بين الجهود البشرية والإمكانات المادية في انجاز العمليات المختلفة داخل المنشأة. ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق الى كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة الرياضية.

#### 1.3.1.2. مفهوم الإدارة الرياضية:

تعني الإدارة لغة هي من إدارة مصدرها للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يدير، أدر، إدارة، فهو مدير، واسم المفعول: مدار.

بينما تعرف الإدارة اصطلاحاً بأنها "المعرفة الصحيحة للعمل المراد من الأفراد أن يقوموا به، ثم التأكد من تأديتهم هذا العمل بأفضل طريقة وأقل تكلفة" (موقع المعاني، 2021).

عرفها الفكي انها " هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية واخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق الأهداف." (الفكي، 2016: 22).

#### 2.3.1.2. مكونات الإدارة الرياضية:

ذكر الإداري الأمريكي كانز ان الإدارة الرياضية تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية ذكرها بناجي وآخرون (2017) في الآتي:

- العمل البشري من خلال الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات المؤهلة للعمل الإداري في المنشآت الرياضية.
- العمل الجماعي من خلال تكون فرق العمل ذات الأهداف المشتركة والتي تسعى الى تظفر الجهود نحو تحقيق اهداف المنشأة الرياضية.
- المنظمة او المنشأة الرياضية التي تعمل الإدارة لأجلها.

#### 3.3.1.2. صفات الإدارة الرياضية:

نجد ان الإدارة الرياضية لابد ان توصف بمجموعة من الصفات ذكرها كلا من حدو وبو شافعة (2019) كالآتي:

- الشمولية: تضمن ضرورة ان تكون الإدارة الرياضية بتغطية كافة مجالات العمل داخل المنشأة الرياضية ووضع كل عنصر في مجال العمل الخاص به.
- التكاملية: يتضمن تنظيم الأقسام والوحدات في المنشأة بشكل لا يتسبب في ضرر للعمليات الإدارية او الفروع الأخرى التابعة للمنشأة.

● **المستقبلية:** وجود هذه الصفة ضرورية للمنشأة الإدارية أكثر من غير من المنشآت فالتنبؤ له دور في توقع المستجدات والذي يتطلب من الإدارة الرياضية الاستعداد له وتطويره.

● **الافتتاحية:** من خلال تعامل الإدارة الرياضية من باقي الإدارات بصرة إيجابية تساعد في تحقيق الأهداف المرغوبة.

#### 4.3.1.2. أهمية الإدارة الرياضية:

ان أهمية الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تظهر من خلال تيسير العمليات الإدارية بها وقد ذكرها الفكي (2016) في الآتي:

1. تعتبر الإدارة الرياضية هي مقدره مجموعة من الأشخاص على أداء العمليات والمهام الإدارية بصورة جيدة تساعد على تحقيق الأهداف.
2. تمثل الإدارة الرياضية هي جوهره العمليات الإدارية الأخرى والتي تساعد على تحقيق الأهداف بالأسلوب والزمن المحدد وقل تكلفة ممكنه.
3. الاهتمام بالعمليات الإدارية من الناحية الفنية والبشرية من خلال الحرص على توفير كافة المتطلبات اللازمة لدى العمليات.

#### 5.3.1.2. أساليب الإدارة الرياضية:

ان إدارة العمليات الإدارية في المنشآت الرياضية تم من خلال مجموعة او احدى الأساليب الإدارية المتعارف عليها والتالي منه أهمها ما ذكره حدو وبو شافعه (2019):

أولاً/ الإدارة البيروقراطية: تعتبر من الأسلوب قديم واجهه العديد من الانتقادات في الفكر الإداري.

ثانياً/ الإدارة الأهداف: يعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة فقد جاء كفكر اداري معالج للمشكلات الإدارية التي نتجت من تطبيق الإدارة البيروقراطية. يساعد هذا الأسلوب في خلق الابداع والتجديد والتعاون بين الموظفين والاقسام من اجل انجاز الأهداف العامة التي تسعى لها المنشأة او الإدارة.

ثالثاً/ الإدارة بالنشاط: يعتمد هذا الأسلوب على ممارسة الأنشطة داخل المنشأة وليس الأهداف ولا يهتم بتحقيق نتائج إيجابية في تطوير المنشأة. ولكن يفتقر هذا الأسلوب الى المرونة في أداء العمليات الإدارية.

#### 6.3.1.2. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

ذكر الإداري الأمريكي كانز ان الإدارة الرياضية المتميزة تتسم بمجموعة من المهارات ذكره بناجي وآخرون (2017) في الآتي:

- **المهارات الفنية:** وهي الاتفاق الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وما تتضمن من معلومات خاصة قابلة للتعليل والمقدرة على كيفية استخدامها والاستفادة منها.
- **المهارات الإنسانية:** وهي قابلية الموظفين بالعمل مجموعة واحدة لغرض تحقيق الأهداف بانسجام تام من خلال توفر العلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين.

– مهارة الاستيعاب الفكري: المقدرة على الربط بين الأجزاء والتفاصيل البسيطة من خلال النظرة الشمولية والكلية للمنظمة ككل وعلى الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام والوحدات.

### 7.3.1.2. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

تتمثل المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية الناجحة كما ذكر ابراهيم (2000) كالتالي:

- مبدأ التوازن: ان المؤسسة الرياضية بكافة شكاها قادره على متوازنة لضمان النمو وتحقيق الكفاية في إدارتها لذلك نجد أن مهام الرئيس الإداري او المدير هو التأكد من أن التوازن يسود داخل المؤسسة لان ذلك من مسؤولياته.
- مبدأ الحوافز المادية: أن وجود نظم حوافز يتناسب مع قيمة العمل المنجز ويشترط ان يلتزم بالعدالة في توزيعها بناء على الأعمال المنجزة من الموظف.
- مبدأ العلاقات الإنسانية: ان العلاقات الإنسانية في المؤسسة لها دور كبير في نجاح او فشل المؤسسة لان كل من الإدارة والافراد يسعون إلى الأهداف نفسها حيث ان جميعهم يهتمون بازدهار المؤسسة. تتطلب توفير العلاقات الإنسانية الجيدة وضع سياسات عمل تتسم بالرشد والعقلانية وأن يتمسك بها الإداريون.
- مبدأ التخطيط: ان من مهم توفير التخطيط السابق من اجل العمل على تنفيذ الاعمال لكي تصل المؤسسة الى عمل ذو أهمية بطريقة فعالة لان التخطيط يحل محل الحدس والتخمين بدلا من الاعتماد على الحظ حيث ينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد كيفية القيام بها لأن التخطيط يرتب العمل ويحدد مراحل تتابعه.

### 8.3.1.2. دور الإدارة الرياضية في المنشآت الرياضية:

يتمثل دور الادارة في المنشآت الرياضية في خمس ادوار مهمة هي كما ذكرها الصديق (2016) كالتالي:

- وضع هيكل تنظيمي لتنظيم مجهودات العنصر البشري والمادي داخلها ومن اجل تنسيق الأداء وتحقيق الترابط بينهما بما يضمن الوصول الى الأهداف.
- وضع الخطط الشاملة وكذلك الاستراتيجيات الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام والعمليات وتحديد الفترة اللازمة لإنجاز كل مهمة وفقا لخطط الموضوعية.
- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية من اجل الوصول الى الأهداف المحددة واستخدام الوسائل التي تعين على ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

### 2.2. المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها

تناولت الباحثة من خلال هذا المبحث في فصل ادبيات الدراسة الدراسات السابقة ذات العلاقة بكلا من الاستثمار في الموارد البشرية و الإدارة الرياضية، حيث طبقت هذه الدراسات في بيانات عربية منها من تناولت الاستثمار في المورد البشري في مؤسسات غير رياضية ولكن لارتباطها بموضوع الدراسة تم استعراضها هنا في هذا المبحث، وقد تم استعراض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني لها من الاحداث الى الاقدم من حيث موضوع الدراسة، الأهداف من الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج واداة الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

### 1.2.2. دراسة (البدوي وآخرون، 2021) بعنوان: دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية

هدفت الدراسة معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا والوسطى في جامعة القدس واهتمت بدور المتغيرات الشخصية مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة) في تنمية الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة رؤساء الدوائر الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ عددهم (100) فرد من المجتمع. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك دور جيد لإدارة المعرفة في عملية تنمية الموارد الأكاديمية البشرية، ان واقع إدارة المعرفة وعملية تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا والوسطى في الجامعة كانت بدرجة مرتفعة. وأهم توصيات الدراسة: التوسع في البحث في مجالات إدارة المعرفة بكافة عملياتها وابعادها، توفير برامج متكاملة لإدارة المعرفة وعمليات تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، والتوظيف، والتقييم، والمكافأة) ووضع آليات واضحة ونزيهة لتقييم تلك العمليات.

### 2.2.2. دراسة (عبد المنيب، 2020) بعنوان: الاستثمار في المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية.

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة مدى استثمار مديرية الشباب والرياضة للمورد البشري الداخلي والخارجي. والتعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تحقيق الميزة التنافسية بالإدارة الرياضية. والتعرف على معايير استقطاب المورد البشري التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة. وتسليط الضوء على السياسة التي تتبناها مديرية الشباب والرياضة في تكوين موردها البشري. ومعرفة دور الاستثمار التدريبي والتحفيزي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة، شمل مجتمع الدراسة الإداريين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وعددهم (35) موظف. ومثلت عينة الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي: أظهرت النتائج ان اهتمام مديرية الشباب والرياضة بالاستثمار في المورد البشري غير كافي، أكدت نتائج الدراسة أن هناك برامج مباشرة وجيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب المورد البشري، وأهم توصيات الدراسة: الاهتمام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها توابك التطور وتهتم جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته، فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.

### 3.2.2. دراسة (الضباب، 2020) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعددهم (41) موظف اداري ومثلت عينة الدراسة أيضا. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وجود دور لسياسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وأهم توصيات الدراسة: الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تسعى الى التطور وتعمل جاهدة على تحسين انظمة حوافز التغيير وتنمية عوامله، تكوين إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة في هذا المجال.

**4.2.2. دراسة (نوري، 2020) بعنوان: تطبيق وظائف إدارة البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب و الرياضة.** هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/الملائمة، الاستدامة) المعتمدة في الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح والمكاتب، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بمديرية الشباب والرياضة في الجزائر. **أهم نتائج الدراسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين وتحسين أداء مديريات الشباب والرياضة. **وأهم توصيات الدراسة:** التأكيد على ضرورة الاهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، للاستفادة من أهداف كل وظيفة (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التعويضات).

**5.2.2. دراسة (عبد المؤمن، 2018) بعنوان: دور الاستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية.** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استثمار المنشآت الرياضية للموارد البشرية الداخلية والخارجية. والتعرف على مدى انعكاس هذا الاستثمار على تسيير مختلف مصالحها. وتمثل مجتمع الدراسة إلى في كافة موظفين الديوان المركب الرياضي الكائن مقره في دائرة الوادي ولاية الوادي. استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي. **أهم نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة ان للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال وبارز في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية، أظهرت نتائج الدراسة ان لإدارة الموارد البشرية دور هام في تطوير أداء المنشآت الرياضية. **أهم توصيات الدراسة:** الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في القطاع الرياضي وخاصة في المنشآت الرياضية، وضع برامج تحفيزية لموظفي المنشآت الرياضية.

#### **6.2.2. دراسة (صلحاوي، 2018) بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الاداء.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري من خلال أبعاده الأكثر تأثيراً في أداء المؤسسات. والتعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الاستثمار في رأس مالها البشري ومدى انخراطها في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. **أهم نتائج الدراسة:** تولى مؤسسات الاتصالات في الجزائر اهتماماً مرتفعاً للاستثمار في رأس المال البشري ككل وفي جميع أبعاده، أظهرت الدراسة وجود أثر للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على أداء المؤسسات المعنية. **أهم توصيات الدراسة:** الاعتماد على معايير إضافية غير مالية تعالج جوانب أخرى للأداء كبعد العملاء، العمليات الداخلية.

#### **7.2.2. دراسة (عبد الحليم، 2017) بعنوان: دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في تطوير أخلاقيات العمل لعاملي الإدارة الرياضية. والوقوف على دور البرامج التكوينية في إثارة الدافعية نحو العمل. ومعرفة دور البرامج التكوينية في تحقيق الانتماء الوظيفي لعاملي الإدارة الرياضية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة في جمع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة: برامج تكوين لها دور في تطوير أخلاقيات العمل لعاملي الإدارة الرياضية، برامج التكوين لها دور في إثارة الدافعية في العمل. وأهم توصيات الدراسة:

التركيز على تنمية أخلاقيات العمل لدى العاملين بصفة دائمة ومستمرة، زيادة الاهتمام بالبرامج التكوينية لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية الإدارية

### 8.2.2. دراسة (الياس، 2017) بعنوان: تكوين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق اهداف المنشأة الرياضية

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية تكوين إدارة الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. وإظهار مدى مساهمة تكوين الموارد البشرية في تحقيق الانسجام الداخلي للمنشآت الرياضية. اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمنهج الوصفي منهجا للدراسة. أهم نتائج الدراسة: انسجام التكوين مع ادارة الموارد البشرية داخل المنشأة يحقق نتائج إيجابية إلى حد بعيد. أيضا أن التكوين الجيد الذي تسير وفقه إدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحقيق الاستقرار وسأهم في تطوير المنشآت الرياضية. أهم توصيات الدراسة: زيادة التركيز على الاستراتيجيات البعيدة التي تعمل على تكوين الموارد البشرية، زيادة الموارد المادية خاصة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية لهما من دور فعال في تسهيل العمليات الإدارية

### 9.2.2. دراسة (الحسيني، 2017) بعنوان: تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين

هدفت الدراسة الى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات تأمين في الضفة الغربية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (176) موظف. اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أهم نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ان هناك أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وابعادها (التطوير، والتعلم، والتدريب) على مستوى الأداء الوظيفي والذي شمل (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين)، أظهرت نتائج الدراسة ان هناك فروق بين المبحوثين محور متغير تنمية الموارد البشرية والأداء الوظيفي. أهم توصيات الدراسة: ضرورة قيام الشركات في مجال التأمين بتدريب الموظفين على العمل الإداري وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب وتطويرها.

### 10.2.2. دراسة (بلفيدوم، 2016) بعنوان: واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية.

هدفت الدراسة الى التعرف على معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. التعرف على مدى تطبيق وظائف الإدارة في تسيير الموارد البشرية في الإدارة الرياضية. وتكون مجتمع الدراسة موظفين ومدراء المركب الرياضي بولاية بسكرة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. أهم نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ان للإدارة الاعتماد على عملية التخطيط كوظيفة من وظائفها في تسيير الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، أظهرت نتائج الدراسة ان الإدارة تعتمد على وظيفة التنظيم في تسيير الموارد البشرية للمنشأة. أهم توصيات الدراسة: وضع برامج خاصة بالإدارة ومراقبتها

### 11.2.2. دراسة (رمول، 2013) بعنوان: دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات.

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية والأداء، والتعرف على أثر التدريب في تنمية الوارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة. أهم نتائج الدراسة: ان المورد البشري من أهم العوامل الأساسية التي يتحكم اليها التسيير في المؤسسات، إن الاستثمار الموارد البشرية بشكل فعال يحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمؤسسة. أهم توصيات الدراسة: الاعتماد على التدريب كوسيلة ناجحة في تطوير أداء العاملين في المؤسسات، مراعاة التنوع في أساليب التدريب لتحسين وتنمية مهارات الموظفين.



### التعقيب على الدراسات السابقة:

#### أولاً/ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة التي أظهرت وجود أثر لتكوين او الاستثمار او تنمية الموارد على مستويات الأداء او الإدارة الرياضية في المؤسسات الرياضية او في مجال أخرى، وجاءت دراسة (البدوي وآخرون، 2021) التي اثبتت ان للمعرفة دور في تنمية الموارد البشرية ان المعرفة احدى أهم العناصر التي تساعد في تحقيق التنمية للمورد البشري، وفي دراسة (عبد المنيب، 2020) والتي اثبتت ان الاستثمار في الموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال برامج استقطاب وتدريب الموارد البشرية وقد كان التشابه من خلال هذين البعدين وهما الاستقطاب والتدريب، اما دراسة (الضباب، 2020) فقد اثبتت ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الأداء المتميز من استقطاب وتدريب وتحفيز الموارد البشرية وقد تشابه معها مع الدراسة الحالية من الابعاد الثلاثة المحددة الاستقطاب والتحفيز والتدريب، وفي دراسة (نوري، 2020) ان اثبتت ان تطبيق إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الرياضية لها دور في تحسين اداء هذا المؤسسات من خلال الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء وقد كان التشابه مع الدراسة الحالية من خلال بعد الاستقطاب والتدريب، ودراسة (عبد المؤمن، 2018) التي اثبتت ان هناك دور الاستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية وتعتبر من اكثر الدراسات قربا للدراسة الحالية وقد كان التشابه في جانب الاستثمار في المورد البشري، و دراسة (عبد الحلیم، 2017) التي اثبتت ان برامج تنمية الموارد البشرية ملها دور تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير اخلاقيات العمل و الدافعية والانتماء الوظيفي كأبعاد على تنمية المورد البشري في الإدارة الرياضية وقد تشابه في جانب الدافعية والانتماء باعتبارها جزء من التحفيز. وفي جانب منهج واداة الدراسة فإن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية اعتمدوا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة عاد دراسة (الحسيني، 2017) التي لم تكنفي بالاستبانة فقط بل استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. اما بالنسبة الى منهج الدراسة فجميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية اعتمدوا استخدام المنهج الوصفي منهجا للوصول الى أهداف الدراسة. وفي جانب مجتمع الدراسات فلم تتفق الدراسة مع الدراسات في المجتمع المختار للدراسة، حيث ان كل دراسة من الدراسات السابقة اختارت المجتمع الأنسب لها من اجل الوصول الأهداف التي وضعتها الدراسة.

ثانياً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في بناء وتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها. كما قدمت صورته عامة حول موضوع الدراسة والالمام به من جميع الجوانب، وبناء الإطار النظري بصوره سليمة.
- كما ساهمت في تحديد متغيرات وابعاد الدراسة، وتحديد منهج الدراسة المناسب لتحقيق الأهداف، واداء الدراسة المناسبة لجمع البيانات وهي الاستبانة.

الإضافة العلمية للدراسة الحالية: في الدراسة الحالية ركزت الدراسة على دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية من خلال معرفة تأثير ابعاد الاستثمار المورد البشري وهي الاستقطاب والمهارات والكفاءات والتدريب والتحفيز كيف من الممكن ان تحسن أداء الإدارة الرياضية، بالإضافة ان الدراسة طبقت على مجموعة من الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية وهي تختلف عن المجتمعات التي حددتها الدراسات السابقة وتعتبر من الدراسات القلة التي طبقت على الأندية الرياضية السعودية.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة هو الجزء التطبيقي من الدراسة التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء التحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى النتائج التي سوف تخرج بها الدراسة ووضع التوصيات بناء عليها. ويتناول هذا الفصل وصفا منهجيا للدراسة التي قامت بها الباحثة، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها، وصدق وثبات أداة الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل الدراسة.

#### 2.3. منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بوصف الظاهر محل الدراسة وذلك من خلال كافة الأبعاد المرتبطة بها وصف دقيقاً من حيث الكم والكيف حيث يعتمد تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة وتوصل إلى النتائج.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي "بأنه طريقة من طرائق التحليل والتفسير بشكل علمي للظواهر بطرق منظمة للوصول إلى حلول للمشكلة المراد علاجها، ولا يقتصر المنهج الوصفي على الوصف، بل يتعدى ذلك بكثير فهو مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية.

اعتمدت الدراسة على مجموعه من الأساليب في الحصول على المعلومات والبيانات كالآتي:

- الجانب النظري: اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصدر النظرية المتمثلة في الأبحاث والدوريات العلمية والمواقع الإلكترونية وكذلك المقالات العلمية بإضافة على الكتب العربية والأجنبية من أجل إعداد الدراسة.
- الجانب الميداني: اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال الاستبانة التي صممت لهذا الغرض والتي تقيس واقع الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات في نفس المجال وجد ان المجتمع الدراسة الأنسب هو كافة الموظفين الإداريين في الأندية الرياضية بمدينة الرياض وذلك من أجل معرفة دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية بالأندية الرياضية، وتمثلت هذه الأندية في (نادي الشباب، نادي النصر، نادي الهلال، فيتنس تايم، أكاديمية مهد، أكاديمية روح الرياضية، فيتنس فريست، نادي الرياض، نادي الدرعية الرياضي، نادي قولدن هورس الفروسية، نادي الجواد الفروسية، نادي غاث للفروسية، كاراتيه هاوس).

#### 4.3. عينة الدراسة:

وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المحدد في (الموظفين الإداريين في الأندية الرياضية بمدينة الرياض) وقد تمثلت هذه الأندية في التالي (نادي الشباب، نادي النصر، نادي الهلال، فيتنس تايم، أكاديمية مهد، أكاديمية روح الرياضية، فيتنس فريست، نادي الرياض، نادي الدرعية الرياضي، نادي قولدن هورس الفروسية، نادي الجواد الفروسية، نادي غاث للفروسية، كاراتيه هاوس). بلغ حجمها (91) موظف من أجل توزيع الاستبانة المخصصة للدراسة عليهم.

### 5.3. خصائص عينة الدراسة:

سوف تستعرض الباحثة في هذا الجزء تحليل ووصف للبيانات الشخصية لعينة الدراسة بهدف التعرف على خصائصهم وإعطاء نظرة عامة حول أفراد العينة، من خلال التعرف على متغيرات (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، العمر، المستوى الإداري، الجنس، أنواع التحفيز المفضل، عدد موظفي النادي).

#### – نتائج البيانات العامة:

يبين الجزء الأول من الاستبيان للتعرف على الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام اختبار (ت) (T-test) للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة التي تعزى للمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة، العمر، المستوى الإداري، الجنس أنواع التحفيز المفضلة، عدد موظفين النادي) واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينة التي قامت بالمشاركة بالاستبيان للكشف عن مستوى الدلالة الفروق الإحصائية وتم حساب المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص كما هو مبين في الجدول (1)

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

النسبة المئوية	العدد	المؤهل
75.8	69	بكالوريوس
11.0	10	ماجستير
2.2	2	دكتوراه
11.0	10	غير ذلك
100.0	91	المجموع

- ويلاحظ من الجدول رقم (1) ان افراد العينة توزعت مؤهلاتهم كما يلي: بنسبة (2.2%) ممن هم حاصلين على الدكتوراه، وبنسبة (11%) ممن هم حاصلين على الماجستير، وايضاً بنفس النسبة السابقة من فئة غير ذلك، وبنسبة (75.8%) ممن هم حاصلين على البكالوريوس، ويلاحظ من ذلك ان أكثر فئات العينة ممن هم حاصلين على البكالوريوس.
- وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (2) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
82.4	75	اقل من 5 سنوات
9.9	9	من 5 إلى 10 سنوات
3.3	3	من 11 إلى 15 سنة
4.4	4	اكثر من 15 سنة
100.0	91	المجموع

ويلاحظ من الجدول رقم (2) أن أفراد العينة توزعت حسب سنوات الخبرة كالتالي: بنسبة (3.3%) ممن خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ثم بنسبة (4.4%) ممن خبرتهم أكثر من 15 سنة، ثم بنسبة (9.9%) ممن خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم بنسبة (82.4%) ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، ويلاحظ أن الغالبية العظمى ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات.

– وفيما يتعلق بمتغير العمر، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (3) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

#### الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	19	20.9
من 25 إلى 30 سنة	36	39.6
من 30 إلى 35 سنة	22	24.2
أكثر من 35 سنة	14	15.4
المجموع	91	100.0

ويلاحظ من الجدول رقم (3) أن أفراد العينة توزعت حسب العمر كما يلي: بنسبة (15.4%) ممن هم أعمارهم أكثر من 35 سنة، وبنسبة (20.9%) ممن أعمارهم أقل من 25 سنة، وبنسبة (24.2%) ممن هم في العمر بين 30 إلى 35 سنة وبنسبة (39.6%) ممن أعمارهم بين 25 إلى 30 سنة، وهذه إشارة إلى أن الغالبية ممن يعملون في سلك الرياضة من فئة سنية مؤهلة وعطائها أكبر.

– وفيما يتعلق بمتغير المستوى الإداري، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.

#### الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري

الخبرة المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية
تنفيذي	50	54.9
إشرافي	41	45.1
المجموع	91	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن أفراد العينة توزعت حسب المستوى الإداري كما يلي: بنسبة (45.1%) ممن هم في مستوى الإدارة الإشرافية، وبنسبة (54.9%) ممن هم في المستوى الإداري التنفيذية.

– وفيما يتعلق بمتغير الجنس، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

## الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	17	18.7
انثى	74	81.3
المجموع	91	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (5) ان افراد العينة توزعت حسب الجنس كما يلي: بنسبة (18.7%) من الذكور، وبنسبة (81.3%) من الاناث، وهذه إشارة ودلالة على دخول المرأة في سلك المجال الرياضي.

– وفيما يتعلق بمتغير أنواع التحفيز المفضل، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) إلى توزيع افراد عينة الدراسة حسب أنواع التحفيز المفضل.

## الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير أنواع التحفيز المفضل

أنواع التحفيز المفضل	العدد	النسبة المئوية
مادي	55	60.4
معنوي	36	39.6
المجموع	91	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (6) ان افراد العينة توزعت حسب أنواع التحفيز التي تفضلها كما يلي: بنسبة (39.6%) ممن يفضلون التحفيز المعنوي، وبنسبة (60.4%) ممن يفضلون التحفيز المادي.

– وفيما يتعلق بمتغير عدد الموظفين بالنادي، تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين بالنادي.

## الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الموظفين بالنادي

عدد الموظفين بالنادي	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 موظفين	24	26.4
من 5 إلى 10 موظف	40	44.0
من 11 إلى 15 موظف	15	16.5
أكثر من 15 موظف	12	13.2
المجموع	91	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (7) ان أفراد العينة توزعت حسب عدد الموظفين بالنادي كما يلي: بنسبة (13.2%) النوادي التي بها موظفين أكثر من 15 موظف، وبنسبة (16.5%) ممن عدد موظفيهم تتراوح بين 11 إلى 15 موظف، وبنسبة (26.4%) من النوادي التي عدد موظفيها اقل من 5 موظفين، وبنسبة (44.0%) ممن عدد موظفيها بني 5 إلى 10 موظفين.

### 6.3. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على مجموعة من الحدود هي:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على موضوع دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية.
- الحدود الجغرافية: سوف يقتصر تطبيق الدراسة على الأندية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: سوف يقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين في الأندية الرياضية.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في العام 1443هـ الموافق 2021م.

### 7.3. أداة الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة الخاصة التي صممت من أجل أغراض الدراسة والاهداف التي تسعى لها الدراسة، واعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة حيث تم اعداد الاستبانة عن موضوع دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية. تكونت من قسمين اساسين هما:

- القسم الأول: عبارة عن المعلومات الشخصية للمستجيبين وتملت في التالي من الفقرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، سنوات العمر، المستوى الإداري، الجنس، أنواع التحفيز التي تفضلها، عدد موظفين النادي).
- القسم الثاني: عبارة عن فقرات حول محاور الدراسة وزعت على المجالات التالية:
  1. المجال الأول: كفاءات ومهارات الموارد البشرية/ يتكون من (6) فقرات.
  2. المجال الثاني: استقطاب الموارد البشرية/ يتكون من (6) فقرات.
  3. المجال الثالث: تدريب الموارد البشرية/ يتكون من (6) فقرات.
  4. المجال الرابع: تحفيز الموارد البشرية/ يتكون من (6) فقرات.
  5. المجال الخامس: فاعلية الأداء/ يتكون من (6) فقرات.
  6. المجال السادس: الأداء المتميز/ يتكون من (6) فقرات.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المتوسطات يُحسب المدى وهو  $5-1=4$  ثم حساب طول الفئة بتقسيم المدى على أكبر قيمة  $5 \setminus 0.8=0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة على اقل قيمة في المقياس (1)، وبالتالي فمعيار الحكم على قيمة المتوسطات كما يلي:

جدول (8): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 8.3. صدق الاستبانة:

ان صدق الأداة او الاستبانة يعني التأكد من انها تقس ما أعدت لقياسه كما عرفها (الجرجاوي، 2010: 105). وتعرف صدق الاستبانة انها " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

#### أولاً/ الصدق الظاهري للأداة:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة كأداة للدراسة على مشرفة على الدراسة في صورتها الأولية وذلك من اجل ابداء رائيها حول فقرات الاستبانة ومناسبتها لما صممت من اجله ومدى ارتباطها بمجالات الاستبانة، ومدى وضوح صياغة فقرات الاستبانة، ابداء رائيها حول العبارات الخاصة بالبيانات العامة للمبحوثين، المقياس المختار لتحديد استجابات العينة. من اجل إجراءات التعديلات عليها بناء على المقترحات والتعديلات المطلوبة.

#### ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي هو درجة اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الستة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي spss، والجدول رقم (9) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني والدرجة الكلية للمجال. وقد جاءت كالاتي:

الجدول رقم (9) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات

مجالات الاستبيان											
معامل الارتباط	المجال السادس: الأداء المتميز	معامل الارتباط	المجال الخامس: فاعلية الأداء	معامل الارتباط	المجال الرابع: تحفيز الموارد البشرية	معامل الارتباط	المجال الثالث: تدريب الموارد البشرية	معامل الارتباط	المجال الثاني: استقطاب وتعيين الموارد البشرية	معامل الارتباط	المجال الأول: كفاءات ومهارات الموارد البشرية
.575**	1	.825**	1	.690**	1	.834**	1	.554**	1	.745**	1
.726**	2	.816**	2	.858**	2	.745**	2	.715**	2	.678**	2
.639**	3	.793**	3	.856**	3	.795**	3	.827**	3	.743**	3
.800**	4	.799**	4	.826**	4	.847**	4	.866**	4	.763**	4
.649**	5	.741**	5	.766**	5	.789**	5	.773**	5	.666**	5
.761**	6	.806**	6	.635**	6	.822**	6	.782**	6	.667**	6

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

من نتائج الجدول (9) السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المجالات الستة والدرجة الكلية للمجالات دالة إحصائية عند مستوى 0.01 حيث الحد الأدنى لمعاملات الارتباط في المجال الأول هو: 0.666 بينما الحد الأعلى في نفس المجال هو 0.763، كما الحد الأدنى في المجال الثاني هو 0.544، فيما الحد الأعلى هو 0.866، والحد الأدنى في المجال الثالث هو 0.745 بينما الحد الأعلى هو 0.847 وبالنسبة للمجال الرابع فإن الحد الأدنى لمعامل الارتباط هو 0.635 والحد الأعلى هو 0.858 وبالنسبة للمجال الخامس فإن الحد الأدنى هو 0.741، الحد الأعلى هو 0.825 وأخيرا المجال السادس فإن معامل الارتباط بالحد الأدنى هو 0.575 والحد الأعلى 0.800. وعليه فإن جميع محاور الاستبيان متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

### 9.3. ثبات أداة الدراسة:

لحساب مدى ثبات الاستبانة تم التحقق باستخدام أداة (اختبار الفا-كرو نباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة مكونة من (91)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (10):

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
المجال الأول: كفاءات ومهارات الموارد البشرية	6	.854
المجال الثاني: استقطاب وتعيين الموارد البشرية	6	.890
المجال الثالث: تدريب الموارد البشرية	6	.921
المجال الرابع: تحفيز الموارد البشرية	6	.903
المجال الخامس: فاعلية الأداء	6	.915
المجال السادس: الأداء المتميز	6	.844
الثبات العام للاستبيان	36	.953

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (.953) لأجمالي فقرات الاستبيان الـ 36 فيما تتراوح ثبات المحاور ما بين (.844) كحد أدنى وبين (.921) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات. (Nannally & Bernstein, 1994: 264-265)

### 10.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وهي "الاستبانة" والتي تهدف إلى التعرف دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الإدارة الرياضية في الأندية الرياضية. وقد اعتمدت الباحثة مجموعة من الخطوات وهي:

1. الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة كل فقراتها.
2. تم تحديد المجالات التي تتكون منها الاستبانة وتم تحديد الفقرات التي تكون كل مجال في الاستبانة.



3. وضع الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على المشرفة على الدراسة ثم اجراء التعديلات على الاستبانة بحسب ما ذكرته المشرفة على الدراسة.

4. توزيع الاستبانة على افراد العينة المختارة.

### 11.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

بغرض تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك عن طريق برنامج التحليل الاحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 23، وهي:

1. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة.

2. استخدام معامل ألفا-كرو نباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3. استخدام النسب المئوية لوصف وتمثيل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

4. استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (Mean) والانحراف

المعياري (Standard Deviation) لتحديد استجابات افرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

5. استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة الأثرين المتغيرات للإجابة على تساؤلات الدراسة.

### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

#### 1.4. مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات والإجابة على التساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعت في خطة الدراسة في الفصل الأول من هذه الدراسة، واستعراض النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل والمتعلقة بوصف العلاقة والاثر من دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الأندية الرياضية، حيث ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الالي، حسب مقياس ليكرت الخماسي وتحديد طول مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول (11) وهي كالآتي:

الجدول رقم (11): توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
أوافق بشدة	من 4.21 الى 5	عالية جدا
أوافق	من 3.41 الى 4.20	عالية
محايد	من 2.61 الى 3.40	متوسطة
لا أوافق	من 1.81 الى 2.60	منخفضة
لا أوافق بشدة	من 1 الى 1.80	منخفضة جدا

## 2.4. نتائج الدراسة:

1. توفير الكادر ذوي المهارات العلمية والخبرات العملية ذا تأثير إيجابي في العمل.
2. وجود موظفين من أصحاب القدرات والكفاءات والقادرين على الابتكار والابداع له دور في تطوير الأداء
3. تسهم مهارات وخبرات الموظفين عند الاستعانة بهم من الكفاءات المحلية على تنفيذ المهام المناطة بهم بشكل صحيح.
4. تشجيع إدارة الأندية الموظفين وتبادل المعرفة بين افراد هذه المنظمات مع الموظفين الجدد له أثر إيجابي مهم.
5. على الأندية تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بكل وظيفة بالشكل المناسب.
6. عمل الخطط الواضحة والمحددة بناء على الاحتياج من الكوادر البشرية واستقطابها
7. عند عمل المقابلات الوظيفية عليها الحرص بعمل الاختبارات المقننة التي تبين مستوى المتقدم وتوجيه الموظفين من ذوي الخبرات المتنوعة للوظائف الملائمة بهم.
8. اكدت نتائج البحث على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها بشكل دقيق.
9. تشجيع إدارات الأندية تشجيع الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية والتي لها علاقة بأنشطتهم.
10. التأثير الإيجابي في تخصيص الأندية الفرصة التدريبية المتخصصة لكافة الموظفين وبشكل عادل لكافة الموظفين، من اجل اكتساب المهارات والسلوكيات اللازمة.
11. للتحفيز أثر إيجابي ومشجع في تحقيق أفضل أداء متميز ومثير للدافعية على بذل المزيد من الجهد للحصول على المكافأة.
12. تخصيص الحوافز للأعمال الإضافية خارج ساعات الدوام والعمل الرسمية له الأثر الإيجابي في تحقيق التميز.
13. الإدارات الرياضية التي تبحث مع موظفيها على وسائل التحفيز المفضلة له الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف.
14. فكرة نشر الثقافة لرؤية ورسالة المنشأة الرياضية والاهداف التي وجدت من اجله بين موظفيه له الأثر الإيجابي في أداء موظفيها.

## 3.4. توصيات الدراسة:

1. من أهم عوامل نجاح الإدارات الرياضية للأندية تحديدها أهدافها، وعليه لابد من توضيح أهدافها.
2. على إدارات الأندية تحديد المهام والمسؤوليات للوظائف
3. على إدارات وجود أنظمة حوافز مشجعة بالنادي يجعل الموظفين ينافسون لتحقيق الأداء الأفضل.
4. على إدارات الأندية وضع خطط قابلة للتنفيذ مع تحديد أنشطتها ومهامها وأهدافها بدقة.
5. ان تحرص إدارات الأندية الرياضية عند اجراء المقابلات الوظيفية تحديد الغاية من الاختبارات الوظيفية والاختيار بناء على ذلك.
6. على إدارات الأندية الرياضية السعي والحرص على التطوير المستمر ومواكبة البيئة المحيطة
7. على الأندية الحرص كل الحرص على استقطاب الكوادر البشرية الملائمة.
8. وعلى إدارات الأندية الرياضية تعيين الكفاءات من أصحاب الخبرات العملية والعلمية المناسبة.
9. وجود موظفين من أصحاب الأفكار الإبداعية والقدرات المتميزة كفيل بتطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة وعليه لابد من حرص إدارة النادي على استقطابهم وتدريبهم وتحفيزهم على ابراز جميل ما لديهم، وتوظيفها بالشكل المناسب للعمل.
10. على إدارات الأندية تحديد حوافز الموظفين بناء على ميولهم وتحقيق العدالة في ذلك.

11. على إدارات الأندية الرياضية إتاحة الفرص التدريبية.
12. الجانب المعنوي مهم في التحفيز مثل الجانب المادي وعليه على إدارات الأندية التنوع في الحوافز.
13. على إدارات الأندية من التأكيد على تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين وبالأخص الجدد.
14. تحديد الاستراتيجيات التي تخدم تطوير أداء النادي.

## 5. المراجع:

### 1.5. القرآن الكريم

### 2.5. الكتب

- إبراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. (ط1). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. (ط1). مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع. القاهرة: مصر.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2010). إدارة الموارد البشرية المعاصرة من منظور استراتيجي. (ط1). دار النهضة العربية. بيروت: لبنان.
- بن دريدي، منير بن أحمد. (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب- التحفيز). دار الابتكار للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان سلسلة أدوات البحث العلمي. (ط2). مطبعة أبناء الجراح. غزة: فلسطين.
- زايد، عادل محمد. (2002). إدارة الموارد البشرية. ط (1). جامعة القاهرة. القاهرة: مصر.
- السيد، إبراهيم محمد مصطفى. (1996). اقتصاديات الموارد والبيئة. (ط1). الدار الجامعية للطباعة والنشر. الإسكندرية: مصر.
- شاوش، مصطفى نجيب. (2002). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- الطائي، يوسف. والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2003). استراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري. (ط1). الدار الجامعية. الإسكندرية: مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2001). "إدارة الأفراد"، كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. (ط1). الإسكندرية: مصر.
- عبد الله، عبد الله عبد الكريم. (2008). ضمانات الاستثمار في الدول العربية. (ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

- عبيدات، ذوقان. وعدس، عبد الرحمن. وعبد الخالق، كايد. (2001). البحث العلمي مفهومه وأداته وأساليبه. (ط1). دار الفكر. عمان: الأردن.
- علوان، قاسم نايف. (2009). إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق. (ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- العنزي، سعد علي. (2009). إدارة راس المال الفكري في المنظمات. (ط1). دار اليازوري. عمان: الأردن.
- مرسي، جمال الدين محمد. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. (ط1). الدار الجامعية الإبراهيمية. الإسكندرية: مصر.
- المصري، أحمد محمد. (2004). التخطيط والمراقبة الإدارية. (ط1). مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية: مصر.
- الوليد، بشار يزيد. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. (ط1). دار الراية. عمان: الأردن.

### 3.5. رسائل الجامعية

- الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة بلقيدوم، أحمد. (2016). واقع تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. رسالة ماجستير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- بن صوشة، بدر الدين. (2016). تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودورها في تشجيع الاستثمار الرياضي. رسالة ماجستير. بالمسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- بناجي، عبد القدر. عيسى، عبد القادر. سعيد، محمد يزيد. (2017). الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. رسالة ماجستير. الجلفة: جامعة زيان عاشور.
- حدو، فاروق. بو شافعة، عبد النور. (2019). آليات التمويل المالي في المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها. رسالة ماجستير. جامعة أكلي محند اولحاج: البويرة.
- الحسيني، عبد الرحيم محمد طلال. (2017). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين. رسالة ماجستير. غزة: جامعة الخليل.
- رمول، رحيمة. (2013). دور الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات. رسالة ماجستير. ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- الرياض. أطروحة دكتوراه. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- صلحاي، سمير. (2018). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء. رسالة دكتوراه. الجزائر: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- الضباب، صالح. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- عبد الحليم، صغيور. (2017). دور برامج تكوين الموارد البشرية في تحسين الوظيفي لعمال الإدارة الرياضية. رسالة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

- عبد المنيب، حمدي. (2020). الاستثمار في المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الإدارة الرياضية. رسالة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- عبد المؤمن، شريط محمد. (2018). دور الاستثمار البشري في تسيير المنشآت الرياضية. رسالة ماجستير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- العتيبي، ناصر بن منيف بن رازن. (2007). الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية الفكي، مصعب محمد الحسين. (2016). واقع إدارة المنشآت الرياضية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- قلال، نسيم. (2018). التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة مستغانم.
- محمود، محمد مصطفى. (2010). بحث في الاستثمار في رأس المال (في العائد الاقتصادي). الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز الأداء والتنمية. دورية علمية.
- نوري، قرامط. (2020). تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة. رسالة دكتوراه. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- الياس، سعدي. (2017). تكوين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية. رسالة ماجستير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

#### 4.5. الدوريات العلمية

- البدوي، بشرى عزات. وغطاس، موسى. وقرع، دعاء عيسى. (2021). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 2(6). ص. 1097-1114.
- صواش، عيسى. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية. مجلة الإبداع الرياضي. 10(2). ص. 474-489.

#### 5.5. المواقع الإلكترونية

- موقع المعاني. تعريف ومعنى اداره في معجم المعاني الجامع. (2021 /11/20). متاح على الرابط <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

#### 6.5. المراجع الأجنبية

- Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia**, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. **The Assessment of Reliability. Psychometric Theory**. 1994

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ ندى عصام عطار، الدكتورة/ هوازن عمر العمودي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v4.48.6>