

مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين بها

The Contribution of Human Resource Management Strategies to the Development of Marketing Capabilities in Sports Institutions: Employees' Perspectives

معزوز شعيب^{1*}

¹ جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)، choayb.mazouz@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2025/11/30

تاريخ القبول: 2025/11/23

تاريخ الإرسال: 2025/06/30

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين بها، ولذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على عينة قوامها 64 مفردة، وتم استعمال استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وفي الأخير تم التوصل الى أن مختلف الممارسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين بها.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية؛ الموارد البشرية؛ القدرات التسويقية؛ المؤسسات الرياضية.

Abstract:

This study aimed to identify human resource management strategies and their contribution to the development of marketing capabilities in sports institutions from the perspective of their employees. To achieve this objective, the descriptive-analytical method was adopted, relying on a sample of 64 individuals. A questionnaire was employed as the primary tool for data collection. The study found that various practices and strategies associated with human resource management contribute to enhancing the marketing capabilities of sports institutions, as perceived by their employees.

KEY WORDS : Strategy; Human Resources; Marketing Capabilities; Sports Institutions.

1- مقدمة ومشكلة البحث:

شهد العالم تغيرات وتحولات كثيرة مست جميع الميادين والمجالات كلها انعكست على بيئة أعمال مختلف المؤسسات والهيئات، وفي ظل هذه التحولات التي طرأت كان لا بد لهذه المؤسسات الاستفادة من تأثيراتها من خلال النقلة النوعية التي نتجت ومستنها في جميع مجالاتها وتخصصاتها الادارية والتسويقية والاستثمارية والإنتاجية وغيرها من المجالات، والتي أصبحت تمثل استراتيجية المؤسسة ككل وتعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد.

ومن أهم المؤسسات التي تسعى للتطور والنجاح ومواكبة مختلف التغيرات البيئية نجد المؤسسات الرياضية التي يستوجب عليها تطبيق سياساتها واستراتيجياتها لمواكبة مختلف التغيرات انطلاقا من مواردها البشرية التي تعتبر قوتها ورأسمالها البشري الذي انتهجت إدارته وتسييره البعد الاستراتيجي الذي يعتمد على تطبيق مختلف الاستراتيجيات التي تتعلق بتخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليه بسياسات واقعية ومدرسة وبأهداف مستقبلية إيجابية، وكذلك تطبيق مختلف الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتدريب المورد البشري التي تشمل العديد من الخطط والإجراءات التي تسمح بصقل وتنمية مهارات وكفاءات هذه الموارد للاستفادة من مهاراتها وكفاءتها لخلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تطبيق وانجاح استراتيجية المؤسسة من خلال أهداف استراتيجية طويلة المدى تعزز نجاح المؤسسات.

ومن جهة أخرى فان تناول المؤسسات اليوم للفكر الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية جعل منها تركز على إيجاد مختلف الطرق والحلول والبدائل الهامة لتعزيز قوة المؤسسة والتي من بينها البحث عن سبل تعزيز القدرات التسويقية لها باعتبار التسويق مجال حيوي في منظمات الاعمال المعاصرة بصفة عامة وبالمؤسسات الرياضية على وجه الخصوص، حيث أصبح يمثل

مركزا محوريا لجميع وظائف المؤسسات وإداراتها وأقسامها، فهو علم له نظرياته ومفاهيمه وأساسياته واستراتيجياته ونظمه ومهاراته الخاصة.

وفي ظل تسارع الاهتمام بزيادة القدرات التسويقية وتطويرها وإدراك المؤسسات الرياضية اليوم لقيمة الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بتخطيط وتدريب المورد البشري للحصول على اليد العاملة المؤهلة والقادرة على تطبيق أهداف هذه المؤسسات وانجاح سياساتها، لذلك فهي اليوم تسعى جاهدة للعمل على انتهاج هذه السياسات والاستراتيجيات واتباع برامج الهدف منها تنمية قدراتها والتي من أهمها القدرات التسويقية لتطوير أفضل الممارسات التسويقية لتمكينها من التكيف مع مختلف المتغيرات ومواجهة ظروف المنافسة، وتتيح لها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها زيادة حصتها السوقية في ظل كل المتغيرات المحيطة.

