

ISSN: 2392-5442, ESSN : 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 08 العدد: 01 السنة: 2021		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة_الجزائر
الصفحات: 152 - 168		تاريخ الإرسال: 2020-12-15 تاريخ القبول: 2021-02-23

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

## The role of human resources management in developing administrative planning in sports institutions in Algeria

حبيب صدراتي<sup>1\*</sup> ، أسماء بوساق<sup>2</sup> ، فتيحة بوساق<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة المسيلة/ مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر، habib.sedrati@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة المسيلة/ مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر، asma.boussag@univmsila.dz

<sup>3</sup> جامعة المسيلة/ مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي بالجزائر، fatiha.boussag@univ-msila.dz

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية بإعتبارها من أهم المواضيع التي إستحوذت على إهتمام المختصين في مجال الإدارة، نظرا لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها بالاعتماد على التخطيط لسير عملها واخترتنا المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمجتمع الدراسة المتكون من 40 موظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج، أما العينة تم اختيار أسلوب الحصر الشامل، واستعملنا استمارة الاستبيان كأداة توصلنا بها إلى أن: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تسعى لتحديد العناصر والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق أهدافها، وذلك برسم سياساتها طبقا للرأي القائم على التخطيط للبرامج الإدارية بزمن محدد الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإداري، المؤسسة الرياضية.

**Abstract:**The study aims to highlight the role of human resources management in developing administrative planning in sports institutions as one of the most important topics that have captured the attention of specialists in the field of management, given the importance of the human element in achieving its goals by relying on planning its workflow and ensuring its implementation. We chose the descriptive and analytical approach best suited to the study community, which consists of 40 employees in the Directorate of Youth and Sports in the wilaya of BordjBouArreridj. As for the sample, the method of comprehensive enumeration was chosen, and we used the questionnaire form as a tool with which we concluded that: Human resources management in sports institutions seeks to identify the elements and material and human capabilities required to achieve its goals. By drawing its policies according to the point of view of those in charge of planning administrative programs for a specific time.

**key words:** Human resources management, administrative planning, sports organization.

\*المؤلف المرسل

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي إستحوذت على إهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال فقد عرفت إدارة الموارد البشرية العديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة. (مصطفى نجيب شاويش ، 2005، ص 24 )

وقد تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للمداخل التي ينطلق منها الباحثون، سياسية كانت ام إدارية او اجتماعية او اقتصادية او ثقافية، ولعل كثرة المؤلفات والبحوث التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس أهمية هذا المفهوم في عصر عرف الانفتاح العلمي والتفجر المعرفي والتطور التقني والتكنولوجي في كافة الميادين مما فرض على اهتمام المنظمات والمؤسسات العناية بالموارد البشرية بوصفها عنصراً مهماً في العملية الإدارية، فهي تحتاج إليها لكي تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به في تحقيق أهدافها المسطرة وغايتها المنشودة. (جاري ديسلر ، 2003، ص 23)

لذا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصصلحة المنشأة والعاملين فيها". (محمد فالج صالح، 2004، ص 21، 20)

كما عرفها حسن ابراهيم على إنها "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة ، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزايد هم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصالحهم ، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة ، وعدة عوامل سهلت في توجيه الإدارة على التركيز على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها، بحيث شدد كبار المدراء على أهميته ودقة الاستثمار في العنصر البشري، لما يتبع ذلك من فوائد وحسنات عدة". (حسن ابراهيم بلوط، 2002، ص 18)

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والإقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

وإعتبار إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية فالتخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضاً لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها، فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل. (مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص 43، 42)

## الباحثون: حبيب صدراتي، أسماء بوساق، فتيحة بوساق

وللتخطيط أهمية كوظيفة من وظائف الادرة ومن خلاله تحدد البرامج والسياسات المستقبلية والأهداف المراد بلوغها حظي بعدة تعاريف بدوره، حيث عرفه "هنري فايول" «بقوله التخطيط يشمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل».

ويعرفه "كونتز" في كلمة واحدة هي "الاختيار". وعند "أدونيل" «التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ متى تعمل؟ من يعمل؟».

