



قياس كلفة الموارد البشرية ودورها في دعم القرارات... دراسة حالة في الأندية الرياضية

أ.د. خالد غازي عبود التمي

Kaled Ghazi Abod Al-Tammi
جامعة الموصل – University of Mosul
kaled_ghazi@uomosul.edu.iq

م.د. نشوان طلال سعدالله الطرية

Nashwan Talal SaadAllah Al-Taria
جامعة الموصل – University of Mosul
nashwan_tala@uoosul.edu.iq

المستخلص

للعنصر البشري دور مهم في توجيه الاستثمار وتعزيز الميزة التنافسية في بيئة الاعمال المعاصرة، الا ان القليل من الباحثين تناولوا دور هذا العنصر في الأندية الرياضية من حيث قياس كلفة هذا العنصر ودورها في دعم القرارات في الأندية الرياضية وكونها المحرك الرئيسي المستخدم في توليد الإيرادات على المدى المنظور والاستراتيجي. اذ ان البناء المعرفي وتطوير خبرات ومهارات اللاعبين ومدى كفاءة المدربين والفريق الساند له فضلا عن الاستثمار في لاعبين ذات قدرات ومهارات عالية والقرارات المتخذة بشأنها أصبحت من استراتيجيات التنمية الاقتصادية الحديثة التي تؤدي الى جعل النادي الرياضي قادرا على احراز الصدارة بين اقرانه من الأندية الرياضية المنافسة. ومن هذا المنطلق تناول هذا البحث قياس تكاليف اللاعبين في الأندية الرياضية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية التي تصب في رفع مكانة النادي الرياضي بين منافسيه من الأندية الرياضية من خلال دراسة حالة في أحد الأندية الرياضية وبيان مدى تأثير قياس تكاليف اللاعبين على القرارات المتخذة بشأن الاستثمار في المورد البشري. وتوصل البحث الى ان قياس تكاليف الموارد البشرية يلعب دورا مهما في دعم القرارات على المدى المنظور والاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية (كلفة الموارد البشرية، دعم القرارات، الأندية الرياضية)

Measuring the cost of human resources and its role in supporting decisions... a case study in sports clubs

Abstract

The human resource has a vital role in guiding investment and enhancing competitive advantage in the contemporary business environment. However,



few researchers have addressed the role of this element in sports clubs in terms of measuring the cost of this element and its role in supporting decisions in sports clubs and being the main engine used in generating revenues in the predictable and strategic future. Building knowledge, developing the experiences and skills of the players, the efficiency of the coaches and its supporting team, as well as investing in players with high capabilities and skills, and the decisions taken regarding them, have become modern economic development strategies that lead to making the sports club able to achieve the lead among its peers from the competing sports clubs. From this standpoint, this research dealt with measuring the costs of players in sports clubs and its role in rationalizing administrative decisions that aim to raise the status of the sports club among its competitors from sports clubs through a case study in one of the sports clubs and demonstrating the extent of the impact of measuring players' costs on the decisions taken regarding investment in the resource. Human. The research concluded that measuring human resource costs plays an important role in supporting decisions in the foreseeable and strategic term.

key words (Cost of human resource, Decision supporting, Sports clubs)

مقدمة:

يلعب العنصر البشري دورا مهما في توجيه الاستثمار وتعزيز الميزة التنافسية بين مختلف أنواع المنظمات وتحقيق الاستدامة في بيئة الاعمال المعاصرة، سيما في الأندية الرياضية. اذ يتناول البحث جانبا قلما تطرق له الباحثين مسلطا الضوء على كلفة المورد البشري في الأندية الرياضية كونها المحرك الرئيسي المستخدم في توليد الإيرادات واتخاذ القرارات على المدى المنظور والاستراتيجي. اذ ان البناء المعرفي وتطوير خبرات ومهارات اللاعبين ومدى كفاءة المدربين والفريق الساند له



فضلا عن الاستثمار في لاعبين ذات قدرات ومهارات عالية والقرارات المتخذة بشأنها أصبحت من استراتيجيات التنمية الاقتصادية الحديثة التي تؤدي الى جعل النادي الرياضي قادرا على احراز الصدارة بين اقرانه من الأندية الرياضية المنافسة. ومن هذا المنطلق سيتناول هذا البحث قياس تكاليف اللاعبين في الأندية الرياضية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية التي تصب في رفع مكانة النادي الرياضي بين منافسيه من الأندية الرياضية من خلال دراسة حالة في أحد الأندية الرياضية وبيان مدى تأثير قياس تكاليف اللاعبين على القرارات المتخذة بشأن الاستثمار في المورد البشري. ومن المنطلق أعلاه فان مشكلة البحث تتبلور في عدم اهتمام إدارات المنظمات بتكلفة المورد البشري وبالتالي تحديدها وقياسها والذي يؤثر لاحقا على اتخاذ القرارات المتعلقة بها ومساندتها ودعمها وصولا الى تميز المنظمات في هذا المورد المهم الذي يساهم بشكل كبير ومؤثر في نجاح المنظمات وتحقيق تميزها به عن باقي المنظمات وعليه يثار التساؤلات التالية:-

- ما هو مدى اهتمام إدارات المنظمات بالموارد البشرية وتكاليفها؟ وخاصة في الأندية الرياضية.
- هل قرارات الإدارات في المنظمات حول المورد البشري يتم اتخاذها بناءا على تكلفة المورد البشرية؟

ويهدف البحث الى:-

- قياس تكلفة الموارد البشرية في الأندية الرياضية.
- بيان ما هو دور تكلفة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات حول المورد البشري في الأندية الرياضية.
أهمية البحث تتبلور من خلال:-

- اهتمام هذا البحث بقياس تكاليف اللاعبين في الأندية الرياضية ودورها في رشيد القرارات الإدارية التي تصب في تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية ورفع مكانتها التنافسية فضلا عن قرارات الاستثمار في لاعبين من ذوي القدرات والمهارات العالية

وعليه يمكن بلورة فرضية البحث في الاتي:

- تكلفة المورد البشري لها دور هام في مساندة قرارات الإدارات في الأندية الرياضية.