ومن أهم الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا نجد دراسة الباحث **محمد بن عروس، حداب سليم (2019)** بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في جودة التسويق داخل المنشأة الرياضية، والتي كان الهدف منها هو التعرف على واقع تدريب الموارد البشرية بالمنشأة الرياضية ودوره في تطوير جودة التسويق بها، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على عينة قدرها 40 مختص في التسويق موزعة على 14 منشأة رياضية واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وفي الأخير توصل الى أهمية الاعتماد على المورد البشري بصفته المحرك الأساسي للعملية التسويقية، كما وصى في دراسته على ضرورة اجراء فترات تدريبية خاصة للمختصين في التسويق بالمؤسسات الرياضية.

ودراسة **برجم عبد الرؤوف، طوبال وسيم (2022)** بعنوان: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسويق المنتجات بالمؤسسة الرياضية. هدف دراسته هو معرفة أهمية ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسويق مختلف المنتجات

بالمؤسسات الرياضية، مستخدما المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان، وتوصل الى أن تكنولوجيا المعلومات لها أهمية كبيرة في تسويق المنتجات بالمؤسسة الرياضية.

ومما سبق فإن دراستنا الحالية تحاول معرفة دور تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة كم خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:
-هل تساهم استراتيجيات ادارة للموارد البشرية في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين بها؟

ولمعالجة هذه المشكلة يتطلب الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
-هل تساهم الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية؟
-هل تساهم الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية؟
الفرضية العامة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضيات الجزئية: نقدم الفرضيات الجزئية التالية:
- مختلف الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية.
- الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية.

2-الهدف العام من الدراسة:

هدفنا العام من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على مختلف الاستراتيجيات التي تخص الموارد البشرية ومساهمتها في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية من خلال متغيرها المستقل المتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين في مجال إدارة المنظمات، أما المتغير التابع فيتمثل في القدرات التسويقية الذي من خلاله تتمكن المؤسسات امتلاكها ميزة تنافسية تساعدها في الرفع من قيمتها السوقية.

أما من الناحية العملية فدراستنا هذه تساهم في التعرف على مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتنمية القدرات التسويقية في المجال الرياضي، بالإضافة الى التعريف بالنظرة الحديثة للمورد البشري وشد انتباه المسؤولين في المجال الرياضي لأهمية تعزيز القدرات التسويقية لتطوير وانجاح أداء المؤسسات الرياضية بشكل عام.

3-التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

3-1- الإستراتيجية: يعرفها (القيسي فاضل حمد، 2014): على أنها تمثل تلك الصورة المستقبلية للمؤسسة وعلاقتها مع بيئتها الخارجية والداخلية من خلال أهداف منشودة طويلة المدى.

ويستخلص الباحث على أنها: دراسة وتحليل المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية والاستفادة منهما وفق رؤية محددة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد

3-2-الموارد البشرية: يعرفها (فتحي محمد، 2003): على أنها القوة الحقيقية والأساسية لأي منظمة تحقيق كفاءتها الإنتاجية والخدماتية وتحقيق أهدافها.

يستخلص الباحث على أنها: القوى العاملة المؤهلة التي تقوم بمختلف الأعمال والمهام داخل مختلف المنظمات بحيث تعمل على اشباع حاجاتها وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة.

3-3- القدرات التسويقية: يعرفها (Ripolles, 2012) بأنها الاستعدادات والكفاءات التي تكتسبها المنظمات بالنظر لما تمتلكه من موارد مما يسمح بإمكانها من تطوير كفاءتها التسويقية والاستثمارية.

يستخلص الباحث على أنها: الطريقة المتكاملة في توظيف المهارات والقدرات والمعارف ومختلف موارد المنظمة لتلبية احتياجات السوق، والتي تسهم بإضافة قيمة للعروض المقدمة وخلق ميزة تنافسية مع مرور الوقت.

3-4- المؤسسات الرياضية: عرفها (القانون 04-10، 2004) بأنها مختلف المرافق التي تخدم المجال الرياضي التي تهدف لتحقيق المنفعة للناس عن طريق اشباع حاجات عامة وأداء خدمات معينة، كما يمكن للحكومة الحق في انشائها وإدارتها والغاءها

يستخلص الباحث على أنها: تلك المؤسسات المتخصصة في المجال الرياضي، والتي تعمل على خدمة القطاع الرياضي بكل جوانبه المتعددة حيث يشكلها هيكل تنظيمي يتوافق مع حجم المؤسسة وغاياتها بحيث ينعكس إيجابا على ذلك المجتمع.

4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

4-1 الطريقة والأدوات:

-المنهج المستخدم في الدراسة: تماشيا مع طبيعة الموضوع اعتمدت على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.

