

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رقم :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

العنوان

أهمية الموارد البشرية في إدارة الأداء الرياضي

دراسة ميدانية على مستوى مجموعة من المؤسسات الرياضية (بسكرة) (2021-2022)

تحت إشراف :

• أ.د دخية عادل

من إعداد:

• شوقي قناص

• نجلاء برني

السنة الجامعية: 2021/2022



شكر وعرّفان

الحمد لله ربّي العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين، وعلى اله وصحبه اجمعين ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ الفاضل: أ.د. دخية عادل على كرم قبوله الاشراف على هذا العمل وعلى المساعدات والتوجيهات والنصائح التي خصها وقدمها لنا طيلة اعداد هذه المذكرة.

شكر خاص إلى رئيس القسم الإدارة والتسيير الرياضي الذي يعد في مقام المعلم والأب الثاني من خلال توجيهاته الدائمة ونصائحه المفيدة (السيد جمالي مرابط)

إلى كل أعضاء اللجنة الذين تشرفوا بمناقشة هذه المذكرة

الى عائلتنا.

شكرا لمن كان عوننا لنا ولو بكلمة.

فهرس المحتويات

| | |
|----------------|--------|
| شكر وعرهان | |
| فهرس المحتويات | |
| مقدمة: | أ..... |

الفصل التمهيدى: الإطار العام للدراسة

| | | |
|------------------------------|-------|---|
| 1-الإشكالية: | | 5 |
| 2-فرضيات الدراسة: | | 6 |
| 3-أهمية الدراسة: | | 6 |
| 4-اهداف الدراسة: | | 7 |
| 5-أسباب اختيار الموضوع: | | 8 |
| 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات: | | 8 |
| 7-الدراسات السابقة: | | 9 |

الجانب النظرى

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

| | | |
|--|-------|----|
| 1-أساسيات حول إدارة الموارد البشرية: | | 13 |
| 1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: | | 13 |
| 1-1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية: | | 13 |
| 1-1-2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية: | | 14 |

- 2-أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية: 19.....
- 2-1-أهمية إدارة الموارد البشرية: 20.....
- 2-2-أهداف إدارة الموارد البشرية: 20.....
- 3-خصائص إدارة الموارد البشرية: 21.....
- 5-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: 24.....
- 6-نظم معلومات الموارد البشرية: 26.....

الفصل الثاني: الأداء الرياضي

- تمهيد: 29.....
- 1-مفهوم الأداء الرياضي: 30.....
- 2-دور المدرب في ثبات الأداء الرياضي: 31.....
- 3-اعتبارات المدرب عند تقويم الأداء الرياضي: 32.....
- 4-أنواع الأداء الرياضي: 32.....
- 4-1-أداء بمواجهة: 32.....
- 4-2-أداء دائري: 33.....
- 4-3-أداء في محطات: 33.....
- 4-4-أداء في مجموعات: 33.....
- 4-5-أداء وظيفي يتحكم في وضع الجسم: 33.....
- 4-6-أداء رياضي والجهاز العصبي: 34.....
- 5-العوامل المساهمة في الأداء الرياضي: 34.....

- 35.....1-5-القوة العضلية:
- 35.....2-5-التوازن:
- 35.....3-5-المرونة:
- 36.....4-5-التحمل:
- 36.....5-5-الذكاء:
- 36.....6-5-السرعة:
- 37.....7-5-الرشاقة:
- 37.....8-5-التوافق:
- 37.....9-5-القدرة الإبداعية:
- 37.....10-5-الدافعية:
- 38.....6-علاقة القدرة بالأداء الرياضي:
- 40.....خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

- 43.....تمهيد:
- 44.....1-الدراسة الاستطلاعية:
- 44.....2-منهج الدراسة:
- 45.....5-أدوات الدراسة:
- 45.....6-الأدوات الإحصائية:

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- أولاً: عرض وتحليل النتائج 48
- 1-صدق أداة الدراسة: 48
- 2-تحليل خصائص مبحوثي الدراسة: 49
- ثانياً: تحليل نتائج عبارات الاستبيان: 53
- 1-تحليل عبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية 54
- ثانياً: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني الأداء الرياضي 58
- ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضيات 60
- 1-تحليل اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الرئيسية 60
- 2-تحليل اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضيات الفرعية 60
- رابعاً: تفسير النتائج: 62
- الخاتمة: 64
- قائمة المراجع: 66
- الملاحق 74

مقدمة

مقدمة:

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو، وتحقق المستوى الأعلى من الأداء والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

فالموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات كون هذه الموارد تملك طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد اهم ظاهرة تشغل بلا المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية اهم عناصر الانتاج.

والواقع أن الإدارات المتطورة أصبحت تعمل إلى إدارة كاملة تتم بشؤون الموارد البشرية لها مكانتها وقيمتها وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية وتعمل هذه الأخيرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع استراتيجية الإدارة الرياضية ورسالتها، ويساهم في تحقيقها في ضوء الاستراتيجيات والوظائف العامة للإدارة الرياضية بوضع الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخير برسم استراتيجيات ووظائفها وممارستها المستقبلية، ومن أهمها تصميم برامج تعليم المورد البشرية كيفية التوصل إلى الأداء المتميز وتدريبهم لتحسين الأداء الحالي للرقى به إلى التميز وبرامج للتكوين المستمر لتأهيلهم لوظائف المستقبل ولقيامهم بها على أكمل وجه وأفضل أداء والوصل إلى التميز به.

كما أن مع ارتباط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته على أدائه بالوجه المطلوب باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وأصبحت الإدارة الفعالة تعتمد في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة.

وفي ظل ما سبق فإن الإدارة الرياضية كغيرها من الإدارات العامة أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات والمحافظة على قيمتها ومستواها وأدائها التنافسي، أن تتبنى استراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائها، والذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بإثارة الدافعية نحو العمل داخل الإدارة الرياضية للوصول إلى التميز، ولمعالجة هذا الموضوع وللإجابة على تساؤل الدراسة وضعنا خطة بحثية مقسمة كالتالي:

حيث تطرقنا في البداية الى الجانب التمهيدي والذي تعرفنا فيه على موضوع الدراسة وتحديد إشكالية الموضوع بشكل منهجي وتدرجي وصولاً إلى طرح التساؤل الرئيسي متبوعاً بالتساؤلات الفرعية، وكذا تحديد فرضيات البحث، وبعدها أهمية الدراسة وأهدافها ثم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وبعد ذلك تحديد المفاهيم والمصطلحات واخيراً الدراسات السابقة لبحثنا هذا.

أما الجانب النظري فيتكون من:

الفصل الأول: حيث تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: وتطرقنا فيه الى الأداء الرياضي.

ويأتي بعد هذا الجانب التطبيقي ويقسم إلى فصلين وهما:

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تطرقنا فيها إلى المنهج المستخدم في الدراسة وكذا مجتمع البحث ثم عينة البحث وكيفية اختيارها وفي الأخير ادوات الدراسة.

أما الفصل الثاني: تناولنا فيه عرض البيانات وتحليلها ثم نتائج الدراسة وفي النهاية تم وضع خاتمة وملاحق الدراسة والمراجع.

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

تشهد بيئة المؤسسات الرياضية تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاضمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تتيح لها قدرة التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وقد حظي موضوع إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد من طرف الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، لما تلعبه هذه التنمية للعنصر البشري من دور هام في تحقيق الأداء.

وتمينا لهذا الدور الهام لإدارة الموارد البشرية أصبحت المؤسسات اهتمت بالموارد البشري، لكي يؤدي دوره بكل فعالية كفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، والأكثر من ذلك أصبحت تنظر إليه وتتعامل معه من منظور إستراتيجي، وبذلك أصبحت أدبيات التسيير الحديث تحوي مفهوما جديدا، ألا وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستثمار في العنصر البشري.

لذلك كان من الأهمية بمكان التطرق بالدراسة والتحليل الموضوع حساس له علاقة المورد البشري واحتياجاته ورغباته وله علاقة بالدفع لتحقيق أهداف المؤسسة، والتعرف كذلك على سلوكيات العاملين وخاصة في مجال هام كمجال الرياضة وتسيير المنشآت الرياضية، والتأثر على سلوكهم واستقرارهم وعلاقاتهم وبالتالي ارتباطهم بعملهم أي مؤسستهم ورضاهم عنها.

والتساؤل الرئيسي المطروح:

هل هناك دور لإدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي بالمؤسسة؟

ويؤدي بنا هذا السؤال الرئيسي إلى طرح أسئلة فرعية أخرى يمكنها إثراء بحثنا وهي:

- ما هو مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- هل هناك إهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطبيقها على العمال، في قرارات والبرامج التسييرية في المؤسسات الرياضية؟
- هل هناك دور للتوظيف على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل هناك دور للتدريب والتكوين على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل هناك دور للتحفيز ونظام الأجور على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية؟

2-فرضيات الدراسة:

وكإجابة للتساؤلات التالية وضعنا مجموعة الفرضيات والتي تمثلت في فرضية عامة وفرضيات جزئية:

▪ الفرضية العامة:

لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

▪ الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد دور للتوظيف على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية
- لا يوجد دور للتدريب والتكوين على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية
- لا يوجد دور للتحفيز ونظام الأجور على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية

3-أهمية الدراسة:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث،

حيث تبرز أهميته من خلال المجالات التالية:

1- يمكن هذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل إدارة الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي للأداء، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم الأداء الرياضي، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنة تحليل إدارة الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين الأداء الرياضي.