وسيتناول البحث الفقرات التالية:

أولاً:- دور معلومات التكاليف في إدارة المورد البشري

ثانياً:- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية



ثالثاً: - الجانب العملي - دراسة حالة في الأندية الرياضية

أولاً: دور معلومات التكاليف في إدارة المورد البشري

1. مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعد وظيفة اداره الموارد البشرية من الوظائف الادارية التي تم دراستها والبحث بها بشكل دقيق لاختصاصها بالقوة البشرية التي تلعب دورا اساسيا في صياغة مستقبل الوحدات الاقتصادية من خلال مواردها البشرية (وهاب، 2017، 209) وايجاد افضل طريقه لاستثمار هذه الموارد بتخطيطها وتدريبها وتطويرها من اجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين من جهة ومصلحة الوحدة من جهة اخرى ،فهي مزيج من الممارسات والسياسات والأنشطة والأنظمة التي تنظم سير انشطه الوحدة وذلك من خلال التأثير على سلوك الموارد البشرية ايجابيا نحو اهداف الوحدة الاقتصادية التي ينتمون اليها (سليم، 2019). وان اهميه هذه الموارد تكمن في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الوحدات من خلال اكتشاف المشاكل ومعالجتها وزيادة فعالية اداره الوحدة بالاعتماد على الادارة الناجحة والتوجيه الصحيح من قبل الادارة للأفراد العاملين (نصير، 2019، 7). وبناءا على ما تقدم فان المحاسبة عن الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تقديم المعلومات الملائمة في إدارة المورد البشري في المنظمات كافة اذ عرفت محاسبة الموارد البشرية على انها المحاسبة عن الافراد كموارد تنظيمية وهي تتضمن التكاليف المتحققة من قبل المنظمة في استقطاب واختيار استخدام وتدريب وتطوير الأصول البشرية وتشمل كذلك قياس القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة الى المنظمة (Kumar, 2002). ومن هنا فان أهمية الموارد البشرية تنبع من كون ان المنظمات تنافس من خلال الافراد تكشف عن حقيقة ان النجاح يعتمد بشكل متزايد على قابلية أي منظمة على إدارة راس المال البشري من خلال قياس تكاليفها وتحديد مصادرها وايراداتها لغرض توفير معلومات تساعد في ادارتها بشكل رشيد (Bohlander & Snell, 2004).

2. اهمية ادارة الموارد البشرية

ان مواكبه التطورات الحاصلة في بيئة العمل ورفع مستوى الكفاءة والانتاجية وخفض التكاليف للوحدة لا يتحقق الا بوجود بيئة عمل تحكمها اداره ذات فاعليه وكفاءه عالية لمنع اساءت استخدام العاملين لوظائفها ومنع وقوع الازطاء والانحرافات التي تؤثر على سمعة الوحدة من حيث (التكلفة، المرونة، الجودة ووقت التسليم) ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية



هي اكتشاف أهمية العنصر البشري ونموها وزيادة عدد منتسبيها وتأتي أهمية ادارة الموارد البشرية لتحقيق اهداف الوحدة من خلال (نور الدين، 2016، 263)

❖ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين
❖ تزايد إدراك المديرين بأن قدرة الوحدة الاقتصادية على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

❖ تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

3. خصائص رأس المال البشري

يمكن إبراز اهم الخصائص لرأس المال البشري في الاتي: (رابح ولويزة، 2212، 191-199)

❖ يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام المتكرر.
❖ دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، وذلك لان الخبرة والمعرفة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الوحدة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة

❖ يعد رأس المال البشري هو الاكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

4. اهداف ادارته الموارد البشرية

ان اهداف ادارته الموارد البشرية مستمدة من اهداف الوحدة الاقتصادية فعند تحليل اهداف الوحدات بصوره عامه نجدها تتمحور فيها هدفين اساسيين هما الكفاءة والعدالة وتتبلور الكفاءة في الانتاجية من خلال العلاقة بين المدخلات الخاصة بالعمليات الانتاجية وبين مخرجاتها وتحقق كفاءة الاداء عندما تكون المخرجات أكبر من قيمه المدخلات. ويتم تحقيق الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها الوحدة لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد المجتمعة (التمي، 2009، 97). اذ يعتمد نجاح الوحدات الاقتصادية على حسن الاستثمار بالموارد البشرية والتي تمثل المعرفة البشرية التي تملكها الوحدات الاقتصادية في فترة معينة، فتلك الوحدات تواجه الكثير من المعوقات وتسعى الى تحقيق العديد من الاهداف والتي لا تستطيع تحقيقها بدون مساعدة العنصر البشري الذي بإمكانه تحقيق العوائد المستقبلية في الامد الطويل من خلال زيادة فعاليته وتطوير مهاراته والتي تنعكس على نمو الوحدة الاقتصادية وزيادة قيمتها السوقية وتطوير أداءها (مشكور



وناصر، 1). فالكفاية الانتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للوحدة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية كمييه مضاف اليها مواصفات يضاف ايضاً اقل تكلفه من خلال استخدام كفاء للموارد المدخلات يجب ان يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق رضا زبائن الوحدة، وتعد من اهم الوظائف التي تؤديها ادارة الموارد البشرية وهي تامين العناصر البشرية اللازمة والعمل على تنميته قدرتها وكفاءتها وعليه فان اهداف ادارة الموارد تصنف الى صنفين هما (كاظم، 2019، 44-45) ✓ على مستوى الوحدة (الكفاءة والفاعلية، الاستقرار، التجانس، تحقيق الانتماء والولاء).

✓ على مستوى العاملين (ظروف ومناخ عمل جيد، فرص عمل جديدة، العدالة في المعاملة والاجور، فرص التقدم الوظيفي، تقديم الخدمات والرعاية الصحية.