أما فايول Fayouli " فيرى بأن " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". (ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، 2003، ص 16 )

وباعتبار المؤسسة الرياضية كغيرها من الإدارات تعتمد في إدارتها و تسييرها على أفراد وجب الاعتناء بهم لتحقيق أهدافها، فالجزائر كانت من الدول التي لها تقاليد رياضية عريقة ما فتئت تهتم بالمجال الرياضي بصفة عامة بالإدارة الرياضية بصفة خاصة اهتماما متزايدا عن طريق سنها للعديد من القوانين الرياضية والنصوص التنظيمية لها وكذا تدعيمها لمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة الرياضية كالجانب المالي والمادي و الإداري بالعمل على تعزيز وتطوير كفاءة العنصر البشري لتحقيق أهدافها وبالاعتماد على التخطيط الجيد في تسييرها وتنفيذها لمشاريعها.

وانطلاقا من موضوع دراستنا التي تهتم بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري داخل المؤسسة الرياضية بإعتباره من الوظائف الأساسية المسندة للإدارة، لذا أصبح من الضروري التطرق إليها وبناءا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية العامة التالية :

هل لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟  
ومنها تتفرع الاسئلة الجزئية التالية :

### 1-التساؤلات الجزئية:

1.1. هل لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟.

2.1. هل لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر؟

### 2-الفرضيات :

1.1-الفرضية العامة :

لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

### 2.2-الفرضيات الجزئية للدراسة :

1.2.1. لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

2.2.2. لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

### 3- أهداف الدراسة :

من خلال موضوع الدراسة فقد تم رسم مجموعة أهداف ومنها :

## دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

- 1.1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.
- 2.3. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

### 4-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير وظيفة التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية، وبالتالي فإن الدراسة تولي الاهتمام برسم السياسات والأهداف التي تكون موجودة داخل الوحدات الإدارية والتي تحددها هذه الإدارة من منظور القائمين على التخطيط للبرامج الإدارية ووضع برنامج زمني محدد لتحقيقها، هذا ما يجعل جل الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين للإدارة الرياضية بفهم موضوع التخطيط في إدارة الموارد البشرية من زاوية الإدارة الرياضية .

### 5-أسباب اختيار الموضوع :

تمثلت أسباب اختيار الموضوع في رغبة الباحث دراسة واقع إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسة الرياضية من حيث تحديد أهم المستلزمات والأدوات التي تؤثر على وظيفة التخطيط الإداري واهتمام القائمين عليها.

### 4-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

#### 1.4-تعريف إدارة الموارد البشرية :

1.1.4.1. الإدارة : لغة هي سياسة الشؤون العامة أو الخاصة نقول "سوء الإدارة"، "مجلس الإدارة" الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، "مركز الإدارة" المكان الذي تقوم فيه الهيئة التي تدير الشركة أو المؤسسة (المنجد الأبجدي، ص63)

-اصطلاحا : يعرفها عليان ربي مصطفي بأنها " عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلا تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة". (عليان ربي مصطفي، 2010، ص 48)

2.1.4- المورد: لغويا هو المصدر أو المنهل أو الثورة أو الطريق وهو مفرد موارد، و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحفز نفعاً لهم". (عبد الحكيم حلاف، 2002، ص69).

3.1.4- الموارد البشرية: ويقصد بها " تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة". (محمد فتحي ، 2003، ص 07).

#### 4.1.4-ادارة الموارد البشرية :

- لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف منها :

-تعرف بأنها " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها ". (احمد ماهر، 2004، ص26)

-ويعرفها فراتراش بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة".  
- كما يعرفها فيليبو بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة". (ناصر دادي عدوان، 1998، ص 236).

5- التخطيط الإداري: يعد التخطيط من أهم الوظائف الرئيسية للإدارة وقد تنوعت التعاريف المقدمة له نذكر منها :  
-عرف الدكتور الطماوي التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأنه: "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة".

-ويعرفه الدكتور إبراهيم درويش بأنه " نشاط يتعلق بالمستقبل وبالافتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك طبعا في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم و الوسيلة التي تحققه".(إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، ص 156 )

-كما عرفه الدكتور حسن توفيق بأنه "جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها ". (أحمد رشيد، 1981، ص291)

6-المؤسسة الرياضية : هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة للتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة.  
(مرنيز أسامة، سعودي أيوب، 2020، ص 94 )

#### 7-الدراسات السابقة والمشابهة :

1.7-دراسة د.واكلي كلثوم، جامعة تلمسان، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة" الدراسة عبارة عن مقال منشور بمجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خمس مليانة، 2015، والتي عالجت الإشكالية التالية : " ما هي الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"؟، " وأين يكمن دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة"؟. وللإجابة على هاته الإشكالية قامت الباحثة بصياغة عدة فرضيات من بينها ما يخدم موضوع دراستنا "دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة تنفيذية لها دور في المؤسسة وجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية التنظيمية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أهم عناصر الإدارة التي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، بالاعتماد على التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف.

ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للوصول إلى معرفة الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأين يكمن دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة نذكر :

## دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

شمس إدارة الموارد البشرية يجب أن لا تغيب عن إستراتيجية المؤسسة، فإستراتيجية هذه الإدارة ومديرها لهما دور فاعل فيها ولا يجوز تهميش هذا الدور، وبناء عليه تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة ومتغير تابع لها على طول الخط، فعليها أن تتكيف مع أي تغير يطرأ عليها.

### 8-وظائف تنظيمية لإدارة الموارد البشرية

- 1.8. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغيرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وبذلك لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة .
- 2.8. نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية : تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي ، كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة .
- 3.8.الهيكل التنظيمي للموارد البشرية : ويهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة . ( احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، 2007، ص35)

### 9-تقارير المراجعة الإدارية: وهي تضم معلومات عن :

- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية، وذلك من حيث استراتيجياته وخطته ، وهيكله التنظيمي ، وعلاقته بباقي إدارات المنظمة .
- التطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ، ومؤهلاتهم ، وتدريبهم .
- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية، وطريقة توفيرها للمديرين، وكيفية طلبها ، ودرجة سربيتها .
- التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية، وعلى الأخص الأنظمة والبرامج المستخدم، ( على الأخص على الكمبيوتر ) والمعدات والأجهزة المساعدة .
- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وذلك في مجالات تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتدريب ، وتقييم الأداء ، والأجور ، وغيرها .
- تقارير أرقام ونسب النشاط: يفيد عرض التطور في أرقام ونسب إدارة الموارد البشرية ، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية، وتطورها، ومعناها، كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية. ( احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، 2007، ص ص40 ، 41)

1.10. أهمية التخطيط الإداري:

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا.
- يوضح التخطيط المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها.
- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنع التداخل والازدواج بينهما.
- يؤدي التخطيط إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح.
- يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع بين التقارب المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبينتها التي تتعامل معها. (فائق حسني أبو حليلة، 2004)، ص 41، 40)

2.10. أهمية التخطيط في مجال الرياضة:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة.
- تحديد العناصر والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- رسم السياسات وتحديد القواعد والإجراءات التي توجه سلوك العاملين.
- تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- تقديم الميزانيات وتحديد الموارد وأوجه الصرف والأسلوب الأمثل لترشيد الطاقات والنفقات.
- تطوير الخطة وتعديلها بما يتلاءم والظروف المستجدة.
- وضع خطط بديلة ذات مرونة ودقة أكبر.
- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها. (مصطفى حسين باهي، احمد كمال نصري، ص88)

11- أنواع التخطيط:

- التخطيط حسب النشاط الذي تتعرض له الخطة.
- التخطيط حسب مجال الاستعمال ويتضمن هذا النوع:
  - التخطيط متكرر الاستعمال ويتضمن الاستراتيجيات، السياسات، القواعد والإجراءات.
  - التخطيط غير متكرر الاستعمال ويتضمن البرامج والميزانيات التقديرية.
- التخطيط حسب الفترة الزمنية التي تتناولها ويتضمن:
  - التخطيط طويل الأجل.
  - التخطيط قصير الأجل.

الجانب التطبيقي :

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث، وتهدف إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث. (رشيد زرواتي، 2002، م، ص191)

قمنا بزيارات ميدانية استكشافية على فترات مختلفة إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج من أجل اخذ معلومات تفيد دراستنا، حيث قام الباحثين بإختيار 07 موظفين بهدف التأكد من الخصائص السيكمومترية للأداة، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة عليهم كمرحلة أولية، وهذا كله يصب في هدف واحد هو الوقوف على المجال الميداني، و أخذ انطباع عام يساهم في صياغة جيدة لإشكالية الدراسة وفرضياتها، وتحضير استمارة الاستبيان وتحديد المجتمع والعينة، والأداة المستعملة للدراسة.

أما مجالات الدراسة فتمثل المجال المكاني في مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج، وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006 " قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، والعاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وترافقها". ( المرسوم التنفيذي رقم 06-345، 2006، ص3).