2- بسبب العولمة والتحرر من الروتين أو الإجراءات والتطورات التكنولوجية، يعني أن المؤسسة في الوقت الحاضر يجب أن تحسن الأداء حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، ومن هذا المنطلق تكمن أهمية هذا البحث من أجل المساهمة في دفع المؤسسة بتفعيل الأداء الرياضي بشكل أسرع وأفضل.

3- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين الأداء الرياضي، وعدم ركونه إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية للحصول على مستويات أفضل عن طريق قياسه وتقييمه، واكتشاف أسباب الفجوات بين توقعات المؤسسة للأداء وأدائها الفعلي، والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها.

4- أهداف الدراسة:

لكل بحث مجموعة من الأهداف والدوافع التي يسعى إلى تحقيقها وفق تلك البواعث التي تعتبر المنطلقات الأساسية بالنسبة له، وأهداف ودوافع بحثنا تكمن في:

- محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي وتحليلها.

- توضيح أهمية الموارد البشري في المؤسسة الرياضية.

- مساهمة مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية في تطوير وتحسين الأداء الرياضي.

5-أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب موضوعية:

- الأهمية التي تكتسيها إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات.
- محاولة ابراز الأهمية لإدارة الموارد البشرية في الأداء الرياضي.
- اثناء مكتبتنا بحوث تخص هذا المجال.

ب- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لموضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في الأداء الرياضي.
- كون هذا الموضوع جيد ولم يتطرق اليه الكثير.

6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

▪ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أ- اصطلاحا:

"الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". (الهيبي، 2005، صفحة 31)

ب- اجرائيا:

هي مجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتدريب الجيد لهاته الموارد البشرية.

▪ الأداء الرياضي:

أ- اصطلاحا:

"يعرفه عصام عبد الخالق: أنه عبارة عن انعكاس لقدرات ودوافع لكل فرد لأفضل سلوك ممكن نتيجة لتأثيرات متبادلة للقوة الداخلية، وغالبا ما يؤدي بصورة فردية، وهو نشاط أو سلوك يوصل إلى نتيجة كما هو المقياس الذي تقاسه نتائج التعلم، وهو الوسيلة للتعبير عن عملية التعلم تعبيراً سلوكياً" (راتب، 1997، صفحة 195).

ب- إجرائيا:

وهو النتائج التي يحققها الفرد الرياضي خلال الاختبارات في المهارات الرياضية، يمكن قياسها وتقويمها.

7-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: محمد جلد، جعفر بوغروري، أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 21، عدد 02، 2021، ص85-99.

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية من أجل تجسيد بعض الدعائم التقنية والتنظيمية، وكذلك وضع كفاءات متخصصة تستطيع أن تضمن الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، هذه الأطارات التي لا بد لها أن تحمل الكفاءة والرؤية المستقبلية وفق استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية.

من خلال ما تم دراسته في الموضوع توصل الباحثان إلى إن إدارة الجودة الشاملة والتسويق الرياضي تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية.

داخل المنشأة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي لأسلوب الحديث الذي يسعى إلى تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

الدراسة الثانية: عبد السلام مقبلا لريمي، أهمية الأعداد التحضير النفسي قصير المدى وعلاقته بالأداء الرياضي، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية - سيدي عبد هللا - الجزائر -، 2004-2005.

وتحددت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل الإعداد النفسي قصير المدى له دور كبير في الحصول على النتائج سواء سلبية أو إجابيه؟
- هل عدم وجود الأخصائي النفسي الرياضي المدرب يقع عليه كاهله الأعداد النفسي للاعبين واللاعبات؟
- هل يرتبط الإعداد النفسي قصير المدى البدنية، والتكتيكية، والتقنية ارتباط مباشر وأليا؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة 52 حاصلين على الشهادة متوسط، 60 حاصلين على الشهادة بكالوريا، 48 حاصلين على الشهادة تقني سام، 60 حاصلين على بشهادة مستشار في الرياضة، 14 حاصلين على بشهادة ماجستير.

الجانب النظري

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

1- أساسيات حول إدارة الموارد البشرية:

كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري أصطلح على تسميته حديثاً بإدارة الموارد البشرية. سنتعرض في هذا الجزء إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها مبرزين أهم التحديات التي تواجهها.

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

في هذا العنصر سنوضح تعريف إدارة الموارد البشرية مع مختلف مراحل تطورها وأهميتها وخصائصها.

1-1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف نوردتها على النحو التالي:

➤ إدارة الموارد البشرية: "هي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتميئتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية". (ربابعة، 2003، صفحة 20)

➤ إدارة الموارد البشرية: "هي تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع" (الصيرفي، 2006، صفحة 10)

➤ كم تعرف بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها،

وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها " (برنوطي، 2004، صفحة 17)

➤ وتعرف أيضا أنها "مجموعة من البرامج، الوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة". (آخرون، 2007، صفحة 14)

مما سبق نجد أن أغلب الباحثين أجمعوا على أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشري، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، استخدامها، تطويرها وكذا الحفاظ عليها.

1-1-2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، والتغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر.

• ظهور الثورة الصناعية:

منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها:

-التوسع في استخدام الآلات واحلالها مكان العمال.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج وتحقيق الربح، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الافراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل... إلخ. (جواد، 2009، الصفحات 65 -66)

• ظهور حركة الإدارة العلمية (1856-1915)

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تايلور [1856-1915] الذي أخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن، والذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال، تحديد الأجر بالقطعة، حيث توصل من خلال تجاربه إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد الذي يعني إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلاني للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية بالإضافة الى محاولة القضاء على التبذير، في الوقت والموارد بإتباع المنهج العلمي.

وقد توصل تايلور إلى أسس أطلق عليها اسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كما يلي:

(جواد، 2009، صفحة 67)

أ- التطور الحقيقي في الإدارة: يقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل.

ب- الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة.

ت- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم: يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتكوين المناسب، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ث- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفي تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الاختيار والتكوين، ورغم هذا فقد قوبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلالاً للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة.

• ظهور حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920):

ركزت الحركة على العلاقات بين الأشخاص، وبضرورة الاهتمام بالفرد، حيث انتبهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة. في الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة بين العمل والفرد.

من رواد هذه الحركة إلتون مايو [1880-1949] وتجارية على مصنع هاوثورن في شركة "واسترن إلكترونيك الأمريكية" عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية:

*لامركزية القرارات.

*قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.

*القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين.

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن... إلخ. (محمد ا.، 2011، صفحة 46)

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية، اعداد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية وتقديم تجارب في تسير الموارد البشرية. من أبرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مايو ما قدمه ابراهام ماسلو في سنة 1954 ، حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى حيث يرتب هرم ماسلو باتجاه عكسي في أعلى قمة الهرم، حيث ابتداء من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و المعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم ويليها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخيرا الحاجات الوظيفية كالأكل والملبس و السكن، و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية والسلوك الإنساني حيث لاقت العديد من الانتقادات.

بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل و الأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم

تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية، و إن لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام اكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه.

• مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1970) :

لقد عرفت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا السبعينيات والثمانينيات والى حد الساعة تطورات هائلة في إدارة الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المؤسسة والعاملين مشتركة ومتسقة فيما بينها إلى حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى وقد ركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصرا من عناصر الإنتاج، حيث ينظر إلى الأفراد وفق هذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلي هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط وبرامج للعاملين مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد النمو والتطور لتحقيق أقصى مردود للمؤسسة.

*وتقوم أفكار هذه المدرسة علي الافتراضات الآتية: (طرشي، 2017، الصفحات

22- 23)

أ-تعمل المؤسسة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

ب- في محاولتها للتكيف مع الحركة البيئية تحتاج المؤسسة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المؤسسة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المؤسسة وتعيد تأهيلها بعد خروجها منها للاستفادة منها في نشاطات أخرى. لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.

ت- للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

ث- ان الموارد البشرية في المؤسسة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المؤسسة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبهاذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

2- أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

من الطبيعي ان تعطى إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، وكذلك للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها. أما أهداف إدارة الموارد البشرية، تأتي مكملة للأهمية، لما لها من دور في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

يكن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها فيما يلي: (بلوط، 2002، صفحة 19)

- ✓ اسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لإنشاء إدارة خاصة بها.
- ✓ أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى .
- ✓ أسباب أخرى، منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق اختيارهم للانضمام الى مؤسسات معينة، دون سواها.

2-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

ان الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الافراد وتطويرا يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة، وينطبق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.
- ✓ الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة، وتقديم النصح والإرشاد بما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
- ✓ الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة وفقا لحاجتها.

✓ الأهداف الإنسانية: أي اشباع حاجات ورغبات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية. (ربابعة، 2003، صفحة 24)

3- خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص وسمات من أهمها ما يلي:

أ- التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.

ب- نظام متكامل ومتاخر ربط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.

ت - الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفق عليها والالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المنظمة.

ث- الطبيعة الاستراتيجية، وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.

ج- إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.

ح- الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.

خ- الأشخاص كرأس مال بشري، ينبغي النظر إلى إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كرأس مال بشري.

د- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال:

- ✓ تحليل هيكل الموارد البشرية: بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياساً مع متطلبات الأداء وظروفه، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة.
- ✓ تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري.
- ✓ توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المؤسسة.
- بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري والتي منها:
- ✓ المرونة: تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري.
- ✓ الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن تعريف بسياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة.
- ✓ الإبداع والابتكار: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية. (الهزام، 2016، صفحة 16)

4- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

إن تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية على نحو يحقق كل من أهداف الفرد والمؤسسة يتطلب الممارسة الفعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن التخطيط السليم للموارد البشرية وتوصيف وتقييم الوظائف وجذب واختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتدريبهم

وتقييم أدائهم. ويمكن توضيح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية باختصار في العناصر التالية:

- ❖ تخطيط القوى العاملة: تعنى بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.
- ❖ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ❖ الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. (ماهر، 2004، صفحة 29)
- ❖ الاستقطاب: هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأف ا رد لملء الوظائف الشاغرة.
- ❖ تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
- ❖ تقييم الأداء: نظام لمراجعة وتقييم أداء المهتمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.

- ❖ وضع نظام الترقيات والنقل: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم موردا حيويا في المؤسسة، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.
- ❖ تصميم نظام الاجور والحوافز: تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، المكافآت والحوافز، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل.
- ❖ تقديم الخدمات للعاملين: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.
- ❖ صيانة ورعاية العاملين: تعني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته.
- ❖ المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة. (يوسف، 2009، صفحة 72)

5-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة. يمكننا تصنيف هذه التحديات الى ثلاث مجموعات هي: (عباس، 2006، الصفحات 31-34)

➤ التحديات البيئية Environmental challenges

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرة على أدائها. ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه التغيرات من قبل المؤسسة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليلها واقتناص الفرص. كما وأنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه التغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

من أهم المتغيرات البيئية الخارجية، المتغيرات الاقتصادية، القانونية، التنوع في قوة العمل والمهارات يتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فعالية سياسات استثمارها.

كما وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس والعرق والقومية.

➤ التحديات التنظيمية organizational challenges

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة. وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها مشاكل تخفيض القوى العاملة في المؤسسة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

التحديات الفردية individual challenges

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم اخلاقيات

العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك.

إن التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثيرات على دافعيتهم ومشاعرهم اتجاه المؤسسة وعلى صحتهم النفسية، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى إيجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عندما تواجه المنظمة ظروفًا اقتصادية تضطرها إلى تقليص نشاطاتها، فقد تعتمد المؤسسة على سياسة التنقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات ومواقع أكثر حاجة لهم أو سياسات إعادة التدريب والتأهيل أو الاستغناء الوظيفي مع ضمانات مادية... الخ.

من كل ما سبق من تحديات، إن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات هي ما ساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية وكذلك مع استراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي.

6- نظم معلومات الموارد البشرية:

يشهد العالم في ظل العولمة تطورًا عميقًا وسريعًا في إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات ونظم المعلومات للموارد البشرية. في الوقت الراهن أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة الأولية لأي نشاط إنساني، فإدارة الموارد البشرية تعدّ حجر الزاوية في العملية الإدارية كما تعدّ نظم المعلومات البشرية انعكاسًا واضحًا لاهتمام المؤسسات بالموارد البشرية وهذا من خلال إمداد المدراء بالمعلومات الكافية في الوقت

المناسب وتوفير البيانات والوظائف المتعلقة بالعاملين من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والمتعلقة بالموارد البشري.

الفصل الثاني: الأداء الرياضي

الفصل الثاني: الأداء الرياضي

تمهيد:

إن الأداء الرياضي بصفة عامة يشمل جميع ميادين الحياة من سلوكات ونشاطات يقوم بها الفرد بشكل مستمر ومتواصل في كل أفعاله وأقواله لتحقيق أهداف معينة ومن أجل بلوغ حاجاته وأغراضه المحددة سواء كان في المجال العلمي أو المجال التعليمي أو في المجال الرياضي، وللوصول بفريق ما لتحقيق نتائج إيجابية يعتمد بدرجة أولى على إتقان أفراد الفريق للمبادئ الأساسية للعبة في جميع المواقف، ويعتمد على الأسلوب الصحيح والعلمي في طرق التدريب والتحضير النفسي الجيد للوصول باللاعب إلى نتائج جيدة في الأداء مع أفضل اقتصاد في المجهود.

1- مفهوم الأداء الرياضي:

يعرف الدكتور عصام عبد الخالق الأداء الرياضي على أنه: إيصال الشيء إلى المرسل إليه، وهو عبارة عن انعكاس لقدرات ودوافع كل فرد لأفضل سلوك ممكن نتيجة لتأثيرات متبادلة للقوة الداخلية وغالبا ما يؤدي بصورة فردية، وهو نشاط أو سلوك يوصل إلى نتيجة كما هو المقياس الذي تقاس به نتائج التعلم، وهو الوسيلة للتعبير عن عملية التعليم سلوكيا. (نزار مجيد ، 1983 ، الصفحات 214-215)

وهناك من يعرفه بأنه كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمل المسؤولية في فترة زمنية محددة، وتأسيسها على هذا المعنى فإن كفاءة الفرد تركز على أمرين اثنين هما:

-مدى كفاءة الفرد في القيام بعمله، أي واجباته ومسؤولياته.

-يتمثل في صفات الفرد الشخصية، ومدى ارتباطها وآثارها على مستوى أداءه لعمله.

وللأداء الرياضي درجات ومستويات منها:

-الأداء الأقصى:

ويقصد به أن يؤدي الفرد أفضل أداء ممكن قدر استطاعته.

-الأداء المميز:

ويقصد به ما يؤديه الفرد بالفعل وطريقة أدائه، وليس ما يستطيع أدائه. (محمد حسن،

1987، صفحة 28)

2- دور المدرب في ثبات الأداء الرياضي:

يعد ثبات الأداء الرياضي للاعب أحد المؤشرات الهامة لعمل المدرب حيث أنها تعبر عن ارتفاع وازدهار كافة جوانب إعدادة إذ يتأثر هذا الثبات بجملة عوامل منها:

-درجة ثبات الانفعالي والعاطفي في المنافسات.

-كيفية التحكم في انفعالات اللاعب أثناء المنافسة.

-الدوافع المرتبطة باشتراك اللاعب في المنافسة.

وثبات الأداء الحركي للاعبين يعني القدرة أو الإمكانية في المحافظة المستمرة والمستقرة على مستوى عال من الكفاءة الحركية سواء خلال الظروف القصوى للتدريب أو المسابقات في إطار حالة نفسية ايجابية ويؤثر على حالة ثبات الأداء الحركي مجموعة من العوامل النفسية منها ما يلي:

-الصفات العقلية ودرجة ثباتها مثل: التذكر، الانتباه، سرعة رد الفعل، التصور لتنفيذ مختلف الواجبات الحركية المهارية في كافة الظروف التدريبية أو التنافسية سواء كانت عالية أو منخفضة الشدة وذلك عن طريق ظهور بعض ردود الأفعال العصبية المترتبة على ذلك بغض النظر عن حالة الإجهاد والصعوبات الخارجية.

-الصفات الشخصية ودرجتها سواء من حيث الشدة أو الثبات مثل الدوافع المساعدة في تحقيق الانجاز ودرجة الثبات. (محمد حسن،، 1992، صفحة 30)

-العلاقات النفسية والاجتماعية بين أفراد الفريق والتي تساعد على الأداء الثابت للفريق المتمثلة في درجة التحام أو تماسك الفريق بما يحقق جوا نفسيا وعلاقات متبادلة وملائمة.

3- اعتبارات المدرب عند تقويم الأداء الرياضي:

يجب أن يكون هناك تقويم لمستوى الأداء عقب نهاية كل وحدة تدريبية لكي يتسنى للاعبين التعرف على مستواهم خلال الوحدات التدريبية لكي يستطيعوا مواصلة التقدم خلال الوحدات التدريبية اللاحقة، وهناك اعتبارات على المدرب مراعاتها عند تقويم هذا الأداء وهي: (أمر الله ، 1998، صفحة 60)

- لكل وحدة تدريبية هناك هدف، لذلك على المدرب تبليغ اللاعبين بتحقيق ذلك الهدف أو عدمه وكذلك تحديد هدف للوحدة التدريبية اللاحقة وهكذا، لذلك عند وضع الوحدة الجديدة يجب أن يكون هناك تقادي لجميع الأخطاء والسلبيات التي رافقت الوحدة التدريبية والبدء من جديد في الوحدة التدريبية اللاحقة.
- أن يكون هناك تسجيل لسلبيات وإيجابيات وحدة تدريبية ليتسنى بعد ذلك من مراجعة شاملة والتعرف على مدى التطور الذي حصل للاعبين والتحقق من تحقيق الأهداف المرسومة.
- على المدرب أن يسأل نفسه دائماً: هل حقق المطلوب للوحدة التدريبية التي وضعها؟ ولماذا؟ ولماذا لم يتحقق؟، وهذه الإجابة تعد تخطيطاً مستقبلياً لوضع الأسس السليمة لعملية التدريب.

4- أنواع الأداء الرياضي:

تتمثل أنواع الأداء في:

4-1- أداء بمواجهة:

أسلوب مناسب لأداء جميع اللاعبين لنوع الأداء نفسه في وقت واحد، ويستطيع المعلم/المدرب أن يوجه جميع إجراءاته التنظيمية للصف كوحدة مناسبة.