نلاحظ مما تقدم ان المورد البشري هو الأساس في تقدم وتطور الكثير من المنظمات الوحدات الاقتصادية التي تعتمد في تحقيق إيراداتها على العنصر البشري، وتعتبر الأندية الرياضية من الوحدات التي تعتمد بشكل أساسي في تحقيق أهدافها وإيراداتها على هذا المورد ولهذا فان أي تكاليف تصرف على هذا المورد لا بد ان تصب في تحقيق أهدافها وتكتيكية واستراتيجية لهذا النادي وعليه فان معلومات التكاليف تلعب دوراً حاسماً في الكثير من القرارات التي من شأنها ان تصب في تحقيق هذه الأهداف.

ثانياً: تكاليف اللاعبين في الأندية الرياضية لكرة القدم

انطلاقاً من أهمية الموارد البشرية فان هناك العديد من الألعاب التي تدر على الأندية الرياضية إيراداتها كالسباحة وكرة السلة وغيرهما الا ان 90% من إيرادات هذه الأندية تأتي من كرة القدم لما لها من شعبية كبيرة على مستوى العالم، اذ يعتمد نجاح النشاط الرياضي بشكل أساسي على تكوين اللاعبين الذين يشكلون أساس الفريق، اذ يتم جذب الجماهير والمستثمرين والجهات الراعية وشركات المتخصصة بإنتاج اللوازم الرياضية من خلال اللاعبين الموهوبين والمهارات الذي يمتلكونها. اذ بدون موهوبين، لا يملك نادي كرة القدم للرياضيين ذوي المهارات العالية سوى فرصة ضئيلة لجذب الجماهير ولجعل المستثمرين المحتملين والجهات الراعية والمعلنين المهتمين تجارياً بالشراكة مع النادي للحصول على التمويل المناسب لجعل هذا النادي يحقق مرتبة الصدارة في تحقيق أهدافه واهداف المستثمرين فيه . (Lyzhova,2014) لذا فان تكاليف الأندية الرياضية كمنظمات تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري في صرف نفقاتها وتوليد إيراداتها، لا بد لها ان تركز وبصورة



رئيسية على النفقات والتكاليف التي يتم صرفها على لاعبي كرة القدم والكادر التدريبي والكادر الفني والإداري كونهم العنصر الحاكم في أداء المباريات وجذب الجمهور وتوليد المنافسة وتحقيق الفوز في الأندية الرياضية فضلا عن تحسين قدرتها في إدارة هذه التكاليف وامكانيتها على زيادة الإيرادات وتحقيق التحسين المستمر (Shareef & Davey, 2005). إذ تتألف تكاليف لاعبي كرة القدم مما يلي

- ❖ تكاليف شراء او الاستحواذ على اللاعب التي تكون قيمتها قابلة للاسترداد من أداء اللاعبين أو من خلال رسوم النقل (Müller et al. 2012).
 - ❖ رواتب اللاعبين: تمثل رواتب اللاعبين أكبر جزء من تكاليفهم. اللاعبون الأكثر موهبة والمطلوبون يتقاضون رواتب عالية، ويمكن أن تتأثر هذه الرواتب بعدة عوامل مثل أداء الفريق، والتضامن النقابي، والاتفاقيات الجماعية.
 - ❖ مكافآت الأداء: تشمل مكافآت الأداء المكافآت المالية التي يتلقاها اللاعبون عند تحقيق أهداف معينة مثل الفوز بالبطولات أو التأهل للبطولات القارية او العالمية.
 - ❖ عقود الشراكة التسويقية: يتلقى اللاعبون أحياناً مبالغ مالية إضافية من خلال عقود الرعاية الشخصية والتسويقية التي يوقعونها مع العلامات التجارية والشركات الراعية.
 - ❖ مصاريف الانتقالات: تشمل تكاليف انتقال اللاعبين من وإلى الأندية الأخرى، وتشتمل على الرسوم المدفوعة للوكلاء والأندية السابقة.
 - ❖ التأمين الصحي والمزايا الأخرى: تشمل تكاليف اللاعبين أيضاً التأمين الصحي والمزايا الأخرى التي توفرها الأندية لهم، مثل الإقامة والسفر.
- يترتب على هذه التكاليف ضغوط مالية كبيرة على الأندية، خاصة الأندية التي تنافس على المستويات العليا، وتتطلب إدارة مالية فعالة للتحكم في هذه التكاليف وضمان استدامة العمليات. لذا فإن معلومات التكاليف تلعب دوراً مهماً في التأثير على الكثير من القرارات المعتمدة على التكاليف والمتعلقة باللاعبين والمدربين والإداريين في اندية كرة القدم على المدى القريب والاستراتيجي معا وذلك لتحقيق توازناً دقيقاً بين تلبية الاحتياجات الرياضية والمالية، وتحقيق النجاح الرياضي والاستدامة المالية في الوقت نفسه. ومن بين القرارات قصيرة المدى يمكن ذكر:



- ❖ تحديد ميزانية مالية: يتعين على الأندية تحديد ميزانية مالية محددة لكل موسم رياضي، مع تخصيص تكاليف معينة لكل جانب من جوانب العملية الرياضية والإدارية.
- ❖ إعداد خطة مالية: يجب على الأندية وضع خطة مالية شاملة تحدد مصادر الإيرادات المتوقعة وتوزيعها بين مختلف الأنشطة، بما في ذلك تحديد المبالغ المتاحة لدفع رواتب اللاعبين والمصاريف الأخرى.
- ❖ رصد ومراقبة التكاليف: يجب على الأندية تطبيق أنظمة فعالة لرصد ومراقبة التكاليف، مثل إدارة المخزون والمصروفات والميزانيات، للتأكد من عدم تجاوز التكاليف المحددة.
- ❖ تحديد الأولويات: يتطلب إدارة التكاليف تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال، مع التركيز على النواحي الأكثر أهمية والتي تسهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للنادي.
- ❖ لبحث عن فرص توفير التكاليف: يجب على الأندية البحث عن فرص لتوفير التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة، مثل التفاوض على عقود رعاية مربحة أو استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات.
- ❖ اتخاذ قرارات حول تكاليف اللاعبين: تشمل هذه القرارات تحديد مستويات الرواتب والمكافآت المالية للموظفين واللاعبين، واتخاذ قرارات بشأن الانتقالات والتعاقدات الجديدة بناءً على توفر الموارد المالية.
- ❖ اما فيما يتعلق بالقرارات على المدى البعيد (القرارات الاستراتيجية) والتي تتعلق بمعلومات التكاليف في الأندية الرياضية لكرة القدم فيمكن ذكر ما يلي
- ❖ قرارات إدارية تخص تحديد الامكانيات اللازمة لتحقيق ابعاد التوجه الاستراتيجي للنادي (مثل طموح النادي بعد حصوله على لقب الدوري في البلد بان يحصل على بطولة اندية على مستوى القارة)
- ❖ قرارات توجيهية لتخصيص الموارد: تتعلق هذه القرارات بتحديد كيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية في النادي، بما في ذلك قرارات بشأن الرواتب والمكافآت والاستثمارات في اللاعبين والموظفين والبنية التحتية والتسويق وغيرها.