-الدراسة الاستطلاعية: في هذه الدراسة قمت بزيارة ميدانية لبعض مديريات الشباب والرياضة لولايتي المسيلة والجلفة والأغواط، حيث تم القيام بإجراء مقابلة وتوزيع استمارة استبيان أولية على عينة من مختلف الإداريين العاملين في هذه المديريات والتي قدرت بـ 08 إداريين قصد التعرف على بيئة العمل وجمع البيانات الخاصة بالموضوع، ومعرفة مدى فهم واستيعاب أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان كما قمت بضبط عينة ومجتمع الدراسة والحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

-مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في كل الإداريين الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لولايات: (المسيلة، الجلفة، الأغواط)، والبالغ عددهم 72 إداري.

-عينة الدراسة وطرق اختيارها: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، وهي مكونة من (64) إداري موزعين على مديريات الشباب والرياضة لولايات: (المسيلة، الجلفة، الأغواط).

مجالات الدراسة:

-المجال الزمني: امتدت دراستي هذه من جانفي 2025 إلى غاية أفريل 2025.

-المجال المكاني: انحصر على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة والجلفة والأغواط.

-المجال البشري: قمت بتوزيع استمارات الاستبيان على الإداريين العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

-متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: في هذه الدراسة يتحدد في: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

-المتغير التابع: في هذه الدراسة يتحدد في: تنمية القدرات التسويقية.

-أداة الدراسة: لجمع المعلومات والبيانات اعتمدت على استمارتي استبيان، استمارة استبيان تخص المتغير المستقل بـ(20) عبارة، واستمارة استبيان ثانية تمثل المتغير التابع بـ(20) عبارة، كما قمت باختيار مقياس ليكرت (Likert

Scale) خماسي التدرج.

الأسس العلمية للأداة:

-ثبات وصدق أداة الدراسة

أ/ ثبات وصدق استبيان (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية):

1-الثبات: تحصلت على قيمة الثبات بالاعتماد على طريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

الجدول (01) : يوضح ثبات استبيان المتغير المستقل عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
10	0.950	الممارسات الاستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية
10	0.965	الممارسات الاستراتيجية لتدريب الموارد البشرية
20	0.957	الكلية

المصدر: من اعداد الباحث

في هذا الجدول نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ محور الممارسات الاستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية بلغت 0.95، أما محور الممارسات الإستراتيجية لتدريب الموارد البشرية فقد بلغ فيها 0.96، أما قيمة الاستبيان ككل بلغت 0.95، وهي قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بثبات كبير، لأن قيمه جاءت موجبة وهناك انسجام وترابط بين عباراته.

2/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

- الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

الجدول (02): يوضح ارتباطات محاور المتغير المستقل مع درجته الكلية			
الأبعاد	الدرجة الكلية	الأبعاد	الدرجة الكلية
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	0.862	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	0.882
الارتباط دال عند ألفا (0.01)			

المصدر: من اعداد الباحث

معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول الممارسات الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل 0.86، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (الممارسات الاستراتيجية لتدريب الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل جاءت 0.82، وهي قيم كلها دالة

إحصائياً مما نستنتج أن هذا الاستبيان صادق لاتساق محاوره مع الاستبيان ككل.

ب/ ثبات وصدق استبيان (القدرات التسويقية):

1/ الثبات:

الجدول (03): يوضح ثبات استبيان المتغير التابع عن طريق ألفا كرونباخ		
عبارات التسويق الرياضي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الكلية	0.945	20

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاستبيان يتميز بثبات كبير لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت 0.95، وهذا لوجود انسجام وترابط بين عباراته

2/ الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

الجدول (04): يوضح مصفوفة ارتباطات المتغير التابع مع درجته الكلية	
العبارات	الجزء ككل
	0.942

الارتباط دال عند (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون جاءت دالة إحصائياً، وعليه هذا الاستبيان صادق لأن عباراته تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS_{v25})، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ.
- الانحدار الخطي البسيط.
- للكشف عن الفروق تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية "F"

- لحساب العينتين المختلفتين تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T).

- اختبار التجانس ليفين (ف).

2-4 عرض وتحليل النتائج:

- عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

الجدول (05): لتوضيح العلاقة التفاعلية بين استراتيجية التخطيط والقدرات التسويقية						
متغيرات الدراسة		القدرات التسويقية	التباين (F)	مربع الارتباط	معامل التحديد	التفسير
الآثار كبيرة	معامل بيرسون	0.649	42.854	0.40	0.399	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	0.00	0.00			
	حجم العينة		64			
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0,01)						

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول ومختلف القيم المتحصل عليها نجد أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين محور تخطيط الموارد البشرية واستبيان القدرات التسويقية لبلوغ قيمة معامل بيرسون 0.64 وهي قيمة موجبة، وقيمة مربع الارتباط التي بلغت 0.40 والتي تدل على أن هناك تأثير كبير باعتباره يتجاوز 0.20، وبالنظر الى قيمة معامل التحديد التي جاءت كبيرة وفاق 0.14 بحيث بلغت قيمتها 0.39 حيث تؤكد النتيجة على وجود تأثير تباين المتغير التابع بتباين محور المتغير المستقل من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير، كما نلاحظ كذلك أن قيمة التباين (F) جاءت دالة إحصائياً لبلوغها 42.8 وهذا ما بينته استجابات أفراد عينة الدراسة التي تؤكد أهمية الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والتي من خلالها يتم انتهاج خطط استراتيجية تتعلق بسياسات الحصول على المورد البشري وإمكانية خلق قوة بشرية مؤهلة ضمن طاقم المؤسسة الرياضية، وعليه كل هذه القيم والنتائج المتحصل عليها تؤكد الفرضية الأولى التي تقول أن: مختلف الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية.

-عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم تقدير حجم التأثير عن طريق مربع الارتباط ومعامل التحديد فكانت النتائج كما يلي:

الجدول (06): يوضح العلاقة التفاعلية بين استراتيجية التدريب والقدرات التسويقية						
متغيرات الدراسة		القدرات التسويقية	التباين (F)	مربع الارتباط	معامل التحديد	التفسير
متغير المتغير المتغير	معامل بيرسون	0.688	44.510	0.349	0.567	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	0.00	0.00			
	حجم العينة	64				
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0,01)						

بالنظر للجدول ومختلف القيم المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين محور تدريب الموارد البشرية واستبيان القدرات التسويقية، وذلك لبلوغ قيمة معامل بيرسون 0.68 وهي قيمة موجبة، كما نلاحظ أن قيمة مربع الارتباط بلغت 0.34 والتي تدل على وجود تأثير باعتباره يتجاوز 0.20، وبالنظر الى قيمة معامل التحديد التي جاءت كبيرة والتي فاقت 0.14 بحيث بلغت قيمتها 0.56 حيث تؤكد النتيجة على وجود تأثير تباين المتغير التابع بتباين محور المتغير المستقل من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير، كما يتبين لنا أن قيمة التباين (F) جاءت دالة إحصائياً لبلوغها 44.5، فمن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة تبرز أهمية الممارسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية التي تسمح بتطوير إمكانيات الإداريين والعاملين وفق التغيرات الحديثة خاصة تلك المتعلقة بالقدرات التسويقية وتطوير الإمكانيات الاقتصادية للمؤسسات الرياضية من خلال مختلف البرامج والممارسات التدريبية المنتهجة سواء كانت من خلال أيام تدريبية وتكوينية أو ندوات أو تريضات أو ملتقيات...، وعليه في الأخير كل هذه القيم والنتائج المتحصل عليها تؤكد الفرضية الثانية التي تقول أن: مختلف الممارسات

الاستراتيجية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية.

4-3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية:

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية اعتمدنا على معامل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للمتغيرين معاً، ثم تقدير حجم التأثير وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (07): يبين العلاقة التفاعلية بين متغيري الدراسة						
متغيرات الدراسة		المتغير التابع	التباين (F)	مربع الارتباط	معامل التحديد	التفسير
المتغير	معامل بيرسون	0.788	94.807	0.615	0.578	حجم الأثر
	مستوى الدلالة	0.000	0.000			كبير
	حجم العينة	64				
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)						

بالنظر للجدول ومختلف القيم المتحصل عليها يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين متغيري الدراسة، وذلك لبلوغ قيمة معامل بيرسون 0.78 وهي قيمة موجبة، كما نلاحظ أن قيمة مربع الارتباط بلغت 0.61 والتي تدل على وجود تأثير باعتباره يتجاوز 0.20، وبالنظر الى قيمة معامل التحديد التي جاءت كبيرة والتي فاقت 0.14 بحيث بلغت قيمتها 0.57 حيث تؤكد النتيجة على وجود تأثير تباين المتغير التابع بتباين المتغير المستقل من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير، كما يتبين لنا أن قيمة التباين (F) جاءت دالة إحصائياً لبلوغها 0.78، إضافة الى أن نتيجة هذا الأثر جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، وعليه في الأخير كل هذه القيم والنتائج المتحصل عليها تؤكد الفرضية الثانية التي تقول أن: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية من وجهة نظر العاملين بها.

اذن ومن خلال النتائج المتحصل عليها والتي تؤكد أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية، فإن الباحث يرى أن المؤسسات الرياضية من خلال اعتمادها على تطبيق ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمكن من توفير عناصر بشرية تتميز بالجودة العالية وهو ما يساهم في التسيير الأمثل للمؤسسة بأساليب إدارية حديثة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أكثر عمقا فانه عندما تسعى المؤسسة على النجاح في الساحة التسويقية فإنها تعمل على استخدام الموارد الداخلية لديها التي من بينها الكفاءات البشرية لديها ومهاراتها التي تسمح بتطوير الاستراتيجيات التسويقية اللازمة وفقا لاحتياجات العملاء ومتطلبات السوق، والتي تشكل في مجملها القدرات التسويقية التي تحقق للمنظمة أهدافها التسويقية المختلفة وخلق مزايا تنافسية مستدامة .

ومن خلال التوصل الى هذه النتيجة فإننا نستطيع القول أن الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشري تمثل دعامة كبيرة ومن السمات المميزة لتعزيز القدرات التسويقية باعتبار ان موظفي التسويق هم من يقومون بالتسويق بشكل دائم ومستمر، حيث تتفق نتائج الدراسة مع دراسة "تومينان" الذي أكد بأنه من الضروري فهم كيفية تطوير القدرات التسويقية داخل المنظمة من خلال جمع الأشخاص وعمليات التعلم والتدريب كون أن حل مختلف المشاكل التسويقية بالمنظمات يتطلب قاعدة معرفية وتسويقية أعمق من طرف الموظفين بالمنظمة، وكما توصلت اليه دراسة بن عروس محمد (2019) بأن اجراء فترات تدريبية خاصة للمختصين في التسويق يساهم في تنمية القدرات الإدارية والتسويقية والاستثمارية داخل المؤسسات الرياضية، وكذلك تتفق مع دراسة ناصري عبد القادر (2022) التي أكدت أن الاعتماد على إعداد مسيرين مؤهلين له دور كبير في إنجاح التسويق والاستثمار والتسيير الرياضي الأمثل بالمؤسسة الرياضية.

-خاتمة:

انطلاقاً من بحثنا هذا والذي قمنا به بهدف التعرف على دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية حيث أجريت الدراسة على العاملين بمديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة، الجلفة، الأغواط، واستنتجنا في الأخير أن ممارسات واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لها دور كبير في تعزيز القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية، كما تم التوصل الى أهمية الممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والممارسات الاستراتيجية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية ومساهمتها في تنمية القدرات التسويقية للمؤسسات الرياضية.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها فإن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يرى الباحث أهمية الأخذ بها وهي كما يلي:

-توظيف الكفاءات المتميزة المتخصصة في مجال التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية وضرورة الاعتماد عليها.

- التركيز على تطوير القدرات التسويقية والاستثمارية وفق مقاربات الإدارة الرياضية الحديثة.

-على المؤسسات الرياضية وضع استراتيجيات لتطوير قدراتها التسويقية من خلال الاهتمام ببحوث التسويق ووضع برامج تسويقية فعالة.

- المراجع المستخدمة:

الكتب:

• القيسي فاضل حمد (2014). *الإدارة الإستراتيجية*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

• فتحي محمد (2003). *766 مصطلح إداري*. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

المجلات العلمية:

• برجم عبد الرؤوف، طوبال وسيم. (2023). "مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسويق المنتجات بالمؤسسة الرياضية". *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، المجلد 08(02)، ص 762_781.

• محمد بن عروس، حداب سليم. (2019). "دور تدريب الموارد البشرية في جودة التسويق داخل المنشأة الرياضية". *مجلة الابداع الرياضي*، المجلد 10(02)، ص 210-228.

• معزوز شعيب، عمران حكيم. (2022). "دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة". *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، المجلد 07(02)، ص 518_537.

• ناصري، عبد القادر. (2022). "استراتيجية التسويق الرياضي للاستثمار بالمؤسسة الرياضية". *مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية*، المجلد 07(02)، ص 467_495.

القوانين:

• الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004، *المتعلق بإصلاح منظومة التربية البدنية والرياضية* (الجريدة الرسمية رقم 52 سنة 2004).

• Tuominen, M; Moller, K 1997 Marketing capability: a nexus of a prerequisite for market learning-based resources and orientation *Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Academy* 1220-1240 *European*