أما المجال الزمني امتد من 22 ديسمبر 2019 إلى 20 فيفري 2020م.

2- مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها. (رجاء محمود أبو العلام، 2006، ص154)

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة". (مساعد بن عبد الله النوح، 2004، ص80)

أما العينة فتعتبر من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، فإذا كانت فكرة الباحث تعتبر بمثابة البذرة، فإن المنهج بمثابة التربة كما تعتبر العينة بمثابة السماد، لذلك إذا أحسن الباحث اختيار التربة والسماد الملائمين للبذرة فسوف ينمو البحث نموا سليما ويخرج ثمارا لها وزنها وقيمتها. (عبد اليمين بوداود، أحمد عطاء الله، 2009، ص67)

لكن في دراستنا هذه العينة تعتبر تمثيلا للمجتمع الكل، لذلك اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل ومعناه "جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع محل البحث". (محمد منير حجاب، 2006، ص105)



## الباحثون: حبيب صدراتي، أسماء بوساق، فتيحة بوساق

-مجتمع الدراسة متكون من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج، وبناء عليه تم توزيع الاستبيان على العدد الإجمالي، والمقدر بـ 40 موظف، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 25 استمارة، وتم استبعاد 08 موظفين ممن شملتهم الدراسة الاستطلاعية من العدد الإجمالي. ولم يتم استرجاع سبعة استمارات استبيانية من مجموع الموظفين لأسباب مختلفة.

### 3- عينة البحث وكيفية اختيارها:

نظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد تم حصر كل العناصر التي تتوفر فهم إمكانية التطبيق، حيث تم اختيار أسلوب الحصر الشامل حيث تمثلت العينة في 40 موظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج، وتم توزيع الاستبيان على العينة، وقد تم تسليمهم استمارات الاستبيان واسترجعت 25 الاستمارة، وتم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

### 4- المنهج المستخدم:

اعتمدنا في موضوع دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استعمالا في كافة الدراسات العلمية، حيث عرفته رجاء محمود أبو علام: "بأنه التصميم أو الخطة التي يضعها الباحث للحصول على البيانات وتحليلها بغرض الوقوف على طبيعة مشكلة من المشكلات." (رجاء ابو محمود علام، 2011، 04). وهذا ما نقوم به من خلال دراستنا، وذلك قصد توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، "دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج.

### 5- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على استمارة استبانة موجهة للموظف بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعرييج لجمع المعلومات الميدانية، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

1-5- المحور الأول: وقد اشتمل على 5 أسئلة تدور حول: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

2-5- المحور الثاني: ويتضمن 5 أسئلة تدور حول: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

3-5- المحور الثالث: وبودوره خصصت له 5 أسئلة تدور حول: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

الجدول رقم (01) يبين قيمة معامل الفاكرونباخ للاستبيان

عدد العبارات	ألفا كر ونباخ	المحاور الفرعية
05	0,862*	المحور الأول
05	0,833*	المحور الثاني
05	0.862*	المحور الثالث

#### 6-- الأساليب الإحصائية:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistique Package for the Social Sciences (SPSS: V25) وتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

أ- اختبار ألفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة استبانة .

ب-معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الصدق العبارات استمارة استبانة.

ج-التكرارات والنسب المئوية : لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتعرف على اتجاهاتهم نحو أسئلة وعبارات أداة الدراسة.

د-اختبار كاي تربيع: لدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

#### -عرض ومناقشة فرضيات الدراسة:

1-عرض نتائج الفرضية العامة ومناقشتها : والتي مفادها "لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر ."

#### -أسئلة المحور الأول:

1-هل تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها بمؤسستكم؟.

2-هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط بديلة في حال تعرضها لحادث عارض أو مفاجئ بمؤسستكم؟.

3-هل تسعى إدارة الموارد البشرية للتنسيق بين مختلف مصالحها لتعزيز وتطوير التخطيط الإداري بمؤسستكم؟.

4-هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تخطيط عملي لكل مرحلة إدارية بشكل يومي مما يساعدها على تسريع وتيرة الأعمال بشكل جيد بمؤسستكم؟.

5-هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع رؤيا مستقبلية واضحة لخطط عمل تناسب والتنبؤات والتوقعات بمؤسستكم؟.