- ❖ قرارات استراتيجية للتكاليف: تتضمن هذه القرارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمستوى الإنفاق العام للنادي والسياسات المالية المحددة، بما في ذلك تحديد الأولويات والاستثمارات المستقبلية.
- ❖ قرارات للتحكم في التكاليف: تشمل هذه القرارات استراتيجيات للحد من التكاليف الزائدة وتحسين كفاءة الإنفاق، مثل قرارات بشأن التعاقد مع اللاعبين والموظفين والموردين وغيرهم.
- ❖ قرارات للمساعدة في تحليل الأداء المالي: يتضمن ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بجمع وتحليل المعلومات المالية والمحاسبية للنادي، بما في ذلك تقديم التقارير المالية وتقييم الأداء المالي.
- ❖ قرارات استثمارية وتمويلية: تتعلق هذه القرارات بتحديد مصادر التمويل واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات وإدارة الديون وغيرها، مما يؤثر على تكاليف النادي في المدى الطويل.
- وان تحديد هذه القرارات وتطبيقها بشكل فعال يتطلب تحليل دقيق للبيانات المالية التكاليفية وتعاون فعال بين كادر حسابات النادي وإدارة النادي والجهات الرقابية.

ثالثاً: الجانب العملي - دراسة حالة في الأندية الرياضية

ان الدراسة العملية في البحث كانت تعبر عن محاكاة للأندية الرياضية لكرة القدم والتي تلعب في دوري نجوم العراق وقام الباحثان في دراسة الحالة بالحصول على بيانات من الوسط الرياضي ومن أصحاب الاختصاص وأطراف قريبة من إدارات النوادي العراقية بالإضافة الى تقدير باقي البيانات المطلوبة في البحث.

جدول رقم (1) المورد البشري في نادي رياضي لكرة القدم

العدد	الصف	العدد	الصف
1	رئيس هيئة إدارية	30	لاعب كرة قدم (المستوى الأول)
2	معاون رئيس هيئة إدارية	25	لاعب كرة قدم (فئة الشباب)
5	هيئة إدارية	25	لاعب كرة قدم (فئة الناشئين)
3	مدير إدارة ومساعدين	1	مدرب الفريق
1	مدير فني	2	مساعد مدرب
1	مدير اداري للفريق	4	مدربين / عدة تخصصات
1	محاسب	3	أطباء النادي
2	معاون محاسب	2	معالج فيزيائي
1	اعلامي	4	موظفين / أنشطة أخرى
3	حارس		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان



جدول رقم (2) المورد البشري الحاكم في النادي *

المستويات	مكونات المستوى	التفاصيل
الأول	اللاعبين	المستوى الأول + فئة الشباب + فئة الناشئين
الثاني	المدربين	المدرّب الأول + المساعدين + مدرّبين / عدة تخصصات
الثالث	الإدارة	رئيس الهيئة + مدير فني + مدير الإدارة + م. الهيئة الإدارية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

- الكادر / المورد البشري الحاكم هو ذلك المورد البشر الذي يؤثر بشكل كبير ومهم في أداء المنظمة / النادي الرياضي ويمكن ان حقق نتائج متقدمة ومركز تنافسي متميز بين المنظمات / الأندية، وان عدم وجوده او تركه للعمل في المنظمة / النادي سيجعل المنظمة عادية او دون المستوى المطلوب وليس لها أداء مقبول بين المنظمات او هي تسير في حالة التدهور او نحو الغلق او الاقفال.

جدول رقم (3) اعداد المورد البشري الأساسي

ت	العدد	لاعب مستوى اول	فئة الشباب	فئة الناشئين
اللاعبين	80	30	25	25
ت	العدد	مدرّب فريق	مساعد مدرّب	مدرّبين إضافيين
المدرّبين	7	1	2	4
ت	العدد	رئيس هيئة إدارية	معاون رئيس هيئة إدارية	مدير اداري او فني
الاداريين	5	1	2	2

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

جدول رقم (4) نسبة الكادر الحاكم / المورد البشري

النسبة	النوع	البيان
30% *	لاعب مستوى الأول	اللاعبين
15%	فئة الشباب	
15%	فئة الناشئين	
100%	مدرّب الفريق	المدرّبين
50%	مساعد مدرّب	
50%	مدرّبين / عدة تخصصات	
100%	رئيس هيئة إدارية	الإداريين
50%	معاون رئيس هيئة إدارية	
100%	مدير فني	
100%	مدير اداري	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

- من تقدير الباحثان

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

جدول رقم (5) حساب رواتب واجور الكادر البشري في النادي

	75	25*3	المستوى الأول	اللاعبين
	30	10*3		
	5.4	1.5*3		
130500	21	1*21		
	3	3*1	فئة الشباب	
	0.5	1*0.5		
9800	6.3	21*300		
	1.5	3*0.5	فئة الناشئين	
	0.3	1*0.3		
6000	4.2	21*200		
	2000	1*2000	مدرب الفريق	المدرين
	0	0		
	8000	2*4000	مساعد مدرب	
32000	4000	4*1000	مدربين إضافيين	
	4000	1*4000	رئيس هيئة إدارية	الإداريين
	3000	1*3000	مدير فني	
	2000	1*2000	مدير اداري	
	2000	2*1000	معاون رئيس هيئة إدارية	
	2500	5*500	الهيئة الإدارية	
	1500	1*1500	معاون اداري	
16000	1000	2*500	مساعد معاون اداري	
	2000	1*2000	محاسب	الفريق الساند
	2000	2*1000	معاون محاسب	
	1000	1*1000	اعلامي	
	4500	3*1500	حارس	
	2000	1*2000	أطباء	
	2000	2*1000	أطباء	
	2000	2*1000	معالجين فيزيائيين	
18500	3000	4*750	موظفين أنشطة أخرى	
21280000				مجموع الرواتب الشهرية لكل الكادر البشري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