4-2- أداء دائري:

طريقة هادفة من طرق الأداء في التدريب تؤدي إلى تنمية الصفات البدنية وخاصة القوة العضلية والمطاولة، وفي هذا النوع من الأداء يقسم اللاعبين إلى مجموعات يؤدون العبء عدة مرات بصورة متوالية.

4-3- أداء في محطات:

أسلوب مناسب لأداء جميع اللاعبين مع تغيير في المحطات أو أداء الصف كله في محطات مختلفة وأداءات مختلفة، أي تثبيت في الأداء الحركي باستخدام الحمل.

4-4- أداء في مجموعات:

يقصد بالأداء في مجموعات استخدام مجموعات متعددة في الصف أو التدريب الرياضي على شكل محطات، حيث يقوم اللاعبون الذين يشكلون كل مجموعة بالأداء بصورة فردية، وتعد من أقدم طرق التدريب الرياضي.

4-5- أداء وظيفي يتحكم في وضع الجسم:

الانقباض الانعكاسي أو التلقائي لعضلة سليمة والذي شد على وترها يسمى الشد الانعكاسي أو الشد التلقائي، والشد على هذه الأوتار بدرجة ثابتة يؤدي إلى انقباض ثابت، وهذا ما يفسر وضع الجسم، والانعكاسات التي تتحكم في وضع الجسم نوعان:

انعكاسات ثابتة، وتنقسم إلى انعكاسات عامة، وأخرى جزئية، والعامة تشمل الجسم بأكمله أو على الأقل الأطراف الأربع. (محمد نصر الدين ، 1992 ، صفحة 168)

انعكاسات حركية أو وضعية: وتحدث عند حركة الرأس أو عند المشي أو أداء أي عمل أو حركة رياضية أو عادية، ونتيجة لهذه الانعكاسات يتحكم في وضع الجسم أثناء الحركة.

فالتغيير الطولي في انقباض عضلات الرجل أثناء الركض وازدياد الشد خلال الانقباض في بداية الحركة غير كاف لبداية الحركة الأمامية للجسم، ويسبب انقباض الأوتار للتمدد، وبعد هذا التغيير من دائرة الركض تصبح الأوتار في وضع التقصير مسببا ومساعدة للرجل في الاندفاع للأمام.

4-6- أداء رياضي والجهاز العصبي:

يعمل الأداء الانعكاسي على تحقيق الوقاية الميكانيكية في الحركات الرياضية، حيث يقي أداء الجسم قبل وقوع الإصابة، ويوجه وظائف الأجهزة الوظيفية، للأداء الانعكاسي أهبة كبيرة أثناء أداء الحركة وخاصة بالنسبة للتوافق الحركي وبالذات للحركات المتعلمة حديثا، ويكون الأداء الحركي في البداية مجهدا لأن اللاعب يؤدي الحركة بكل حواسه وإدراكه مهما كانت الحركة بسيطة، وتؤدي الحركة إلى سرعة شعور الرياضي بالتعب بسبب حدوث حركات جانبية تشترك مع الحركة الأصلية. (قاسم حسن و قيس ناجي، 1984، الصفحات 41-42)

5- العوامل المساهمة في الأداء الرياضي:

يشتمل الأداء الإنساني العديد من أوجه النشاط الحركي مبتدأ بالمحاولات التي يبذلها الطفل في سنوات العمر الأول وغيرها من الحركات الأخرى، وتعتبر الأنشطة الرياضية واحدة من الأنشطة الحركية في مجال أداء الفرد وهي تتطلب استخدام الجسم في النشاط وفقا لأسس وقواعد خاصة تتعلق بهذا النشاط، وتختلف درجة الأداء والمهاري في الألعاب وفقا لبعض المتغيرات هي:

✓ درجة صعوبة أو سهولة المقابلة.

✓ الغرض من الأداء يمكن أن يكون ترويجي أو تنافسي.

✓ مقدار الطاقة التي تتطلبها الأداء البدني في النشاط وهي تختلف باختلاف المناخ والطقس وطبيعة النشاط والغرض من الأداء والسن والجنس وغيرها.

وقد بذل المختصون في المجال الرياضي محاولات متعددة لتحديد العوامل اللازمة للأداء في الأنشطة الرياضية المختلفة، وقد كشفت تلك المحاولات عن الكثير من العوامل من أهمها ما يلي: (علاوي و نصر الدين ، 1987، صفحة 52)

5-1- القوة العضلية:

تعتبر القوة العضلية من أهم وأكثر العوامل المرتبطة بالأداء في جميع الألعاب الرياضية، وتكمن هذه الأهمية بصفة خاصة بالدور الذي تلعبه القوة في أداء المهارة أثناء المنافسة وأثناء التدريب واكتساب المهارة، وفي تثبيتها وتحسينها.

5-2- التوازن:

التوازن مصطلح يشير إلى قدرة الفرد على الاحتفاظ بثبات الجسم في أوضاع محددة أثناء الوقوف وأثناء الحركة وهناك نوعين من التوازن (ثبات، ديناميكي)، ولقد اتفق العديد من الأخصائيين على أن التوازن يلعب دورا هاما في العديد من الأنشطة الرياضية التي تتطلب درجة عالية منه كالرقص، التزلج على الجليد والجمباز.

5-3- المرونة:

تشير المرونة إلى مدى الحركة على المفاصل المعينة أو مجموعة المفاصل المشتركة في الحركة حيث تتأثر بتركيب العظام التي تدخل في تكوين المفاصل وبالخصائص الفيزيولوجية للعضلات والأربطة والأوتار وجمع الأنسجة المحيطة بالمفاصل وتعتمد المهارات في معظم الألعاب الرياضية على مرونة أكثر من مفصل واحد من مفاصل الجسم لأن المهارة خلال أداءها تتطلب تكاثف جهود المهارة في نظام لأداء حركات في

أن واحد أو بالترج..، وتتطلب معظم الألعاب الرياضية توفر مستويات مختلفة ومتباينة من المرونة فهناك رياضات تتطلب نوع من المرونة المتوسطة بينما هناك أنشطة تتطلب مستوى عالي من المرونة.

5-4- التحمل:

يسهم التحمل في أداء الألعاب الرياضية المختلفة بدرجة تختلف باختلاف نوع وطبيعة النشاط ويتفق العديد من الباحثين على أهمية كل من التحمل العضلي والتحمل الدوري التنفسي بالنسبة للكثير من الأنشطة الرياضية كالسباحة، والعدو، كرة القدم وغيرها من الرياضات الجماعية، بينما تتطلب بعض الأنشطة الأخرى مستوى أقل من التحمل العضلي والتحمل الدوري التنفسي، مثل: تنس الطاولة...

5-5- الذكاء:

يتطلب الأداء الحركي العام في معظم الألعاب الرياضية المنظمة ضرورة توافر الحد الأدنى من الذكاء العام، وإضافة إلى هذا ثبت أن بعض الرياضات الجماعية تستخدم خطط واستراتيجيات خاصة، تستلزم توافر مستويات مرتفعة نسبيا من القدرة العقلية العامة لأداء النشاط بنجاح. (علاوي و نصر الدين ، 1987 ، صفحة 53)

5-6- السرعة:

مصطلح عام يشير إلى سرعة الحركة للجسم أو بعض أجزائه وهي تنتوع إلى أنواع أخرى كسرعة رد الفعل، سرعة الجري لمسافات قصيرة.....الخ.
والسرعة بمفهومها العام تعتبر من المكونات المهمة من الأداء لمعظم الأنشطة الرياضية فهي من العوامل المرتبطة بالنسبة للأداء في الألعاب.

5-7- الرشاقة:

ترتبط السرعة بمعظم مظاهر الأداء الرياضي كالرشاقة، التي تشبه السرعة من أهميتها في الألعاب الجماعية والفردية فاستخدام الرشاقة مع السرعة أو ما يطلق عليه السرعة في تغيير الاتجاه نظرا لما تحدثه من تغير في المواقف خلال المنافسة خاصة.

5-8- التوافق:

هو القدرة على الربط أو الدمج بين عدد من القدرات المنفصلة في إطار حركي توافقي واحد للقيام بأعمال وواجبات مركبة أكثر صعوبة، والتوافق بهذا المفهوم يعتمد بالدرجة الأولى على التوقيت السليم بين عمل الجهازين العضلي والعصبي.

5-9- القدرة الإبداعية:

تشير بعض الدراسات التخصصية في علم النفس الرياضي إلى أن الألعاب الرياضية التي تحكمها قواعد ونظم وقوانين محددة، يقل فيها الإبداع الحركي في الأنشطة التي تتطلب التوقع الحركي، وكذا الأنشطة التي تستلزم توافد القدرة على الإبداع الحركي بدرجة عالية نسبيا.

5-10- الدافعية:

يؤكد معظم الباحثين والمتخصصين في مجال الدراسات النفسية التربوية على أهمية الدافعية كعامل مؤثر في نتائج اختبارات الأداء العقلي والبدني، وتعد الدافعية في الوقت الحالي من أهم العوامل التي يوليها العاملون في المجال الرياضي اهتماما كبيرا، وخاصة في مجالات التدريب والتعليم والمنافسة الرياضية. (فضيل و عبد القادر ، 2003-2004،

صفحة 77)

6- علاقة القدرة بالأداء الرياضي:

من المعروف أن النشاط الرياضي يهدف إلى تلقين الفرد الممارس مهارات، سواء الحركية منها كالجري، الوثب، القفز أو المهارات التقنية المختلفة كتصويب الكرة، تنطيطه.... الخ، كما أن الشيء الذي لا يختلف عليه الاثنان أن هذه المهارات منها ما هو مكتسب، حيث أظهرت لنا بعض الدراسات أن العوامل الهامة في القدرات تظهر أكثر في الأداء الحركي للأطفال الصغار ومن ناحية أخرى تبين لنا أن هناك بعض المهارات تظهر كعوامل نوعية تعتمد بالدرجة الأولى على خبرة الفرد الناشئة، وعند التدريب والممارسة والتعلم (التعود).

أما بعض الدراسات تثبت أن الأهداف التي تسعى إليها مراكز البحث من خلال نشاطاتها المعتمدة، خاصة النشاط البدني الرياضي، هي تحقيق القدرة على الأداء البدني الرياضي الذي يمكن أن يتحقق من خلال عمليات التعلم والتدريب المتتالية الذي يتلقاه الفرد طوال مشواره سواء البدني أو التقني. (أسامة كامل ، 1989 ، صفحة 69)

ومن مجمل هذه الدراسات التي تظهر إمكانية تحقيق النجاح في تنفيذ تمرين أو إجراء منافسة، يمكن القول أن القدرة هي إمكانية الفرد لتحقيق النجاح في أداء مهارة معينة، مثلا: كقدرة الرياضي على أداء مهارة التسلق أو السباحة، فذلك يكون نتيجة مهارة مكتسبة من الصغر، نتيجة عوامل مساعدة منها اجتماعية كالمحيط، المعيشة، أو نتيجة استعداد وتحضير وهذه من بين عوامل القدرة.

7- سلوك الأداء الرياضي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الرياضيين أو بالأحرى اللاعبين، تحدده ثلاث عوامل رئيسية وهي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية للاعبين بالإضافة إلى إدراك اللاعب لدوره.

الأداء = الجهد المبذول + القدرات والخصائص الفردية للاعبين + إدراك اللاعب لدوره.

أ- الجهد المبذول:

يعكس في الواقع درجة حماس اللاعب لأدائه دوره، كما ينبغي أي أن اللاعب إذا ما بذل مجهودا ما فهذا لأن هناك دوافع تدفعه للقيام بذلك.

ب- القدرات والخصائص الفردية للاعبين:

وتتمثل في قدرة اللاعب وخبراته السابقة التي تحدد درجة وفعالية الجهود المبذولة.

ج- إدراك اللاعب لدوره:

يقصد بهذا تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي تتكون منها مهامه، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره.

وعليه فإن سلوك الأداء يتوقف على مدى تأثير قدرات وكفاءة اللاعب لأداء مهامه، وهذا بدوره يتوقف على ما توفره وتهيئه ظروف بيئته الرياضية وحتى الاجتماعية من التسهيلات بتطبيق هذه القدرات والكفاءات والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والنتائج (محمود عبد الفتاح، 1995، صفحة 203)

خلاصة:

لقد عرف الأداء الرياضي تطورا كبيرا وملحوظا نتيجة الأبحاث العديدة والدراسات المعمقة في محاولة لتحسينه خدمة للرياضة والرياضيين، والأداء الجيد هو ثمار العمل المتواصل للرياضي، فإذا كان الأداء جيدا فإن الرياضي متحرر من جميع النواحي (البدنية، التقنية وال نفسية) فالأداء والمهارة عامل خارج عن نطاق طاقته وذلك باستناده على العوامل السابقة.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول:

الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

سوف نقوم في هذا الجانب الخاص بالجانب التطبيقي بالدراسة الميدانية عن طريق توزيع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات الرياضية (ولاية بسكرة) والذي تمحور أساسا حول الفرضيات التي قمنا بوضعها، ثم تقديم عرض وتحليل النتائج للأسئلة المطروحة في الاستبيان بحيث نقوم بوضع جداول لهذه الأسئلة تتضمن عدد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة الموافقة عليها، وفي الأخير نقوم بعرض الاستنتاج ونوضح فيه مدى صدق الفرضيات التي تتضمنها الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن ما يميز الاستبيان هو صدق الأجوبة وموضوعيتها من طرف الشخص المستجوب، وحرصا منا على إضفاء الصلاحية على جمع المعلومات المختارة بحيث قدمنا استبيان تجريبي بالمؤسسات الرياضية (بسكرة) يتكون من 30 سؤالا.

2- منهج الدراسة:

لقد قمنا باختيار المنهج الوصفي الذي يعد أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه، ومناهج البحث العلمي بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ولقد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا هذا، وهذا قصد وصف العوامل.

ومن هنا نستطيع أن نقول بان هذا المنهج المتبع يناسب طبيعة موضوعنا.

4- مجتمع البحث:

تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الرياضية ببسكرة وذلك لتقييم الأداء الرياضي للاعبين الذين كانوا محل دراستها الميدانية.

5- أدوات الدراسة:

لقد استخدمنا في بحثنا هذا طريقة الاستبيان.

* الاستبيان:

في هذا البحث قمنا باستخدام أداة الاستبيان باعتبارها انجح الطرق للتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحها، وهذا لكونها عبارة عن مجموعة من الأسئلة مرتبطة بطريقة منهجية، لتسهل علينا جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقا من الفرضيات السابقة، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات مباشرة من مصدرها الأصلي.

ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع أو مجموعة من المواضيع المتواصلة تطرح على فريق مختار من أفراد أو فريق معين منه. من اجل جمع معلومات خاصة بمشكلة من المشكلات الجارية بحثها. (عاقل، 1977، صفحة 37)

وهو عبارة عن جملة من الأسئلة المغلقة، النصف مفتوحة، المفتوحة، الاختيارية يتم وضعها في استمارة توزيع على أشخاص معينين، وهذا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة. كذلك يعتبر الاستبيان أداة مناسبة ، وهذا ما دفعنا لاستعماله في هذا البحث خاصة وأننا استعملنا الأسلوب البسيط في طرح الأسئلة .

6-الأدوات الإحصائية:

من أجل تحليل وترجمة النتائج المحصل عليها، بعد الإجابة على الأسئلة من طرف أفراد العينة، وفرزها اعتمادا على الإحصائيات:

-اختبار ألفا كرومباخ alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.

-التكرارات والنسب المئوية درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.

- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.

- معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الثاني:

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل النتائج

1- صدق أداة الدراسة:

تم القيام بقياس صدق أداة الدراسة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكذا معامل الصدق والذي يعتبر الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (01): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

| الأبعاد | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|
| إدارة الموارد البشرية | 15 | 0.837 | 0.956 |
| الأداء الرياضي | 07 | 0.879 | 0.930 |
| الاستبيان ككل | 22 | 0.905 | 0.969 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول رقم (01) أن: معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ (0.905).

كما أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة ممتاز حيث يتراوح بين (0.837-0.879) وهي نسبة ممتازة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، كما أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

2-تحليل خصائص مبحوثي الدراسة:

سنقوم في هذا الجزء بتحليل خصائص مبحوثي الدراسة لكل عينة بحث وذلك حسب المتغيرات الشخصية وتتمثل كالتالي:

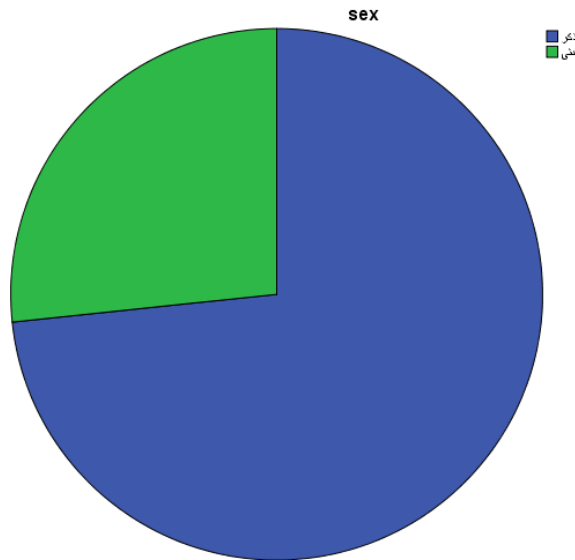
الجدول رقم (02): يمثل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس)

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكور | 22 | %73.3 |
| | إناث | 8 | %26.7 |
| | المجموع | 30 | %100 |

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات 21 spss

يظهر من الجدول السابق ان غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (%73.3) في حين بلغت نسبة الاناث (%26.7) من مجموع افراد عينة الدراسة، ويعود ذلك لان نشاط المؤسسة في معظمه يتطلب جهدا لهذا نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث. و المخطط الاتي يوضح نسبة الذكور و الاناث:

الشكل رقم(11): مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة



ومن هنا نستنتج ان نسبة الذكور اكبر من الاناث حيث شغل اللون الأزرق الجزء الأكبر اما المساحة الأصغر شغلتها الاناث (73.3% < 26.7%).

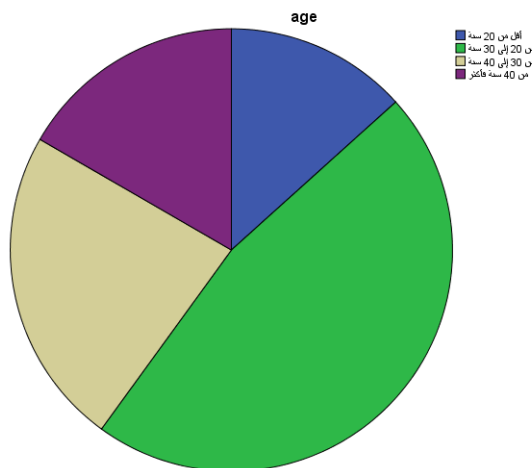
الجدول رقم(03): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------------------|---------|----------------|
| | من 20 إلى 30 سنة | 18 | 60% |
| | من 30 إلى اقل من 40 | 7 | 23.3% |
| | من 40 سنة فأكثر | 5 | 16.7% |
| | المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات spss 21

يتضح من الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة كانت أعمارهم من 20 الى 30 سنة وذلك بنسبة (46.7%) في حين ان نسبة (23.3%) أعمارهم تتراوح من 30 الى اقل من 40 سنة، ونجد ان نسبة (16.7%) تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر، ونسبة (13.3%) كانت أعمارهم اقل من 20 سنة. وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية في اطار القانون الذي سطرته الدولة لتشغيل اكبر عدد من الشباب. والمخطط التالي يوضح العمر لدى عينة الدراسة:

الشكل رقم(12): مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة



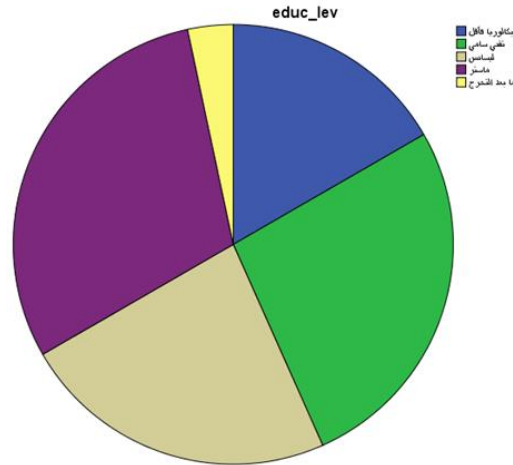
الجدول رقم (04): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المستوى التعليمي)

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------------|---------|----------------|
| المستوى التعليمي | بكالوريا فاقل | 5 | 16.7% |
| | تقني سامي | 8 | 26.7% |
| | ليسانس | 7 | 23.3% |
| | ماستر | 9 | 30% |
| | دراسات العليا | 1 | 3.3% |
| | المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات spss 21

نلاحظ من الجدول بالنسبة للمستوى التعليمي ان اغلبية العينة متحصلة على شهادة الماستر، وهي الفئة التي تقابل نسبة (30%)، والفئة التي تليها في الترتيب يمثلها الافراد الحاصلين على شهادة الماستر وذلك بنسبة (30%)، ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة (26.7%)، بعدها تأتي نسبة حاملي شهادة ليسانس تقدر ب (23.3%)، ثم تأتي الفئة المتحصلة على بكالوريا فأقل بنسبة (16.7%)، و الفئة الأخيرة هم حاملي شهادة دراسات عليا بلغت نسبتها (3.3%). فان شهادة الماستر هي النسبة التي تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها الإدارية وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية. والشكل الموالي تظهر فيه هذه النسب بشكل أوضح:

الشكل رقم(12): مخطط يوضح المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات SPSS 21

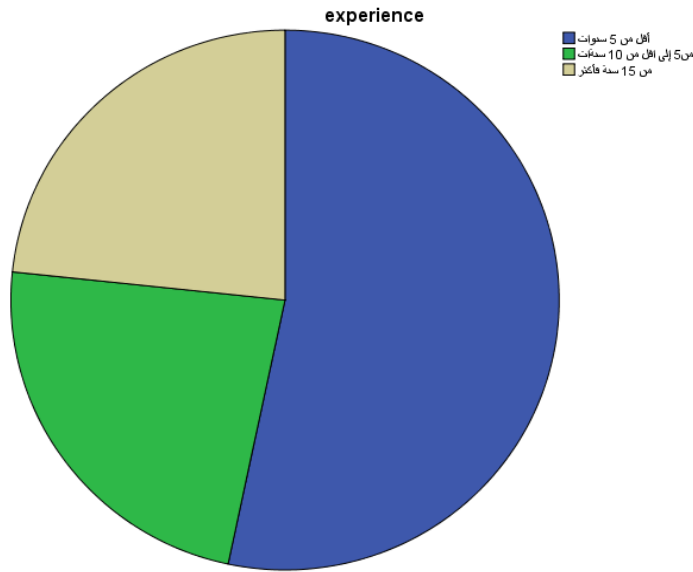
الجدول رقم(15): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الخبرة المهنية)

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------------------|---------|----------------|
| الخبرة | اقل من 5 سنوات | 16 | 53.3% |
| | من 5 إلى اقل من 10 سنوات | 7 | 23.3% |
| | من 15 سنة فأكثر | 7 | 23.3% |
| | المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات spss 21

فعند التدقيق في الخبرة المهنية لدى المبحوثين نجد ان من تقل خبرتهم عن 5 سنوات هم الفئة التي جاءت نسبتها (53.3%)، و نسبة (23.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 الى اقل من 10 سنوات ومن 15 سنة فأكثر)، اما المجال (من 10 الى اقل من 15 سنة) فلم يتم باختياره احد أي لا يوجد هناك من له خبرة في هذا المجال، وما يفسر ارتفاع نسبة الخبرة هو ان المؤسسة لم تغير موقعها ولا تتطلب تعيين عمال جدد.

الشكل رقم(13): مخطط يوضح نسبة الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات SPSS 21

ثانياً: تحليل نتائج عبارات الاستبيان:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "إدارة الموارد البشرية" و"الأداء الرياضي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|------------------|-----------|----------|----------|--------------|
| الاستجابة | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
| المتوسط الحسابي | 5-4.2 | 4.19-3.4 | 2.6-3.39 | 2.59-1.8 | 1.79-1 |

1-تحليل عبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الجدول (04): يوضح الإجابة عن سؤال بعد التوظيف

| رقم العبارة | التكرار و النسب المئوية | درجة الموافقة | | | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستوى القبول | |
|-------------|-------------------------|---------------|----------------|-------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|--------------|-------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | |
| 01 | التكرار | 7 | 18 | 1 | 3 | 1 | 3.900 | 0.994 | موافق | |
| | % | 23.3 | 60 | 3.3 | 10 | 3.3 | | | | |
| 02 | التكرار | 1 | 16 | 10 | 2 | 1 | 3.466 | 0.819 | موافق | |
| | % | 3.3 | 53.3 | 33.3 | 6.7 | 3.3 | | | | |
| 03 | التكرار | 5 | 13 | 9 | 2 | 1 | 3.633 | 0.964 | موافق | |
| | % | 16.7 | 43.3 | 30 | 6.7 | 3.3 | | | | |
| 04 | التكرار | 6 | 22 | 2 | 0 | 0 | 4.133 | 0.507 | موافق | |
| | % | 20 | 73.3 | 6.7 | 0 | 0 | | | | |
| 05 | التكرار | 6 | 17 | 5 | 2 | 0 | 3.900 | 0.803 | موافق | |
| | % | 20 | 56.7 | 16.7 | 6.7 | 0 | | | | |
| | | | التوظيف | | | | | 3.806 | 0.456 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه ان فراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس التوظيف، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.806) من (5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكارت أكبر من (3.4 الى 4.19) والتي تشير الى ان المؤسسة تعمل على التوظيف حيث سجل اعلى متوسط حسابي فيها ب(3.900) والمتعلق بالعبارة (1) و(2) وهذا يدل على ان المؤسسة تحرص على التوظيف الدوري.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي 0.456 اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المستجوبين وعدم تشتتها مما يدل ان هناك تقارب في الإجابات لدى اغلبية افراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

جدول رقم(05): يوضح الإجابة عن بعد التدريب والتكوين

| رقم العبارة | التكرار و النسب المئوية | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول | | |
|-------------|-------------------------|---------------|-------|-------------------------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|--------------|-------|-------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | | |
| 06 | التكرار | 5 | 9 | 11 | 2 | 3 | 3.366 | 1.159 | موافق | | |
| | % | 16.7 | 30 | 36.7 | 6.7 | 10 | | | | | |
| 07 | التكرار | 7 | 11 | 7 | 3 | 2 | 3.600 | 1.162 | موافق | | |
| | % | 23.3 | 36.7 | 23.3 | 10 | 6.7 | | | | | |
| 08 | التكرار | 2 | 24 | 1 | 3 | 0 | 3.833 | 0.698 | موافق | | |
| | % | 6.7 | 80 | 3.3 | 10 | 0 | | | | | |
| 09 | التكرار | 5 | 21 | 2 | 1 | 1 | 3.933 | 0.827 | موافق | | |
| | % | 16.7 | 70 | 6.7 | 3.3 | 3.3 | | | | | |
| 10 | التكرار | 5 | 22 | 1 | 2 | 0 | 4.000 | 0.694 | موافق | | |
| | % | 16.7 | 73.3 | 3.3 | 6.7 | 0 | | | | | |
| | | | | التدريب والتكوين | | | | | 3.746 | 0.500 | موافق |

يتضح من الجدول أعلاه ان افراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس التدريب والتكوين، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.74) من (05) وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الرابعة لسلم ليكارت أكبر من (3.4 الى 4.19) والتي تشير الى ان المؤسسة تعمل على أساس التدريب والتكوين.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي 0.50 اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل على ان هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية افراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

جدول(06): يوضح الإجابة عن سؤال بعد التحفيز ونظام الاجور

| رقم العبار ة | التكرار و النسب المؤوية | درجة الموافقة | | | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستوى القبول |
|--------------|-------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| 11 | التكرار | 2 | 13 | 6 | 6 | 3 | 3.166 | 1.147 | محايد |
| | % | 6.7 | 43.3 | 20 | 20 | 10 | | | |
| 12 | التكرار | 8 | 10 | 6 | 2 | 4 | 3.533 | 1.332 | موافق |
| | % | 26.7 | 33.3 | 20 | 6.7 | 13.3 | | | |
| 13 | التكرار | 11 | 16 | 1 | 1 | 1 | 4.166 | 0.912 | موافق |
| | % | 36.7 | 53.3 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | | | |
| 14 | التكرار | 1 | 18 | 5 | 6 | 0 | 3.466 | 0.860 | موافق |
| | % | 3.3 | 60 | 16.7 | 20 | 0 | | | |
| 15 | التكرار | 1 | 8 | 13 | 3 | 5 | 2.900 | 1.093 | محايد |
| | % | 3.3 | 26.7 | 43.3 | 10 | 16.7 | | | |
| | التحفيز ونظام الأجور | | | | | | | | |
| | | | | | | | 3.516 | 0.691 | موافق |

يتضح من الجدول أعلاه ان افراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس التحفيز ونظام الاجور، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكارت اكبر من (3.4 الى 4.19) والتي تشير الى ان المؤسسة تعمل على أساس التحفيز ونظام الأجور.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي 0.69 اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل على ان هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية افراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ثانيا: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني الأداء الرياضي

| رقم العبارة | التكرار و النسب المئوية | درجة الموافقة | | | | | مستوى القبول | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
|-------------|-------------------------|---------------|----------------|-------|-----------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|-------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | |
| 16 | التكرار | 1 | 21 | 5 | 2 | 1 | موافق | 0.808 | 3.633 | |
| | % | 3.3 | 70 | 16.7 | 6.7 | 3.3 | | | | |
| 17 | التكرار | 2 | 18 | 7 | 1 | 2 | موافق | 0.935 | 3.566 | |
| | % | 6.7 | 60 | 23.3 | 3.3 | 6.7 | | | | |
| 18 | التكرار | 7 | 17 | 1 | 3 | 2 | موافق | 1.126 | 3.800 | |
| | % | 23.3 | 56.7 | 3.3 | 10 | 6.7 | | | | |
| 19 | التكرار | 8 | 21 | 0 | 0 | 1 | موافق | 0.678 | 3.410 | |
| | % | 26.7 | 70 | 0 | 0 | 3.3 | | | | |
| 20 | التكرار | 7 | 16 | 5 | 0 | 2 | موافق | 0.431 | 4.190 | |
| | % | 23.3 | 53.3 | 16.7 | 0 | 6.7 | | | | |
| 21 | التكرار | 6 | 21 | 1 | 1 | 1 | موافق | 0.879 | 3.510 | |
| | % | 20 | 70 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | | | | |
| 22 | التكرار | 10 | 17 | 1 | 2 | 0 | موافق | 0.912 | 3.467 | |
| | % | 33.3 | 56.7 | 3.3 | 6.7 | 0 | | | | |
| | | | الأداء الرياضي | | | | | موافق | 0.69 | 4.050 |

يتضح من الجدول أعلاه ان افراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس الأداء الرياضي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكارت اكبر من (3.4 الى 4.19) والتي تشير الى ان المؤسسة تعمل على أساس الكفاءة في المؤسسة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي 0.69 اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل على ان هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية افراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لتشتت البيانات

ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضيات

1- تحليل اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على " لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية".

الجدول رقم (06) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

| المتغيرات | معامل الارتباط | العينة | مستوى الدلالة |
|---|----------------|--------|---------------|
| إدارة الموارد البشرية الأداء الرياضي | 0.576** | 160 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.576^{**}) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي.

ومنه نرفض الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

ونقبل الفرضية البديلة: يوجد دور لإدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

2- تحليل اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضيات الفرعية

والتي تنص على " لا يوجد دور لإدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية".

الجدول رقم (06) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

| الأداء الرياضي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------------|---------------|
| أولاً: التوظيف | 0.412** | 0.000 |
| ثانياً: التدريب والتكوين | 0.593** | 0.000 |
| ثالثاً: التحفيز ونظام الأجور | 0.743** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين (0.576**) و (0.412**) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ابعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي. ونلاحظ أن البعد الثالث احتل أو مرتبة بمعامل ارتباط قيمته 0.743** ما يدل على أهمية التحفيز ونظام الأجور في الأداء الرياضي.

ومنه نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية:

- لا يوجد دور للتوظيف على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية
- لا يوجد دور للتدريب والتكوين على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية
- لا يوجد دور للتحفيز ونظام الأجور على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية

ونقبل الفرضيات البديلة:

- يوجد دور للتوظيف على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية
- يوجد دور للتدريب والتكوين على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية
- يوجد دور للتحفيز ونظام الأجور على الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية

رابعاً: تفسير النتائج:

من خلال تحليل عبارات المحور الأول: يتضح أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات إدارة الموارد البشرية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.806 بانحراف معياري قدره 0.456 ما يدل على أن العبارات أغلبها بدرجة موافقة مرتفعة.

ويتضح من خلال نتائج الجدول عبارات المحور الثاني الأداء الرياضي أن اتجاهات العينة كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.05 بانحراف معياري قدره 0.69 ما يدل على أن أغلب العبارات تشكل درجة موافقة مرتفعة، ونستنتج من ذلك أن مستوى الأداء الرياضي مرتفع.

كما نستنتج من خلال جدول تحليل اختبار الارتباط "بيرسون" أنه توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

ويوجد دور لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء الرياضي ما يدل على أهمية الموارد البشرية في الأداء الرياضي خاصة في بعد التحفيز ونظام الأجور.

الخاتمة

الخاتمة:

حاولنا في دراستنا هذه التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي لدى اللاعبين، حيث أننا في البداية أردنا معرفة فعالية إدارة الموارد البشرية علي الأداء الرياضي، الذي يكون له الأثر الإيجابي على أداء اللاعبين، ومن خلال الدراسة التطبيقية والنتائج المتوصل إليها، أكدنا فعلا على أهمية إدارة الموارد البشرية، ولذلك أعطوها الأهمية الكبيرة ويظهر ذلك في زيادة الأداء الرياضي للاعبين.

وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى الأداء الرياضي بعينة الدراسة هو مستوى مرتفع.
- ✓ توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ توجد علاقة بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ للموارد البشرية أهمية في إدارة الأداء الرياضي بالمؤسسات الرياضية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

Sillamy, R. (2003). *dictionnaire de psychologie*, . Paris: 3PUF, LAROUSSE.

ابن منصور , ا. (1997). *لسان العرب*. لبنان: دار الطباعة والنشر.

ابو هجرة , م. (2002). *مدخل التربية البدنية والرياضية*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

أحمد مختار , ع. (1982). *العملية التطبيقية*. القاهرة: مؤسسة الشرق الوسط للطباعة والنشر.

أحمد , ص. (1988). *تدريس التربية الاسلامية أسسه وتطبيقاته التربوية*. الكويت: دار القلم للطباعة والنشر.

أحمد , ط. (1996). *أسس ونظريات الحركة*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

أسامة كامل , ر. (1989). *دوافع التفوق في النشاط الرياضي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

اسماعيل علي , س. (1982). *مدخل إلى العلوم التربوية*. القاهرة، مصر: عالم الكتاب.

إسماعيل , م. (1989). *الطفل من الحمل الى الرشد*. الكويت: دار القلم.

أقزوح , س. (2011). *دراة بعض العوامل المحددة لمستوى التوتر النفسي عند لاعبي كرة*

اليد في المستوى العالي (في مرحلة قبل المنافسة مباشرة). (رسالة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير. الجزائر ,معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله،

جامعة الجزائر. 3.

قائمة المراجع

- البيسوني، م. ع. & ، وآخرون. (1992). *نظريات وطرق تدريس التربية البدنية*. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- الحافظ، ش. (1990) .
- الحمامي، م. (1986). *أصول اللعب والتربية الرياضية*. مكة المكرمة : مطبوعات نادي مكة الثقافي.
- الخولي، أ. (1998). *أصول التربية البدنية والرياضية (المدخل التاريخي والفلسفة)*. القاهرة : دار الفكر العربي.
- الخولي، ا. أ. ، محمود، ع. & ، عنان، إ. (1998). *التربية الرياضية المدرسية، دليل معلم الفصل وطالب التربية العملية*. القاهرة : دارا لفكر العربي.
- الزرعي، ع. & ، غنام، م. (1974). *مناهج البحث في التربية*. بغداد : مطبعة المعاني.
- السيد عبيد، م. (2008). *الضغط النفسي ومشكلاته وأثره على الصحة النفسية*. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشبح، ن. (1994). *فاعلية كل من برنامج غرشاد جمعي وبرنامج نشاط رياضي في خفض مستوى التوتر النفسي*. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن.
- الصيرفي، أ. ك. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة : دار الوفاء للنشر .
- المنجد في اللغة العربية والاعلام. (1992). بيروت : دار المشرق .
- النجار، ف. (2012). *التوتر النفسي وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى طلبة الثانوية العامة*. رسالة ماجستير في علم النفس . الجامعة الاسلامية- غزة، كلية التربية، قسم علم النفس.

قائمة المراجع

- الهزام م. (2016). *تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، اطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة تلمسان.*
- الهيبي، خ. (2005). *إدارة الموارد البشرية. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.*
- أمر الله، ا. (1998). *أسس وقواعد التدريب الرياضي وتطبيقاته. مصر: دار الفكر.*
- برنوطي، س. ن. (2004). *إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.*
- بلوط، ح. ا. (2002). *الموارد البشرية. لبنان: دار النهضة العربية للنشر.*
- بن عبد السلام، م. &، حراوش، ل. (2018). *دور حصة التربية البدنية والرياضية في التخفيف من حدة القلق لدى تلاميذ الطور الثانوي. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية (العدد 33).*
- بهادر، س. (1980). *سيكولوجية المراهقة. الكويت: دار البحوث العلمية.*
- بولحليب، م. (2013). *دور النشاطات الرياضية والتربوية في تخفيض القلق والضغط النفسي لتلاميذ البكالوريا (دراسة ميانية لبعض ثانويات ولاية سطيف). (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. باتنة، جامعة الحاج لخضر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.*
- تركي، ر. (1990). *أصول التربية والتعليم. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.*
- جواد، ن. ع. (2009). *تطور إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازودي للنشر.*
- حداد، ع. &، دحادحة، ب. (1998). *فاعلية برنامجي إرشاد جمعي في التدريب على حل المشكلات والاسترخاء العضلي في ضبط التوتر. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر (العدد 51-72، 13).*

قائمة المراجع

- حسن م، (1981). *الأسرة ومشكلاتها*. لبنان: دار النهضة العربية.
- خطايبه، ا. (1997). *المناهج المعاصرة في التربية البدنية والرياضية*. القاهرة: دار الفكر.
- ديراني م، (1992). *مصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية*. مجلد دراسات، المجلد 19 العدد (02).
- راتب، أ. (1997). *علم نفس الرياضة (المفاهيم والتطبيقات)*. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- ربابعة، ع م. (2003). *إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية*، عمان: دار صفاء للنشر.
- زهران، ح. (2001). *علم نفس النمو الطفولة والمراهقة*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- سليمان محول م، (1981). *علم النفس الطفولة والمراهقة*. القاهرة، مصر: مطابع مؤسسة الوحدة.
- شلتوت، ح &، معوض، ح. (1980). *التنظيم والإدارة في التربية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- طرشي، ن. (2017). *أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سياسة الموارد البشرية*، مذكرة ماستر. الجزائر: جامعة بسكرة.
- عاقل، ص. (1977). *معجم علم النفس انجليزي عربي*. بيروت: دار الملايين.
- عباس، س م. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الله، ع. (1967). *التربية العامة*. بيروت: دار العلم للملايين.

قائمة المراجع

- عبد المجيد، ش. (2000). *تكنولوجيا التعليم في التربية الرياضية*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- عبد الوهاب، ف. & ، وآخرون. (1983). *المرشد التربوي الرياضي*. طرابلس: المنشأة العامة للنشر والطبع والتوزيع.
- عزمي، م. (2004). *أساليب تطوير و تنفيذ درس التربية الرياضية*. الإسكندرية: دار الوفاء.
- علاوي، م. (1994). *علم النفس الرياضي*. القاهرة، مصر: دار المعارف.
- علاوي، م. ح. & ، نصر الدين، ر. (1987). *الاختبارات النفسية والمهارية في المجال الرياضي*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عنايات، م. (1998). *مناهج وطرق تدريس التربية البدنية*. دار الفكر العربي: القاهرة.
- عويضة، ك. (1996). *علم النفس النمو*. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- عيساوي، ع. ا. (1981). *علم النفس التعليمي*. جامعة الاسكندرية كلية الأدب.
- فضيل، م. & ، عبد القادر، ق. (2003-2004). *عامل الضغط النفسي ومدى انعكاسه على الأداء الرياضي أثناء المنافسة*. مذكرة ليسانس. الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية.
- فؤاد البهي. (1985).
- قاسم حسن، ح. & ، قيس ناجي، ع. (1984). *مكونات الصفات الحركية*. العراق: مطبعة الجامعة.
- ماهر، أ. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار الجامعة للنشر.

قائمة المراجع

- محمد حسن ,ع .(1987). *سيكولوجية التدريب والمنافسات* .مصر، القاهرة: دار المعارف،.
- محمد حسن ,ع .(1992). *علم النفس الرياضي* (Vol. 8). القاهرة: علم النفس الرياضي.
- محمد عبد الفتاح ,ع & .,عدنان درويش ,ج .(1998). *التربية البدنية المدرسية دليل معلم الفصل وطالب التربية العملية* .القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد نصر الدين ,ر .(1992). *مقدمة في التقويم والتربية الرياضية* .القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد ,ا .و .(2011). *استخدام نظم في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير* .الجزائر: جامعة تلمسان.
- محمد ,ع .ب .Dans .(1992). *فيصل ياسين الشاطر* .(p. 06).
- محمود عبد الفتاح ,ع .(1995). *سيكولوجية التربية البدنية والرياضية* .مصر: دار الفكر العربي.
- منى عبد الحليم .(2006) .
- منيل ,ك .(1987). *التعلم الحركي، ترجمة عبد العالي نصيف* .بغداد، العراق.
- مهند ,ف .(1987). *التربية الرياضية الحديثة* .دمشق: دار الملايين.
- موسى ابراهيم ,ح .(1991). *مشكلة النسيان والتوقف عن الامتحان* .الجزائر: المطبعة العربية.
- نزار مجيد ,ا .(1983). *علم النفس الرياضي* .بغداد، العراق: دار الحكمة للطباعة.
- وآخرون ,ع .غ .(2007). *تنمية الموارد البشرية* .القاهرة: دار الفجر للنشر.

قائمة المراجع

وثيقة من قضايا التربية .(1997). *التربية البدنية والرياضية*. الجزائر :المركز الوطني للوثائق التربوية.

يوسف ,ي .م .(2009). *واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر .فلسطين :جامعة غزة.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

استبيان

حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الرياضي

سيدي، سيدتي:

تحية طيبة و بعد:

في اطار التحضير لمذكرة الماستر، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الرياضي في المؤسسات الرياضية

ارجوا التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بصراحة وموضوعية، علما ان كافة المعلومات والبيانات سوف تعامل بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

تحت اشراف الأستاذة:

الطالب:

أ.د دخية عادل

• شوقي قناص

• نجلاء برني

السنة الدراسية: 2022/2021 .

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على الخصائص الاجتماعية لأفراد عينة البحث. وارجو منكم تعبئة البيانات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيكم.

1-الجنس: ذكر انثى

2-العمر: اقل من 20 سنة من 20 الى أقل 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل تقني سامي

ليسانس ماستر

ما بعد التدرج

4-الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة الموارد البشرية للمؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الملاحق

| إدارة الموارد البشرية وعبارات القياس | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|-------|------------|-------|--|
| الرقم | أولاً: التوظيف | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة | موافق | موافق بشدة |
| 01 | | | | | يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة بشفافية |
| 02 | | | | | فرص التقدم للوظيفة متكافئة |
| 03 | | | | | يتم اختيار المتقدمين للوظيفة على أسس موضوعية |
| 04 | | | | | يتم توظيفي في المؤسسة على أساس شهادة علمية |
| 05 | | | | | تحرص المؤسسة على تحديد احتياجاتها من الوظائف |
| ثانياً: التدريب والتكوين | | | | | |
| 06 | | | | | تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتكوين الموظفين |
| 07 | | | | | توفر إدارة الموارد البشرية نظام تدريب فعال |
| 08 | | | | | تمنح المؤسسة فرص متكافئة لتدريب الموظفين |
| 09 | | | | | التكوين يساعدني في تأدية عملي بشكل افضل |
| 10 | | | | | يساعد التدريب الدوري باكتساب العاملين كفاءات |
| ثالثاً: التحفيز ونظام الأجور | | | | | |
| 11 | | | | | تقوم إدارة المؤسسة بمنح حوافز مادية لموظفيها (علاوات ... الخ) |
| 12 | | | | | تقوم إدارة المؤسسة بمنح حوافز معنوية لموظفيها (ترقية، تكريم ... الخ) |
| 13 | | | | | اتلقى اجري في الوقت المحدد |
| 14 | | | | | تحفز المؤسسة عمالها عن طريق السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 15 | هناك عدالة في تقديم الحوافز في المؤسسة |
|--|--|--|--|--|----|--|

المحور الثاني: الأداء الرياضي

| الأداء الرياضي | | | | | | |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| الرقم | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| 16 | | | | | | سبق لكم أن حققتم الفوز من خلال الخطة التي وضعتها قبل المنافسة الرياضية |
| 17 | | | | | | يتمتع اللاعب بالأداء الجيد أثناء التدريب والمباريات |
| 18 | | | | | | يمكنك ملاحظة عدم استجابة اللاعب للجانب الخططي أثناء المنافسة الرياضية |
| 19 | | | | | | يتقن اللاعبون المهارات الكافية لتقديم أداء جيد أثناء المنافسة |
| 20 | | | | | | يظهر على اللاعبين تطور في أدائهم الرياضي |
| 21 | | | | | | يسعى الفريق للتطوير من قدراتهم الحركية والمهارية |
| 22 | | | | | | يتمتع الفريق بروح العمل حتى بعد الخسارة |