جدول رقم (02) : بين الدلالة الاحصائية لإجابات افراد العينة على عبارات المحور 01

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة	
دال احصائيا عند 0.01	0,000	9	1	7.5	12.5	%80	20	نعم	1
				-7.5	12.5	%20	5	لا	
				/////		%100	25	الإجمالي	
دال احصائيا عند 0.01	0,000	6.76	1	6.5	12.5	%76	19	نعم	2
				-6.5	12.5	%24	6	لا	
				/////		100%	25	الإجمالي	
غير دال احصائيا عند 0.05	0,54	0.36	1	1.5	12.5	%56	14	نعم	3
				-1.5	12.5	%44	11	لا	
				////////////////////		%100	25	الإجمالي	
غير دال احصائيا عند 0.05	0,07	3.24	1	4.5	12.5	%68	17	نعم	4
				-4.5	12.5	%32	8	لا	
				////////////////////		%100	25	الإجمالي	
دال احصائيا عند 0.01	0,000	17.64	1	10.5	12.5	%92	23	نعم	5
				-10.5	12.5	%8	2	لا	
				////////////////////		%100	25	الإجمالي	

### السؤال الأول:

-هل تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها بمؤسستكم؟

تحليل الجدول رقم 02 :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على عبارات المحور الأول الذي يتضمن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر. فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على السؤال رقم (1) والذي نص على: "هل تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها بمؤسستكم؟"، نجدها قد انقسمت الإجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

أي بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة الموارد البشرية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجات المؤسسة الرياضية، وهو ما يتوافق مع نتائج "دراسة د.واكلي كلثوم، بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة".

### السؤال الثاني:

-هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط بديلة في حال تعرضها لحادث عارض أو مفاجئ بمؤسستكم؟

تحليل الجدول رقم 02: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على عبارات المحور الأول الذي يتضمن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر.

فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على السؤال رقم (2)، والذي نص على "هل تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط بديلة في حال تعرضها لحادث عارض أو مفاجئ بمؤسستكم؟"، قد انقسمت الإجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ 24%. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.75a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

أي بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة الموارد البشرية تعتمد على خطط بديلة في حال تعرض المؤسسة لحادث عارض أو مفاجئ لاحتواء الأزمة بشكل أسرع، وهو ما يتوافق مع نتائج "دراسة د.واكلي كلثوم، جامعة تلمسان، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة".

#### السؤال الثالث:

هل تسعى إدارة الموارد البشرية للتنسيق بين مختلف مصالحها لتعزيز وتطوير التخطيط الإداري بمؤسستكم؟ تحليل الجدول رقم 02 : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على عبارات المحور الأول الذي يتضمن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على السؤال رقم (3) والذي نص على "هل تسعى إدارة الموارد البشرية للتنسيق بين مختلف مصالحها لتعزيز وتطوير التخطيط الإداري بمؤسستكم؟".

نجد الإجابات انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على البديل (نعم) وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (11) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.36a، وهي قيمة غيردالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق دال إحصائياً بين المجموعتين.

أي بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة الموارد البشرية تسعى للتنسيق بين مختلف مصالحها لتعزيز وتطوير التخطيط الإداري بالمؤسسة الرياضية بما يخدم تحقيق أهدافها. وهو ما يتوافق مع تعريف ودراسة "مصطفى محمود أبو بكر، المعنونة بالدليل المعاصر الوظائف- الأدوار- المهارات- الصفات".

#### السؤال الرابع:

هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تخطيط عملي لكل مرحلة إدارية بشكل يومي مما يساعدها على تسريع وتيرة الأعمال بشكل جيد بمؤسستكم؟ تحليل الجدول رقم 02 :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على عبارات المحور الأول الذي يتضمن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، تبين أن نسبة استجابات أفراد العينة على السؤال رقم (4)، والذي نص على "هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تخطيط عملي لكل مرحلة إدارية بشكل يومي مما يساعدها على تسريع وتيرة الأعمال بشكل جيد بمؤسستكم؟"، قد انقسمت الإجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على البديل (نعم) وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال

## دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر

بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.07a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق دال إحصائياً بين المجموعتين.

أي بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بموضوع تخطيط عملي لكل مرحلة إدارية بشكل يومي مما يساعدها على تسريع وتيرة الأعمال بشكل جيد لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وهو ما يتوافق مع تعريف ودراسة "حسن ابراهيم بلوط حول إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي".

### السؤال الخامس:

هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع رؤيا مستقبلية واضحة لخطط عمل تتناسب والتنبؤات والتوقعات بمؤسستكم؟.