مجموع الرواتب السنوية للكادر البشري $21280000 * 12 = 255360000$ دينار

- تقدير ميزان مراجعة لنادي رياضي لكرة القدم لسنة 2022-2023



قام الباحثان بتقدير ميزان المراجعة 2023 (سنة الدراسة) لصعوبة الحصول على بيانات نادي عراقي لكرة القدم وسرية البيانات وكان التقدير هو من 5 - 12 مليار دينار عراقي وكان المتوسط = (12+5) / 2 = 8500000000 دينار

جدول رقم (6) حساب رواتب الكادر الحاكم في النادي

البيان	العدد	نسبة من الأساسي	العدد	مجموع رواتب الكادر الحاكم
اللاعبين				
مستوى اول	30	30%	9	109500
الشباب	25	15%	4	3500
الناشئين	25	15%	4	1800
				115800
المدربين				
مدرب اول	1	100%	1	20000
مساعد مدرب	2	50%	1	4000
مدربين عدة اختصاص	4	50%	2	2000
				26000
الإداريين				
رئيس هيئة إدارية	1	100%	1	4000
مدير فني	1	100%	1	3000
مدير اداري	1	100%	1	2000
معاون رئيس هيئة إدارية	2	50%	1	1000
				10000
				151800

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

جدول رقم (7) نسبة الكادر الحاكم الى الكادر البشري

كل الرواتب	رواتب الكادر الحاكم	النسبة المئوية
212800	150800	71.33%

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

- الرواتب والأجور في النادي الرياضي لكرة القدم
تحدد أجور اللاعب عند التحاقه بالنادي من خلال: -

- ✓ قدرات اللاعب ولياقته البدنية (محلي بالمستوى الأول)
- ✓ خبرته السابقة هل كان يلعب في نادي اخر وما هو مستوى هذا النادي وهل كان يلعب في مستوى الناشئين ام الشباب في النادي الاخر



- ✓ هل كان يلعب في نادي عربي ام إقليمي ام عالمي
- ✓ هل هناك عقوبات سابقة لهذا اللاعب
- ✓ هل هناك إصابات سابقة للاعب
- ✓ هل حصل على جوائز (هداف دوري او أحسن لاعب في عدة مباريات)
- ✓ عدد المباريات التي خاضها مسبقا
- ✓ هل حقق بطولات مع فريق بلاده
- ✓ هل حقق بطولات مع النادي السابق
- وتعدل أجور اللاعب لاحقا وحسب:-
- ✓ تطور أداء اللاعب لكل فترة
- ✓ هل يلعب أساسيا لفترة طويلة مع المستوى الأول
- ✓ هل قدم أداء جيد مع منتخب بلاده
- ✓ هل هناك تقييم جيد ام عالي في الصحافة الرياضية
- ✓ التغييرات في إمكانية النادي المالية (ارتفاع ايراد النادي)

ومثال ذلك:

اللاعبين المتميزين في المنتخب العراقي ونوادي الدرجة الممتازة / النخبة / دوري نجوم العراق

ايمن حسين يلعب في نادي القوة الجوية

علي جاسم يلعب في نادي القوة الجوية

مهند علي يلعب في نادي الشرطة

محمود المواس يلعب في نادي الشرطة

محمد قاسم يلعب في نادي النجف

محمد داؤود يلعب في نادي النجف

من الفقرات التي ساهمت بارتفاع اجورهم هي:

الأداء المتميز مع المنتخب العراقي / مع النوادي المحلية والعربية

احراز اهداف في مباريات متوالية

اللعبة اساسيا مع النادي لفترة طويلة



أجور المدربين

ان أجور المدربين يتم تحديدها على أساس:

الشهادات والجوائز التي حصل عليها المدرب

النتائج التي حققها المدرب مع اندية سابقة محلية او خارجية او مع منتخب بلاده

سجل المدرب في البطولات والجوائز والعقوبات والمخالفات

مدة العمل كمدرب أساسي او مساعد مدرب في نوادي سابقة

إمكانية النادي المالية

عدد الدورات التدريبية مع صنف الدورة (A,B,C)

الشهادة التي يحملها المدرب (بكالوريوس ام شهادة عليا)

ومن المدربين البارزين في الدوري العراقي الحالي والسابق المدرب حكيم شاكر، والمدرب عبد

الغني شهد والمدرب راضي شنيشل والمدرب أيوب اوديشو والمدرب شاكر محمود والمدرب يحيى

علوان والمدرب ثائر جسام والمدرب احمد دحام وعدد كبير اخر من المدربين والذين تميزوا بالأداء

العالي وخدموا الكرة العراقية سواء في الأندية التي دربوها مع قيام عدد منهم بتدريب المنتخبات

الوطنية العراقية في كل الفئات

صافي ميزان المراجعة = 7.5 مليار – 2553600000 بعد استبعاد كل الرواتب

= 4946400000 مليار دينار صافي الميزان

حصة الكادر البشري الحاكم من ميزان المراجعة

3528267000 = 71.33% * 4946400000

تكلفة الكادر البشري الحاكم = رواتب الكادر + حصة الكادر من ميزان المراجعة

= 3528267000 + (12*151800)

= 3528267000+1821600000

= 5349867000

ويظهر جدول رقم 8 نسبة أصناف الكادر الحاكم



جدول رقم (8) نسبة أصناف الكادر الحاكم

الصف	الراتب	النسبة المئوية	تكلفة الكادر
اللاعبين	115800	%76.28	4080879000
المدربين	26000	%17.13	916432000
الإداريين	10000	%6.59	352556000
الإجمالي		%100	5349867000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

ويظهر الجدول رقم 9 حساب التكلفة الكلية للكادر الحاكم

جدول رقم (9) حساب التكلفة الكلية للكادر الحاكم

البيان	الراتب	النسبة	التكلفة الكلية	تكلفة افراد الكادر
اللاعبين				
مستوى اول	1091500	%94.56	4080879000	3858879000
الشباب	4500000	%3.89		158746000
النشئين	1800000	%1.55		63254000
	115800000	%100	4080879000	
المدربين				
مدرب اول	20000	%76.92	916432000	704920000
مساعد مدرب	4000	%15.39		141039000
مدربين تخصص	2000	%7.69		70473000
		%100	916432000	
الإداريين				
رئيس هيئة إدارية	4000	%40	352556000	141022000
مدير فني	3000	30%		105667000
مدير اداري	2000	%20		70511000
معاون رئيس هيئة إدارية	1000	10%	35256000	
	10000	%100	352556000	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

بعد تحديد التكلفة الكلية للكادر الحاكم وحسب الصنف 1،2،3 سيتم تحديد العناصر المؤثرة والهامة

في الكادر الحاكم وما هي تكاليفها؟

الصنف 1 اللاعبين

عدد اللاعبين (9) ويمكن وضع عدة احتمالات في تحليل هذا العنصر وهي تظهر في جدول رقم



الجدول (10) عدد اللاعبين / مستوى اول والاحتمالات

نسبة مئوية	مهم	نسبة مئوية	مهم جدا	ت
%33	3	%67	6	1
%44	4	%56	5	2
%67	6	%33	3	3
%78	7	%22	2	4

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

وسيتم اعتماد / اختيار الاحتمال الأول فقط لأغراض حساب التكاليف وكما يظهر في جدول 11 (ويمكن اخذ احتمال اخر ويتم الحساب عل أساسه)

جدول رقم (11) حساب تكلفة العنصر (لاعب / موسم) ومتوسط التكلفة حسب الاحتمال الاول

تكلفة العنصر	تكلفة المهم جدا	تكلفة المهم
3858879000		
نسبة العنصر	%67	%33
تكلفة العنصر	2585449000	1273430000
عدد العنصر	6	3
تكلفة العنصر الواحد (لاعب / موسم)	430909000	424477000
متوسط تكلفة اللاعب		428764000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

بنفس الطريقة تحدد تكاليف لاعبي فئة الشباب وفئة الناشئين وكما في جدول رقم 12

جدول رقم 12 تحدد تكاليف لاعبي فئة الشباب وفئة الناشئين

الصف	تكلفة العنصر	العدد	متوسط تكلفة اللاعب / موسم	التكلفة الشهرية
فئة الشباب	158746000	4	39687000	3307250
فئة الناشئين	63254000	4	15814000	1317833

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

جدول رقم 13 تحديد تكلفة مدرب / عدة تخصصات وكان العدد 2 وكما في الجدول رقم 13

جدول رقم 13 تحديد تكلفة مدرب / عدة تخصصات

الصف	تكلفة العنصر	العدد	متوسط تكلفة المدرب/موسم	التكلفة الشهرية
مدرب/ عدة تخصصات	70473000	2	35237000	2936417

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

اما صنف الإداريين فان التكلفة محددة في جدول (9) لكل عنصر / موسم



ان اللاعبين في المستوى الأول وللنوعين (المهم جدا والمهم) يمكن معالجة تكاليف النوع الواحد وما يحتوي من لاعبين متميزين ويكون لأدائهم دور أكبر من باقي النوع (مثل 6 مهم جدا ومنهم 3 لاعبين او 4 يكون اداءهم هو المسيطر على أداء الفريق ويؤثرون في نتائج مبارياته. لذا يمكن القول ان تكاليفهم تكون أكثر من لاعبين اخرين في النوع نفسه وكذلك الكلام يكون عن ال (3 مهم) وهنا يعاد تقدير تكلفة اللاعب لكل موسم وكما يلي (الاحتمال الأول)

جدول رقم 14 تكلفة اللاعب / موسم احتمال / 1

النوع	التكلفة	العدد	العدد الموزون	تكلفة اللاعب المعدلة
مهم جدا	2585449	6	6 = 1.5*4 2 = 1*2 المجموع = 8	323181000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

تكلفة 4 لاعب مؤثر $323181000 * 6 = 1939087000 / 4 = 484772$ دينار
تكلفة 2 لاعب اخر 323181000 تكلفة اللاعب لكل موسم اخر هي 323181 دينار
احتمال 2

جدول رقم 15 تكلفة اللاعب / موسم احتمال / 2

النوع	التكلفة	العدد	العدد الموزون	تكلفة اللاعب المعدلة
مهم جدا	2585449	6	8 = 2*4 2 = 1*2 المجموع = 10	258545

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

تكلفة 4 لاعب مؤثر $258545 * 2 = 517090$

تكلفة لاعب اخر 258545

أخيرا أصبح تكلفة اللاعب / موسم وكما تظهر ف جدول رقم 16

جدول رقم 16 تكلفة اللاعب / موسم النهائية

النوع	الكلفة / موسم	التكلفة الشهرية
مهم جدا (مؤثر)	517090000	43091000
مهم جدا	258545000	21545000
مهم (مؤثر)	424476000	35373000
مهم	212238000	17687000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان



- ان قياس تكلفة الموارد البشرية في المنظمات وتقييم هذا المورد وتحديد التكاليف الفعلية للسنة (الموسم في النوادي الرياضية) والتكلفة المخططة للسنوات القادمة تواجه بعض الصعوبات من أهمها:
- صعوبة الحصول على البيانات من المنظمات او عدم توفرها بشكل مباشر.
 - قلة خبرة الكادر المحاسبي العامل في تلك المنظمات بنظم التكاليف وطرق قياس التكلفة وتحديد تكاليف الموارد البشرية.
 - عدم قناعة الإدارة بتكاليف الموارد البشرية وفوائد استخدامها في قرارات الإدارة كما ان التكلفة الفعلية (التاريخية) او المخططة لا تكفي وحدها في اتخاذ القرارات حول الموارد البشرية لذا يرى الباحثان ضرورة ربطها بالقيمة الاستبدالية او القيمة العادلة وذلك يأخذ ابعادا إضافية إذا كانت المنظمة (النادي الرياضي) يواجه العديد من القرارات حول الموارد البشرية مثل
 - التجديد لعقد اللاعبين والمدربين... الخ
 - شراء اللاعبين او التعاقد معهم
 - الغاء عقود المدرب / المدربين واللاعبين والاداريين
 - اعارة اللاعبين
 - تعويض اللاعبين بعد اعتزالهم وحسب مركزهم في الفريق
- ويمكن اعداد جدول يوضح متوسط التكلفة الفعلية والتكلفة الاستبدالية او القيمة العادلة او أسعار السوق وكما في الجدول 17

جدول (17) التكلفة الفعلية والتكاليف الأخرى للكادر الحاكم

الفرق 1 - 4 = 5	القيمة العادلة او سعر السوق 4	الفرق 1 - 2 = 3	تكلفة استبداليه 2	التكلفة الفعلية 1	الصف
					اللاعبين
					المستوى الأول
21909000	65000000	16909000	60000000	43091000	مهم جدا مؤثر
14627000	50000000	9627000	45000000	35373000	مهم مؤثر
8455000	30000000	5455000	27000000	21545000	مهم جدا
7313000	25000000	4313000	22000000	17687000	مهم
					فئة الشباب
1192750	4500000	692750	4000000	3307250	مهم



فئة الناشئين	1317830	2000000	682170	2500000	1182170
مهم					
المدربين					
مدرب / 1	58743333	70000000	11256667	75000000	16256667
مساعد مدرب	11753250	15000000	3246750	17000000	5246750
مدربين / عدة تخصصات	2936375	3000000	63625	4000000	1063625
الإداريين					
رئيس هيئة	11751833	15000000	3248167	18000000	6248167
مدير فني	8813917	10000000	1186083	14000000	5186083
مدير اداري	5875917	7000000	1124083	9000000	3124083
معاون رئيس هيئة	2938000	3000000	62000	35000000	562000

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

من الجدول رقم 17 يظهر ان الكادر البشري تطور أدائه وتم تنمية خبرته ومهاراته. وان التكلفة الاستبدالية للكادر الحاكم أكبر من التكلفة التاريخية ويمكن للإدارة في النادي الرياضي اتخاذ العديد من القرارات والتي تم الإشارة الى بعضها سابقا وتستطيع الإدارة اعداد موازنات سنوية يتم فيها الاخذ بالنواتج التي اظهرتها الجداول عن تكاليف الكادر الحاكم (لاعب / مدرب / اداري) مع ملاحظة اعداد الكادر الحاكم والتغيرات التي تطرأ عليه كل سنة (موسم). ان صعوبة الحصول على البيانات أثر بشكل كبير على النتائج ولكن التقدير في بيانات التكاليف لم يكن بعيدا عن الواقع الفعلي بشكل مؤثر عن الأرقام التي خرج بها الباحثان. لقد اعتمد الباحثان على بيانات من متخصصين يعملون في تخصص الرياضة والتربية البدنية وهم:-

- الأول أستاذ متقاعد من كلية التربية الرياضية (prof) وكان يلعب في نادي الطلبة في السبعينات
 - الثاني مدرس تربية رياضية في مدرسة اعدادية ولديه خبرة عن 15 سنة
 - الثالث كوادر تعمل في نوادي رياضية سابقا وحاليا
- ومن القرارات التي يمكن ان تواجه إدارات النوادي الرياضية لكرة القدم والتي تلعب بيانات التكاليف دورا كبيرا في دعم ونجاح تلك القرارات التي يمكن ان تتمثل بالآتي
- قرار شراء او استقدام لاعب او مدرب من نادي اخر



- قرار اعارة لاعب الى نادي اخر
- قرار تجديد عقد لاعب / مدرب
- قرارات أخرى

جدول (18) بيانات اتخاذ قرار شراء لاعب

القرار	حاجة النادي		القيمة العادلة	التكلفة الفعلية	الصنف
	مؤجلة	حالية			
					لاعب مستوى اول
✓	x	✓	85000000	65000000	مهم جدا مؤثر
✓	x	✓	60000000	50000000	مهم مؤثر
x	✓	x	42000000	30000000	مهم جدا
✓	✓	x	30000000	25000000	مهم

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

ان قرار شراء اللاعب سيكون في ظل بيانات التكاليف بين سعر السوق والقيمة العادلة وفقا لحاجة النادي

جدول (19) بيانات اتخاذ قرار تعيين مدرب

القرار	حاجة النادي		القيمة العادلة	سعر السوق	الصنف
	مؤجلة	حالية			
✓	x	✓	85000000	75000000	مدرب / 1
x	✓	x	25000000	17000000	مساعد مدرب
✓	x	✓	6000000	4000000	مدرب متخصص

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

جدول (20) بيانات اتخاذ قرار اعارة لاعب

القرار	حصة اللاعب	حاجة النادي		القيمة العادلة	التكلفة الفعلية	الصنف
		غير ضروري	ضروري			
						لاعب مستوى اول
✓	%60	✓	x	85000000	43091000	مهم جدا مؤثر
x	x	x	✓	60000000	35373000	مهم مؤثر
✓	%50	✓	x	42000000	21545000	مهم جدا
✓	%50	✓	x	30000000	17687000	مهم

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان



جدول (21) بيانات اتخاذ قرار تجديد لاعب او مدرب

القرار	حاجة النادي		القيمة العادلة	سعر السوق	التكلفة الفعلية	الصف
	غير ضروري	ضروري				
						لاعب مستوى اول
✓	x	✓	85000000	65000000	43091000	مهم جدا مؤثر
x	✓	x	42000000	30000000	21545000	مهم مؤثر
✓	x	✓	85000000	75000000	587433333	مهم جدا
x	✓	x	25000000	17000000	11753250	مهم

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان .

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

- يساهم قياس تكلفة المارد البشرية بشكل عام وتكلفة الكادر الحاكم منها بشكل خاص في توجيه نظر الإدارة في النوادي الرياضية نحو الاهتمام بالكادر البشري واهميته في نجاح النوادي وتحقيقها إنجازات كبيرة ودعم التنافس بين النوادي.
- ان تكلفة الكادر البشري الحاكم كانت ذات أهمية كبيرة في النادي حالة الدراسة وهي تمثل نسبة 71.33 من كل التكاليف التي تم انفاقها في النادي وهي تدل على صحة اختيار وتحديد الكادر الحاكم وما له من دور في دعم إدارة النادي والنتائج التي يمكن ان يحققها.
- ان العنصر المؤثر في الكادر الحاكم وفي أداء كل الكادر البشري في النادي هو اللاعبين والتي تمثل تكاليفه نسبة عالية وهي 76.28% من الكادر الحاكم ويلعب ادائه اهم الأدوار في النادي.
- ان نسبة تكلفة عنصر المدربين كانت 17.13 من تكلفة الكادر الحاكم وهي ليست قليلة ولكنها اقل تأثيرا في الأداء من عنصر اللاعبين وتمثل مع نسبة اللاعبين 93.41% وهي نسبة كبيرة جدا ومهمة في ادائه المالي.
- ان تكلفة اللاعب الواحد (لاعب / موسم) للمستوى الأول وللنادي كانت تتراوح بين (17687000 – 43091 – دينار / شهر وبين (212238000 – 517090000) دينار لكل موسم سنويا وبتصنيف من الباحثان هو (مهم جدا مؤثر، مهم جدا، مهم مؤثر، مهم).



- تواجه عملية تحديد وقياس عناصر تكلفة الكادر البشري في النوادي الرياضية عدة صعوبات مع عدم اهتمام الإدارة في النوادي بالتكاليف والاقتصار على دور المحاسب في حساب النفقات والايرادات بشكل عام.
- عدم توفر بيانات التكاليف وبشكل خاص حول الكادر الحاكم في النوادي يؤثر بشكل كبير على صحة القرارات التي تتخذها الإدارات وبالتالي أداء النوادي.
- يمكن للإدارات في النوادي ان تحقق نجاحا ملحوظا عند حساب وتحديد تكلفة الكادر البشري وذلك بدعم كل القرارات التي تتخذها ويساهم في تحسين الأداء العام للنادي
- من خلال المقارنة بين التكلفة الفعلية (التاريخية) لصنف اللاعبين كاحد موجودات النادي مع التكلفة الاستبدالية وسعر السوق والقيمة العادلة يتضح حجم النمو في الكادر البشري (اللاعبين) ومجالات البيع او الإعارة او التعويض.
- ان بيانات التكاليف في حالة الدراسة يمكن ان تدعم عملية اعداد الموازنات في النودي الرياضية والتخطيط المستقبلي.

2. التوصيات

كان من اهم التوصيات:-

- ضرورة اهتمام الإدارات في النوادي الرياضية لكرة القدم بالبيانات المالية والتكليفية وحصرها وتحديدتها بشكل دقيق مع قناعها بأهمية هذه البيانات.
- أهمية قياس تكاليف المورد البشري وبشكل خاص الكادر الحاكم ودراستها وتحليلها واستخدامها في دعم القرارات بكل ابعادها والتي تساهم في إدارة النوادي على أسس علمية حديثة.
- ان على إدارات النوادي الاهتمام بالعناصر المؤثرة في الأداء ومنها عنصر اللاعبين بكل فئاته وتنمية قدراتهم مع الدعم المادي الذي يحفز الأداء وبشكل خاص فئة الشباب والناشئين لرفد المستوى الأول مع ملاحظة تكلفة اللاعب / موسم وإمكانية خفض تكاليف الحصول على اللاعبين في المستوى الأول من الفئات الأخرى مع الاهتمام بعنصر المدربين.



- أهمية ان يكون لدى كادر الحسابات / المحاسب ومعاونيه خبرة في مجال حساب التكاليف وتحديد تكلفة اللاعب / موسم... الخ ويمكن الاستفادة من استشاري في هذا المجال في ظل ارتفاع إمكانيات النوادي المالية.

خامسا: المصادر

❖ المصادر العربية

1. التمي، خالد غازي، 2009، الاثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية الوعي التكاليفي واساليب ادارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة حلب.
2. رابح، خوني، ولويزة، فرحاتي، 2017، محاسبة الموارد البشرية كأداة للقياس والافصاح المحاسبي عن تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الثاني والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. سليم، حازم خليل، 2019، ابداع اداره الموارد البشرية .
4. كاظم، عمار جبار، 2019، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدي تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية
5. مشكور، سعود جايد وناصر، جعفر فالح، (بدون سنة) القياس والافصاح المحاسبي عن راس المال البشري ودوره في زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية.
6. نصير، ثائر رشيد محمد، 2019، المنافع والقيود ومستوى استخدام انظمه معلومات الموارد البشرية في الشركات الكهرياء الأردنية.
7. نورالدين، بو الشرش، 2016، واقع ادارة الموارد البشرية بالوحدة الاقتصادية الجزائرية،
8. وهاب، زينب صلاح، 2017، التخطيط الاستراتيجي وأثره في ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم، العدد 41

❖ المصادر الانكليزية

1. Bohlander & Snell, 2004, Managing Human Resources, Thomson Corp., U.S., PP. 14-15.



2. Kumar, Depak, 2002, Human Resource planning, Excel Book, N.Delhi, PP. 326-346.
3. Lyzhova, anna, 2014, Human Capital Accounting in Professional Sport: Evidence from Youth Professional Football, Vol 5, No 24, pp. 44-48.
4. Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012).” **The Financial Fair Play Regulations of UEFA:**” An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? International journal of sport finance, 7(2), 117.
5. Shareef, Fareeha and Davey, Howard, (2005), "Accounting for intellectual capital: Evidence from listed English football clubs", Journal of Applied Accounting Research, Vol. 7 Iss 3 pp. 78 – 116.