### تحليل الجدول رقم 02:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (25) فرداً على عبارات المحور الأول الذي يتضمن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، نجد أن نسبة إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (5)، والذي نص على "هل تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع رؤيا مستقبلية واضحة لخطط عمل تتناسب والتنبؤات والتوقعات بمؤسستكم" نجدها قد انقسمت الإجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على البديل (نعم) وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 08%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 17.64<sup>aa</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

أي بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بموضوع رؤيا مستقبلية واضحة لخطط عمل تتناسب والتنبؤات والتوقعات لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وهو ما يتوافق مع تعريف ودراسة "ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، بعنوان الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي".

خاتمة:

من خلال انجازنا لدراستنا الحالية والإلمام بالجانبين النظري والتطبيقي، فإنه يبرز جليا، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها، والتي مفادها أن لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير التخطيط العملي بالمؤسسات الرياضية في الجزائر توصلنا إلى اقتراح عدة نقاط تتعلق بالموضوع وهي على الشكل التالي :

- ضرورة أن تتوافر المؤسسة على مختصين في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وفي التخطيط الإداري خصوصا لما لهما من أهمية في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها.

- استعانة المؤسسات الرياضية بخريجي أقسام الإدارة والتسيير الرياضي باعتبارهم فئة متخصصة في مجالي الإدارة والرياضة وبحكم تكوينهم الأكاديمي النظري والميداني.

- العمل على وضع برامج تخطيط تتوافق وسياسة المؤسسة بالاعتماد على عنصر كفاءة إدارتها في تطوير كل أنواع التخطيط الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الاستعانة بالدراسات الأكاديمية لخريجي المعاهد المتخصصة في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والرياضية بصفة خاصة، والتي تشتمل على مواضيع متعددة نظرية وميدانية تتحدث عن مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية، وكذا العمل على تطوير وظائف الإدارة من بينها وظيفة التخطيط بالمؤسسات.

- أن يتم وضع خطط طويلة الأمد والاعتماد عليها مع اخذ كافة الاحتياطات بوضع خطط بديلة لمواجهة أي طارئ والاستعداد له .

- دعم المؤسسة بالكفاءات البشرية المتخصصة وزيادة الاعتمادات المالية المخصصة لها.

قائمة المصادر والمراجع:

1-المصادر :

-المنجد الأبجدي، ط2 دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان.

2-المراجع :

-أحمد رشيد، (1981)، نظرية الإدارة العامة، السياسة العامة والإدارة، ط5، دار المعارف. القاهرة، مصر.

-أحمد ماهر، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

-أحمد ماهر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

-إبراهيم عبد العزيز شيحا (1993)، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف،

-إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، دار الوفاء دنيا الطباعة والنشر، مصر.

-رجاء محمود أبو العلام، (2006)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط5، دار النشر للجامعات، مصر.

-رجاء محمود أبو علام، (2011)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، مصر.

-رشيد زرواتي، (2002) تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة الجزائر.

-حسن ابراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

-جاري ديسار، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة السيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية.

-جبران مسعود، (1989) رائد الطلاب. ط9، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

-فائق حسني أبو حليلة، (2004)، الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن

-مصطفى نجيب شايوش، (2005) إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

-محمد فتحي (2003)، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

-مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، الدليل المعاصر للوظائف- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.

-محمد منير حجاب، (2006)، أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، ط3، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

-مصطفى حسين أحمد باهي، أحمد كمال نصاري (2006)، مهارات القيادة في المجال الرياضي، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر.

-مرينز أسامة، سعودي أيوب، (2020) التكوين المستمر ودوره في تفعيل أداء العاملين في المؤسسات الرياضية" مجلة التحدي، جامعة أم البواقي، المجلد 12، العدد 02.

-مسعود بن عبد الله النوح، (2004)، مبادئ البحث التربوي، ط1، كلية المعلمين، الرياض، السعودية.

-عبد الحكيم حلاف، (2002)، معجم السبيل، ط1 دار الرسالة، الجزائر.



## الباحثون: حبيب صدراتي، أسماء بوساق، فتيحة بوساق

- عبد اليمين بوداود، (2009) أحمد عطاء الله: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عليان ربيعي مصطفى، (2010)، العمليات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- ناصر دادي عدوان، (1998)، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- واكلي كلثوم، (2015) دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، المجلد02 ، العدد13.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006 المحدد لقواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيورها.