

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
جامعة عمار ثليجي - الاغواط-



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي)

تحت عنوان

# - انعكاس الاستثمار في الموارد البشرية على تطوير الرياضة المدرسية -

تحت اشراف:

بوشهير

اعداد الطالب:

مسعودي عبد القادر

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقررا
		ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023



# شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمّد وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي

المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ الدكتور / بوشهير الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فقد

فتح لي بيته، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكنت أجلس معه بالساعات الطوال أقرأ عليه ولا

يجد في ذلك حرجاً، وكان يحثني على البحث، ويرعّبني فيه، ويقوّي عزيمتي عليه فله من الله

الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومنتعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

# الاهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى اخوتي أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول و الاشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-ب	مقدمة
<b>الاطار العام للدراسة</b>	
4	1- إشكالية الدراسة.
4	2- فرضيات الدراسة.
5	3- مصطلحات الدراسة
6	4- أسباب اختيار الموضوع
6	5- أهمية الدراسة
7	6- أهداف الدراسة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية</b>	
<b>المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
23-9	<b>1- إدارة الموارد البشرية</b>
<b>9</b>	<b>1-1</b> مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	1-2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
16	1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية
18	1-4 أهداف إدارة الموارد البشرية
19	1-5 وظائف إدارة الموارد البشرية
22	1-6 أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية
29-23	<b>2- مفهوم الرياضة المدرسية</b>
23	2-1 تعريف الرياضة المدرسية

25	-2-2 أهمية الرياضة المدرسية
26	-3-2 الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية
27	-4-2 مبادئ الرياضة المدرسية.
36-29	<b>3- مفهوم الرياضة المدرسية في الجزائر</b>
29	-1-3 تعريف الرياضة المدرسية في الجزائر.
30	-2-3 أهداف الرياضة المدرسية في الجزائر.
31	-3-3 التنظيم والإدارة والتسيير للرياضة المدرسية.
31	-4-3 الإدارة و التسيير للرياضة المدرسية.
35	-5-3 العوامل المؤثرة على الرياضة المدرسية.
38	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
<b>الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية</b>	
41	تمهيد
47-42	<b>المبحث الأول : الطريقة المنهجية وأدواتها</b>
42	-1 الدراسة الاستطلاعية.
43	-2 المنهج المتبع.
43	-3 متغيرات الدراسة
43	-4 مجتمع الدراسة وعينته.
44	-5 مجالات البحث.
44	-6 أدوات الدراسة.
45	-7 الأساليب الاحصائية.
56-47	<b>المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة.</b>
47	-1 عرض نتائج الدراسة وتحليلها
53	-2 تفسير ومناقشة النتائج ومقابلتها بالفرضيات
57	خلاصة
59	الخاتمة
61	قائمة المراجع



# قائمة الجداول والاشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
48	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	01
49	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	02
50	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	03
51	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول	04
52	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	05
53	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	06
53	دراسة الفرضية الاولى	07
54	دراسة الفرضية الثانية	08
55	دراسة الفرضية الثالثة	09

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	01
49	تركيبية عينة الدراسة حسب السن.	02

مقدمة

إذا كانت ممارسة التربية البدنية والرياضية في مختلف المؤسسات التربوية من حق جميع التلاميذ دون إقصاء باستثناء المعفيين منم، فإن الرياضة المدرسية تعتمد عليهم في المشاركة في مختلف الفاعليات الرياضية ومنافسات أقوى الفرق المدرسية، كما أن التكون القاعدي في أي نوع من أنواع الرياضة العالية، وفي مرحلة النمو المناسبة حيث نعتمد في هذا الاعداد على إشراك عدد كبير من التلاميذ بمواصفات عالية تؤهلهم لأن يكونوا في المستقبل النواة الأولى لتغذية المنتخبات الوطنية، ومنافسة أقوى الفرق القارية والدولية، فالمجال الرياضي في الوقت الحالي أصبح أكثر اتساعا من حيث المفهوم والتسمية وذلك راجع لزيادة الاقبال عليه من طرف مختلف الأفراد وفي مختلف التخصصات و الفروع الرياضية حتى أنو دخل مجال الاحتراف و العلمية فال شك أن إنجاز الأرقام القياسية والفوز بالمنافسات والبطولات يستند مباشرة عمى نوعية الانتقاء كما يحدث في أي مجال من القطاعات الأخرى حيث تتعمق نوعية المنتج الجاهز بوجود المادة الأولية.

ويكمن دور الرياضة المدرسية اساسا في وضع القاعدة الأولى للتلميذ، والكشف عن المواهب الشابة في مختلف الأنشطة الرياضية في سن مبكر، بالتالي الاعتناء بها وتدعيمها خلال كل مراحل التعليم وذلك وفق تخطيط برامج تدريبية تنافسية وهو ما يسمح لهذه المواهب من رفع مستواها ل يتم توجيه أفضل البراعم منهم لمواصلة مشوارهم في نواد رياضية متخصصة، حيث يكمن دور هذه الأخيرة في الحفاظ على هذه القدرات من الاخفاء من أجل ظهورهم أكثر وتطورها، عن طريق تثبيتها وصقلها بواسطة التدريب الرياضي المنهجي والمنظم.

حيث أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة للرياضة المدرسية في الدول الرائدة، يرجع بالأساس إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجال التسيير الإداري الرياضي على المستوى التنظيمي، وعلى مستوى إدارة المنشآت التابعة لمؤسسات المدرسية.

وعلى ذكر ذلك سوف نتناول موضوع بحثنا حول دور الموارد البشرية في تسيير الرياضة المدرسية حيث يتم ابراز أهمية الموارد البشرية التي تعتبر أساس لعدة مواضيع اذ تعتبر حجر الأساس بالنسبة لموضوع الدراسة والمتمحور حول الرياضة المدرسية بالصفة عامة.

# الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- مصطلحات الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.

**1- إشكالية الدراسة:**

يعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات الاستثمارية الحقيقية للثروة البشرية ، حيث تحتوي على العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة التي تهدف إلى تربية الأجيال إثراء كل مجالات الحياة ، كما أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية يمكن أن يتم بواسطة توفير أساليب فعالة الدارة هاته الموارد البشرية، حيث تهتم الإدارة الحديثة بإدارة الموارد البشرية محاولة منها لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد ، باعتبار العنصر البشري هو رأسمال حقيقي ويجب أن تعمل على تشجيعه وتحفيزه من أجل تحقيق أعلى مستوى، حيث يلعب المورد البشري دورا هاما في إدارة الرياضة المدرسية من اجل التطور مستقبلا و اكتشاف الامكانية المخزنة لدى التلاميذ و عليه يتم طرح الاشكال التالي:

**- ما هو الدور الأساسي للموارد البشرية في تحقيق الرياضة المدرسية؟**

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو واقع تسيير الموارد البشرية للرياضة المدرسية؟
- ماهي أهمية الموارد المادية في تسيير الرياضة المدرسية؟
- فيما يتجلى دور التنظيم الجيد على نجاح الرياضة المدرسية؟

**2- فرضيات الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية انطلاقا من الفرضيات التالية:

- تعدد الموارد البشرية القلب النابض وحجر الأساس في تسيير الرياضة المدرسية.

الفرضيات الفرعية:

- كفاءة وحسن تسيير الموارد البشرية دور كبير في تطور الرياضة المدرسية.
- لتوفر وجودة الإمكانيات المادية أهمية في تسيير الرياضة المدرسية.
- لحسن التنظيم تأثير إيجابي على نتائج الرياضة المدرسية.

### 3- مصطلحات الدراسة:

#### - الموارد البشرية:

على أنها العملية التي تتضمن توظيف واختيار الموظفين المناسبين للوظائف المناسبة وتوجيههم وتدريبهم وتطويرهم، بالإضافة إلى إدارة علاقات العمل والأجور والمزايا والمكافآت، وكذلك تنظيم الأداء وتقييمه، وحل المشكلات والنزاعات العمالية، والاهتمام بالسلامة والصحة المهنية وغيرها من الجوانب المتعلقة بالموظفين. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

#### - الرياضة المدرسية:

إن الرياضة المدرسية في المنظومة التربوية مكانة هامة وبعد تربوي معترف به، وتسعى على ذلك من وزارتي التربية الوطنية والشبيبة الرياضية إلى ترفيه كل المستويات، وإلى تسخير كل الوسائل الضرورية لتوسيع الممارسة الرياضية إلى ترفيه كل المستويات، وإلى تسخير كل الوسائل الضرورية لتوسيع الممارسة الرياضية والمنافسات في أواسط التلاميذ.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

## ✓ أسباب ذاتية:

الميول إلى الدراسات التي تلامس الواقع، والبحوث الميدانية، بالإضافة إلى كونه ينتمي لتخصص.

## ✓ أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات حول هذا الموضوع.
- أهمية تطوير الرياضة المدرسية كإحدى ركائز تدعيم الرياضة.
- توفر المادة العلمية.
- حداثة الموضوع.

## 5- أهمية الدراسة:

- معرفة وضع تسيير الرياضة المدرسية من الناحية الإدارية والإمكانات المادية في المؤسسات التربوية.
- تبين هذه الدراسة انعكاس إدارة الموارد البشرية على تطور أداء المورد لبشري داخل المؤسسات الرياضية والرفع من كفاءتها وتحقيق أهدافها.
- توضيح أهمية تطبيق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالجانب البشري داخل المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بها وتطويرها.
- تبين هذه الدراسة الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمختلف أساليبها في سبيل تحقيق طموحات العاملين وتطوير أدائهم والرفع منه وبالتالي حسن تنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية.

## 6- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة الى ما يلي:

- التعرف على تأثير التسيير الإداري للرياضة المدرسية.
- دور وأهمية الإدارة بالتعاون مع الأساتذة والطلاب الرياضيين لتحسين وتطوير الرياضة المدرسية.
- لفت انتباه المسيرين والمشرفين إلى الأهداف المرجوة من الرياضة المدرسية (التكوين، الترفيه، التنافس).
- توضيح أهمية الإمكانيات المادية في رفع مستوى الرياضة المدرسية.
- وضع توصيات ومقترحات بتطوير الرياضة المدرسية.

# الفصل الأول: الأدوات النظرية

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

- 1- إدارة الموارد البشرية.
- 2- مفهوم الرياضة المدرسية.
- 3- مفهوم الرياضة المدرسية في الجزائر.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

من اجل الغوص في هذا الموضوع كان لابد من تطرق الى ماهية إدارة الموارد البشرية وما ينتج عنها من مفهوم واهمية واهداف دون نسيان الرياضة المدرسية التي تتأثر تأثيرا مباشرا بالموارد البشري كل ذلك سيتم التطرق له في هذا المبحث.

### 1- إدارة الموارد البشرية

#### 1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد موحد لمفهوم إدارة الموارد البشرية، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية، لكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لها.

- يعرف (FRENCH) إدارة الموارد البشرية: بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد

البشرية العملية بالمنظمة". ( صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005)

- كما تعرف على أنها: هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين

داخل المؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى

انتاجية ممكنة. (البار وليد و حنيش محمد رضا، 2020)

- يعرف ( جمال الدين محمد مرسي) على انها: تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على

احتياجاتها من الموارد البشرية، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات

الكفاءة والفعالية. (محمد جمال الدين، 2003)

- أما (عبد الرحمن العيسوي) فيعرفها بأنها: الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الافراد والاشراف عليها، وتوجيهها والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، والرضا التام، مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع.
- ويعرف (منصور) إدارة الموارد البشرية: بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دأمة وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ، ودأمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم والعلمية والعملية ، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم ، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه ، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة ، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية ، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية. (بلخيري مراد، 2018)
- من هنا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.
- ومنه تعرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشمل عادة مجموعة واسعة من الأنشطة والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العاملين في المنظمة. بصورة عامة، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي تتضمن توظيف واختيار الموظفين المناسبين للوظائف المناسبة وتوجيههم وتدريبهم وتطويرهم، بالإضافة إلى إدارة علاقات العمل والأجور والمزايا والمكافآت، وكذلك تنظيم الأداء وتقييمه، وحل المشكلات والنزاعات العمالية، والاهتمام بالسلامة والصحة المهنية وغيرها من الجوانب المتعلقة بالموظفين.

## 1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب التي تفسر نشأة وظيفة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع على الإدارة ومن هذه الأسباب:

### أ- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون لموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب: ( حسن أحمد الطعاني، 2002 )

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة؛

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية؛

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة؛

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

ب- أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن:

عرفت وظيفة الموارد تطوراً سريعاً من خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث مرت بعدة مراحل عبر فترات زمنية متعاقبة وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر. (نعيمة يحيى، 2020)

- مرحلة العبودية ونظام الرق:

نظام الرق بالأساس هو نظام يسمح للإنسان أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويستخدم أية حاجة أخرى، حصاناً أو أرضاً أو مكانة أو غيرها.

ففي هذه المرحلة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية" بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعوض من يموت منهم بآخر جديد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتطويرهم أو منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم.

- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة البدوية:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة المساعدين ولتنظيم شؤون الحرفة، لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث؛
  - قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين؛
  - هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري حيث عالج أصحاب الحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة" شكلت نواة لما مي الحقا ليصبح نقابة.
- استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي.

### - مرحلة حركة الإدارة العلمية:

- من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل على الأسس الأربعة للإدارة وهي:
- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والموارد المستخدمة.
  - **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
  - **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلى عد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

○ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل

في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك

في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون

أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني

#### - مرحلة نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت

النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت

استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

#### - مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة الاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا

وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس

الصناعي بدأ بعض المتخصصين في غدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب

والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية

بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان،

ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم

العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشأت أقسام موارد بشرية

مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و عام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

### - مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

### - مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس قط حفظ الملفات الموارد لبشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلى مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. (نعيمة يحيى، 2020)

### 3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي الإدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، وهذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية "رؤساء ومرؤوسين" فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد الابتكار وتهيب مناخا ينمي ذلك وينشطه.

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين، محفزين يعملون بروح الفريق الواحد وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل: المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وانتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصال تتزايد قيمته وأهميته حسب الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك عالقة تكاملية عامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل ما باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤدة ومع الأعباء، العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ.

يؤدي أي قصور في تقديم الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سألقة الذكر كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتسيير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة. (عبد الحميد خليل، 2018)

ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط التالية: (رضوان بن بوزيد، 2020)

- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تساهم في تطوير الإنتاج نوعاً ما.
- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء من معدل الإنتاجية.
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية .
- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المنشأة.

- المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء وتسبب الحوادث التي تؤثر في العمل.
- تقديم المساعدة للمديرين تطبيق السياسات في حل أي مشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.

#### 1-4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية فيما يلي: (مهمل عادل أمين ، 2023)

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة؛
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة؛
- تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية)؛
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئتهم على أعمالهم وانجازاتهم؛
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي؛
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية؛
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي ال تخص مصلحة معينة؛
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة؛
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وإيجاد مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي؛
- وضع نظام أجره عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين؛
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح 2 العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.

## 1-5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

وتنقسم إلى قسمين هما:

### أ- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

- **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 .
- **تخطيط القوى العاملة:** تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ولمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة .
- **الاختيار والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاعتبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات اجري للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .
- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء التميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافر على أساس أداء المنظمة ككل .
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى السكان والمواصلات وغيرها .
- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .
- **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيههم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات للمرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقييم فعالية هذا التدريب
- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه .

ب- الوظائف الإدارية :

- التخطيط لاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضا البيئة الغير مستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعه، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

- التنظيم (تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكمله للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعه للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا على هذا النحو منذ بدايتها بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد .

- التوجيه: هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد، وتتميز هذه الوظيفة أنها مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال

الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق استراتيجية المؤسسة المعتمدة ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة ال تتعارض مع أهداف التنظيم .

- **الرقابة:** تؤسس هذه الوظيفة عملية الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل النشطة التنظيمية بما يتفق وإنجاز الأهداف، حيث تكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها. (مهمل عادل أمين ، 2023)

## 6-1- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

ان المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، ولذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة

وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلاً على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهداً، من أجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفء والجيد.

والممتنع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي في كل أقسامه.

ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر. (فراح مبروك، 2014)

## 2- مفهوم الرياضة المدرسية

### 2-1- تعريف الرياضة المدرسية:

- هي مجموع العمليات و الطرق البيداغوجية العلمية ، الطبية ، الصحية ، الرياضية التي بإتباعها يكسب الجسم الصحة و القوة و الرشاقة و اعتدال القوام. (إبراهيم محمد سلامة ، 1980)
- وهي عبارة عن أنشطة منظمة و مختلفة في شكل منافسات فردية أو جماعية و على كل المستويات. (med, 1997)
- وما أعطى نفساً جديداً للممارسة المدرسية هو العملية المشتركة بين وزارة التربية الوطنية ووزارة الشباب والرياضة، حيث قررت وزارة التربية الوطنية في مقالها " إجبارية ممارسة الرياضة المدرسية بحسب التعليم

رقم 09/95 بتاريخ 25 / 02 / 1995 من خلال المادتين 6 و 5 وهي ما أكدته وزارة الشباب والرياضة.

(جريدة الخبر ، 1996)

إن الرياضة المدرسية في المنظومة التربوية مكانة هامة وبعد تربوي معترف به، وتسعى على ذلك من وزارتي التربية الوطنية والشبيبة الرياضية إلى ترفيه كل المستويات، وإلى تسخير كل الوسائل الضرورية لتوسيع الممارسة الرياضية إلى ترفيه كل المستويات، وإلى تسخير كل الوسائل الضرورية لتوسيع الممارسة الرياضية والمنافسات في أواسط التلاميذ. ومن أبرز مفاهيم الرياضة المدرسية ما يلي :

الرياضة المدرسية هي مجموعة الأنشطة الرياضية التي تمارس داخل المؤسسات التعليمية . ( علي بن هادية

، 1988)

وتعرف أيضا على أنها: تنمية قدرات المتعلمين وصقل مهاراتهم الرياضية، ونعني بها أيضا كافة الفعاليات

التي تتطلب نشاطا عضويا فكريا لدى الصغار. (علي عمر المنصوري، 1980)

أما الباحث أمين أنور الخولي فيعرف الأنشطة الرياضية المدرسية بأنها: "جملة من الوسائل الفعالة لتكوين وتربية

الناشئة، كونها فرصة طيبة للقاء، والتواصل، والاندماج، وتبادل الخبرات وتعلم العادات الصحية وترسيخها، لتحقيق

توازن نفسي ووجداني لتجنيبهم آفة الانحراف مما يعود بالنفع عليهم، ألنها تساعدهم على الدراسة والتحصيل،

وتجعلهم مواطنين صالحين أنفسهم ولأسرهم ولمجتمعهم. (أمين أنور الخولي، 1996)

وتعرف كذلك بأنها: تلك العملية التربوية التي تهدف إلى تحسين الأداء الإنساني واثراء الجوانب البدنية،

والاجتماعية، والوجدانية للفرد باستخدام النشاط البدني كأداة لتحقيق أهدافها. (اسماعيل سعود العون ، 2017)

إذن؛ فالتربية الرياضية المدرسية، هي جزء ال يتجزأ من التربية العامة، وهي تعمل على تحقيق النمو الشامل والمنتز للتلميذ، ألنها ال تهتم بتربية البدن فقط كما كانت قديما.

## 2-2- أهمية الرياضة المدرسية:

إن التربية الرياضية المدرسية تساعد على تحسين الأداء الجسماني للتلميذ واكتسابه المهارات الأساسية وزيادة قدراته الجسمانية الطبيعية.

وترى كل من إن الخبرات الأساسية لممارسة الأنشطة الرياضية تمد التلميذ بالمتعة من خلال الحركات المؤدة في المسابقات والتمرينات التي تتم من خلال تعاون التلميذ مع آخرين أو منفردا. أما المهارات التي يتم التدريب عليها بدون استخدام أدوات أو باستخدام أدوات صغيرة بسيطة أو باستخدام الأجهزة الكبيرة تؤدي إلى اكتساب المهارات التي تعمل على شعور التلميذ بقوة الحركة. ( ناهد محمود سعد، 2004 )

وتذكرنا أيضا أن التربية الرياضية هي عملية حيوية في المدارس بمراحلها المختلفة ولها دور أساسي في تنمية اللياقة البدنية للتلاميذ ولذلك فإن زيادة حصص التربية الرياضية هو أمر هام لتأسيس حياة صحية سليمة للتلاميذ تمنحهم الفرصة لممارسة كافة الأنشطة الرياضية.

لا شك أن الأطفال الصغار يمكن لهم أن يتعلموا خارج المدرسة أمورا كثيرة كما أنهم غالبا ما يتعلمون من أقرانهم أكثر مما يتعلمون من مدرسهم وبالمثل فهم يتعلمون من خبراتهم في الحياة ألوان من ألوان التربية الرياضية ولو أننا تركنا الأطفال بدون تدخل الكبار فسوف يتعلم الأطفال شيئا ولكن إذا ما تدخل الكبار والناضجون المدركون لشؤون الاطفال الصغار فإن من الممكن أن يصبح ما يتعلمه هؤلاء الصغار مفيدا لهم ولغيرهم. (محمد محمد

الشحات، 2007)

وعلى ذلك فال بد أن تخضع لعب الصغار لتوجيه أي تصبح تربية رياضية إذا ما رغبتا منه نتائج طيبة، ويتحمل مدرسو التربية الرياضية ومعلمو الفصول مسؤولية كبيرة في هذا السبيل فهم لديهم من الفرص ما يجعلهم يلعبون مع الصغار ويلاحظونهم أثناء لعبهم ويعلمونهم دروس الحياة بطريقة غير مباشرة.

### 2-3- الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية :

- نشأة الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية : في أواخر الستينات تضاعفت الاتصالات الرياضية الدولية بين المدارس و هذا بفضل الملتقيات الطارئة و المتفرقة بين مدرستين أو أكثر ، حيث تم تنظيم عدة مباريات في رياضات مختلفة ( كرة اليد في 1963م ، كرة السلة في 1969م ، كرة القدم سنة من بعد أي منذ 1971م ، كذلك بالنسبة لكرة السلة ) هذه المباريات السنوية ساهمت في ميلاد قوانين أساسية ، وكذلك لجنة دائمة. العدد الكبير للمنافسات السنوية نتج عنه مباراة تصفية على المستوى الوطني ، كذلك ظهرت تنسيق هذه التظاهرات في إطار اتحادية دولية مختصة ، و الإسهام في ترقية هذه الفكرة ، وزارة التربية و الفنون بجمهورية النمسا عقدت خريف 1971م محاضرة ب reach/ Vienne أين تم مناقشة المشروع المتعلق بالشروط اللازمة لإنشاء اتحادية أوروبية للرياضة المدرسية و بعد مناقشات طويلة توج المشروع بالقبول و نظرا لإمكانيات التطور اختير أعضاء لجنة الترقية مندوبي 22 دولة الحاضرة و اجتماع الجمعية التأسيسية حدد بتاريخ 04 جوان 1972 في ( fort beau Luxembourg ) هذا الاجتماع أقر القوانين و انتخب أعضاء أول لجنة تنفيذية.(Thamas, 2000) .

- هياكل الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية: العضو الأعلى للاتحادية الدولية للرياضة المدرسية هو الجمعية العامة التي يوجد بها كل بلد عضوا ممثل بحق التصويت، الجمعية العامة تنتخب اللجنة التنفيذية وتصادق على المبادئ الرئيسية للعمل الذي يجب إقامته كل فترة نشاط. اللجنة التنفيذية مشكلة من رئيس ، رؤساء

مشاركين (كل واحد مسؤول عن قارة) ، نائب رئيس (مسؤول عن بعثة تنفيذية محددة من طرف اللجنة التنفيذية) اللجنة التنفيذية تهتم بتنفيذ قرارات الجمعية العامة و تنفذ جميع القرارات في كل الميادين حسب معاني قوانين الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية. (i-f-s, 1996)

- **لجان الاتحاد الدولي للرياضة المدرسية:** كل نشاط رياضي مرخص به من طرف اللجنة التنفيذية يجب أن توافق عليه اللجنة التقنية وذلك بهدف التنسيق .

- كل لجنة تقنية تتكون من رئيس وعدد من الأعضاء هم ضروريين للسير الحسن.
- رؤساء وأعضاء اللجان يتم تعيينهم من طرف اللجنة التنفيذية وذلك باقتراح من بلد عضو .
- البلد المنظم يفوض ممثل إضافي لدى اللجنة المعينة أثناء مدة تحضير وإجراء التظاهرة
- رؤساء وأعضاء اللجان التقنية يتم تعيينهم أثناء الاجتماع الأول للجنة التنفيذية التي تتبع مباشرة الجمعية العامة لمدة 04 سنوات .
- اللجان التقنية الجديدة يمكن أن تشكل أثناء كل دورة للجنة التنفيذية.
- رؤساء اللجان التقنية هم مسؤولون عن نشاط لجانهم بحيث يقدمون المحضر الرسمي و التقدير الخاص بأعمالهم إلى اللجنة التنفيذية. (, 1996)

## 4-2- مبادئ الرياضة المدرسية:

- تقوم الرياضة المدرسية على العديد من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار، نلخص أهمها :
- طرق التدريس يتم اختيارها وتطويرها على أساس فهمنا للتلاميذ والهدف الذي اختير المحتوى من أجله
  - الحركة هي محتوى التربية الرياضية المدرسية .
  - المعرفة والاستعدادات، والقدرة الحركية يمكن تطويرها، وتقويتها، وتطبيقها في دراسة الحركة .

- الملاحظة مهارة مركزية لعملية تدريس الحركة، حيث تجعل المعلم مدركا لحاجات وإنجازات المتعلم معا .
- المراحل التطورية لدورة حياة الفرد، يتم تجريبيها بطريقة فريدة من قبل كل تلميذ، وفهم الأنماط التطورية، وتحليلها، ومعرفة مدى اختلافها من تلميذ آخر، يفيد في تعليم التلميذ كيف يتحرك، كما أن فردية التلميذ تعني استقبال أكثر من متغير، يكون لدى كل تلميذ جدول زمني فريد من نوعه أثناء هذه الدورة.
- التقييم عملية مستمرة، ويجب أن تكون عملية موجهة نحو المنتج متمركزة على كل أوجه المنهج بمقدار على المتعلم.
- الالتزام بأن التربية الرياضية عملية موجهة، ويمكن أن تزودنا بمنتج هادف ومحفز للأفراد، كنتائج قابلة لتنمية تجارب التعلم، حيث التركيز المشترك يكون بين النتيجة والعملية، أي وجود إحدهما بدون الآخر، وهي تجربة بلهاء نتيجتها مغامرة غير مجزية، سواء للتلاميذ أو المعلم. (محمود عبد الحليم عبد الكريم، 2015)

تبنى الرياضة المدرسية على عدة مبادئ ما يجعلها من معايير التقدم الرياضي في العالم، حيث انها تساهم في اعداد التلاميذ من خلال تنميته من جميع الجوانب، وفق طرق تدريسية معينة حسب استعداداته وقدراته، مع التقييم المستمر لمعرفة مدى تحسن قدرات التلاميذ وتطورها.

### 3- مفهوم الرياضة المدرسية في الجزائر:

### 3-1- تعريف الرياضة المدرسية في الجزائر:

إن الرياضة الدولية في الجزائر هي إحدى الركائز التي يتركز عليها من أجل تحقيق أهداف تربوية وهي عبارة عن أنشطة مختلفة ومنظمة وفي شكل منافسات فردية أو جماعية وعلى كل المستويات وتسهر في تنظيمها وإنجاحها) الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية) مع عدم نسيان أن ه ناك تنسيق مع الرابطة الولائية للرياضة المدرسية في القطاع المدرسي ومن أجل تغطية بعض النقصات ظهرت هناك (الجمعيات الخاصة بالرياضة المدرسية في المؤسسات التربوية) وهذا الحرص والمراقبة على النشاطات وإعادة الاعتبار للرياضة المدرسية. (jornal qoutidian d algerie, 1997)

ان للرياضة المدرسية مكانة هامة وبعد تربوي معترف به وتسعى على ذلك كل من وزارتي التربية الوطنية والشبيبة والرياضة إلى ترقية كل المستويات والى تسخير كل الظروف والوسائل اللازمة لتوسيع الممارسة الرياضية في أوساط التلاميذ.

إن هذه العملية يمكنها المساهمة بقسط وافر في تحقيق هذه الغاية وهذا المطلوب من كل المسؤولين المعنيين في اتخاذ الإجراءات اللازمة التي من أجلها يمكن تجسيد الأهداف المتوخاة من هذه العملية المشتركة مبدئيا ومما أعطى نفسا جديدا لممارسة الرياضة في الأوساط المدرسية وهو ما قرره وزارة التربية الوطنية في مقالها حول إجبارية ممارسة الرياضة المدرسية حسب التعليم رقم 09-95 بتاريخ 25/02/1995 ومن خلال المادتين 6.5 وهو ما أكدته وزارة التربية في جريدة الخبر تحت عنوان (المدرسية الرياضة ممارسة إجبارية). (jornal qoutidian d algerie, 2000)

وقررت الوزارة السابقة جعل ممارسة التربية البدنية والرياضية إلزامية وإجبارية لكل تلميذ مع إعفاء أولئك الذين يعانون من مشاكل صعبة أو أخرى تعيق ممارستهم للنشاط الرياضي وجاء هذا القرار بعد توقيع اتفاقية مشتركة بين

كل من وزارتي الشباب والرياضة والتربية الوطنية وبين وزارة الصحة والسكان بشأن ممارسة الرياضة في المدارس كما وجهت الوزارة تعليمة تتضمن كيفية الإعفاء من ممارسة التربية البدنية في الوسط المدرسي.

ونص القرار السابق ذكره على استفادة الأطفال الذين ال يستطيعون ممارسة بعض الأنشطة البدنية والرياضية من الإعفاء حيث يتم الإعفاء بتسليم طبيب الصحة المدرسية شهادة طبية بعد إجراء فحص طبي للتلاميذ ودراسة ملفهم الصحي المعد من طرف طبيب أخصائي. (جريدة الخبر، 1997)

### 3-2- أهداف الرياضة المدرسية في الجزائر:

إن ممارسة الرياضة المدرسية في المؤسسات التربوية الجزائرية لها أهداف أساسية منها نمو جسمي نفسي حركي، اجتماعي وكما ال يخفي ذكر الهدف الاقتصادي، وهذا برفع المردود الصحي للطفل ثقافية التي تسمح للفرد من معرفة ذاته مع تطوير كل من حب النظام روح التعاون، روح المسؤولية تهذيب السلوك، تنمية صفات الشجاعة والطاعة واتخاذ القرارات الجماعية بالإضافة إلى التوافق الحسي الحركي العصبي والعضلي وبهذا يمكننا القول إن ممارسة التربية البدنية تساهم في إعداد رجل الغد من كل الجوانب.

فالميزانية المخصصة من طرف الدولة للرياضة المدرسية ال تعتبر فقط استثمار في صالح الجانب نما هو استثمار أيضا في صالح الجانب المادي، كتحقيق النتائج وانما هو استثمار أيضا في صالح الجانب لمعنوي للفرد وبالتالي أصالح الفرد يعني بالضرورة إصلاح المجتمع. (لكحل حبيب الله و آخرون، بدون سنة نشر)

### 3-3- التنظيم والإدارة والتسيير للرياضة المدرسية:

هناك نوعين من الممارسة على الصعيد التنظيمي:

أ. المنافسة الترفيهية للجماهير:

وتجري في شكل لقاءات بين الأقسام داخل المؤسسة نفسها طبقا لبرنامج يحدد من طرف مسيري المؤسسة.

#### ب. الممارسة التنافسية الجماهيرية:

تتم في شكل لقاءات فيما بين المؤسسات ومنتخبات الجمعيات الثقافية والرياضية المدرسية أو في شكل دورات بين المنتخبات الولائية وبالنسبة لهذا النوع الأخير من الممارسة هناك نظام انتقاء يسمح أحسن الفرق المشاركة في البطولات الوطنية بعد تأهلها خلال المراحل التصفية المختلفة التي تتم على مستوى الدائرة الولائية المنطقة و الجهة. (عبد الله غوقالي، 2002-2003)

#### 3-4- الإدارة و التسيير للرياضة المدرسية:

يتولى إدارة و تسيير النشاط الرياضي المدرسي والإشراف عليه نوعان من الهياكل:

#### أ- هياكل الدعم والتوجيه والمتابعة :

وتمثل في:

#### - الهياكل الإدارية التابعة لوزارة التربية:

- مديرية الأنشطة الثقافية والرياضية المديرية الفرعية للنشاط الرياضي والصحة المدرسية مكتب النشاط الرياضي لمديريات التربية بالولايات، إدارة المؤسسات التعليمية.
- هياكل التنسيق المشتركة بين وزارتي التربية والشباب والرياضة .
- لجنة التنسيق الوطنية المشتركة.
- لجنة التنسيق الولائية المشتركة.

ب- هياكل التنظيم والتسيير:

وتتمثل في:

- الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية .
- الرابطات الولائية للرياضة المدرسية .
- الجمعيات الثقافية والرياضية المدرسية.

ج- مهام الهياكل:

- مكتب النشاط الرياضي بالوزارة:

يتكفل مكتب النشاط الرياضي بـ:

العمل على تنمية النشاط الرياضي المدرسي وتوجيهه من خلال رسم الخطوط الكبرى وتحديد المبادئ الأساسية لوضع المخططات والبرامج الولائية المتمثلة في:

- تنشيط أكبر عدد ممكن من التلاميذ لأطول فترة ممكنة خلال الموسم الدراسي .
- تلائم نوع النشاط على خصوصيات الولاية (الرقعة المسافة بين المؤسسات المنشآت الرياضية، الإمكانيات المتوفرة )
- حسن استعمال الموارد البشرية لاسيما إطارات الشبيبة والرياضة المعنيين بقطاع التربية .
- الحرص على توفر المنشآت الرياضية في كل مؤسسة تعليمية عن طريق .
- احترام برامج إنجاز المؤسسات الجديدة (تسليم المؤسسات بجميع المنشآت والمرافق الرياضية المدرجة في مخطط الإنجاز).

- تنفيذ برامج تهيئة الملاعب داخل المؤسسات عند توفر المساحات الكافية.
  - التدخل لدى الجماعات المحلية ومصالح الشبيبة والرياضية الاستغلال المنشآت التابعة لها تبعا لتوصيات لجنة التنسيق المشتركة .
  - إيجاد مصادر تمويل لنشاط الرياضي المدرسي .
  - مراقبة المداخيل والإيرادات المالية وطرق إنفاقها على مستوى :
    - الرابطات .
    - الجمعيات .
  - السهر على تعيين النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير النشاط الرياضي المدرسي وتنظيمه .  
(عبد الله غوقالي، 2002-2003)
  - حث مديريات التربية على وضع تنفيذ برامج تكوين معلمي المدارس الابتدائية في مجال النشاط الرياضي .
  - متابعة سير الرياضي المدرسي في مختلف جوانبه واعداد حصائل وتقديمها للجهات المعنية.
  - ضرورة إجراء الفحوص الطبية لممارسة التربية البدنية وذلك بتنسيق مع الهياكل المسؤولة عن الصحة المدرسية. (عبد الله غوقالي، 2002-2003)
  - ح- مكتب النشاط الثقافي والرياضي بمديرية التربية:
- يكمن الدور الأساسي لهذا المكتب في مساعدة الرابطة الولائية للرياضة المدرسية من أجل تحقيق أهداف هذا النشاط لذلك فهو مطالب بـ :

- متابعة تنفيذ برامج بناء المؤسسات الجديدة والحرص على وجود المنشآت الرياضية والقيام بالتنسيق مع مصلحة البرمجة والمتابعة بإعداد برنامج ولائي خاص لإنجاز منشآت رياضية وملاعب في المؤسسات التي تفتقر لها وذلك حسب نوع المؤسسة والمساحة المتوفرة .
  - القيام بوضع مخطط لتنمية وتعميم النشاط الرياضي المدرسي على مستوى الولاية طبقا لتوجيهات الوزارة وهذا بالتنسيق مع الرابطة .
  - التدخل لدى الجماعات المحلية والصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب للتدعيم من أجل الحصول على الدعم المالي للرابطات والجمعيات المدرسية .
  - السهر على تنفيذ المنشور المتعلق بنفقات التمدرس ومتابعة صك المبالغ المستحقة للرابطة في الوقت المناسب.
  - وضع برنامج تزويد المؤسسات بالتجهيزات والعتاد الرياضي طبقا لاحتياجات ونوع المنشآت الموجودة بالمؤسسات وهذا بالتنسيق مع مصلحة البرمجة والمتابعة .
  - إعداد الحصائل الخاصة بتغطية النشاط الرياضي وتسييره ومتابعته .
  - التزويد بالنصوص القانونية والمنشورات الخاصة بتسيير النشاط الرياضي وتوزيعها .
  - مراقبة مداخل الرابطات والجمعيات أيا كان مصدرها وذلك طبقا لقانون الجمعيات .
  - السهر على إلزامية وجود الحجم الساعي الخاص بالنشاط الرياضي في التوقيت الأسبوعي لأساتذة التربية البدنية ومعلمي مدراس الابتدائية.
- كما يمكن لرئيس المكتب الخاص بالنشاط الرياضي أن يشارك في أشغال المكتب التنفيذي للرابطة. (مديرية التعليم الأساسي ، 1996)

أ. مدير المؤسسة التعليمية:

يقوم مدير المؤسسة بصفته رئيسا للجمعية الثقافية والرياضية المدرسية والمحرك الأساسي لها بالسهر على تطبيق القوانين الأساسية والتعليمات الصادرة عن الوزارة في مجال النشاطات الثقافية والرياضية والعمل على تدعيم هذه النشاطات بالمؤسسة وتجنيد الأساتذة والأعوان لتأطير مختلف الفروع والنادي والتي تقام في إطار الجمعية ويأمر بكل المصاريف التي يقرها مكتب الجمعية في حدود الصلاحيات المخولة له في هذا الإطار. (مديرية التعليم الأساسي ، 1996)

خ- لجنة التنسيق الوطنية المشتركة:

وتتمثل أهميتها في :

- ✓ تحديد استراتيجية مشتركة قصد إعداد المحتويات والمناهج والبرامج المرتبطة بتطوير وترقية الممارسات البدنية والرياضية وبالأنشطة الثقافية والعلمية والترفيهية للشبيبة في الوسط المدرسي .
- ✓ إعداد برامج التكوين والبحث في ميدان الأنشطة الشبابية والرياضية.
- ✓ دراسة وضبط التخصصات والشروط الخاصة بتأخير الأنشطة الشبابية والرياضة في الوسط المدرسي.
- ✓ تحديد المقاييس والإجراءات الخاصة بإنجاز واستعمال المنشآت والتجهيزات والعتاد الضروري لترقية أنشطة الشبيبة والرياضية في الوسط المدرسي. (وزارة التربية الوطنية، بدون سنة نشر)

4-5- العوامل المؤثرة على الرياضة المدرسية:

أ. تأثير البرنامج على الرياضة المدرسية:

إن عدد الحصص المبرمجة في الأسبوع غير كافية ولا تحقق أهداف الرياضة المدرسية، حيث أن حصة واحدة في الأسبوع ولمدة ساعتين ال تمثل حصة الرياضة المدرسية، ولهذا يجب إضافة حصص خاصة بالرياضة المدرسية كي تحقي نتائج حسنة.

#### ب. غياب البنية التحتية:

إن المنشآت الرياضية التي أنشأت لم تكف كافية مع عدد السكان، رغم أن المادتان (97/98) من قانون التربية البدنية والرياضة نص على أن لكل مؤسسة تعليمية الحق في منشآت رياضي، كما أن أحكام القانون (95/09) تعطي أولوية لرياضة الجماهيرية، إلى أن تجسيد هذ القوانين في الميدان وتطبيقها في الميدان يعكس وضعا مرا، أما من ناحية العتاد والمنشآت، فمن جهة تبنى الملاعب، ومن جهة أخرى في أحسن الاحوال نجد مساحات اللعب أحييت إلى أرضية لبناء مساكن، وهذا مخالف لقوانين من المادة ( 98/88 ) من قانون (95/09) التي نصت على أهمية المنشآت الرياضية في المناطق العمرانية، و لزام صيانتها والاهتمام بها.

#### ت. تأثير المستوى التكويني التربوي للأستاذ:

المربي عبارة من دائرة معارف للسائلين وثقافة لمحتاجين من المرشدين والمتعلمين، ورسالة لا تقتصر على التلقين الرياضي فقط، بل رسالة شاملة للمجتمع من المعارف التجريبية أمام التلميذ، و لكن الواقع في المؤسسات التربوية يخالف ذلك، فمعظم التلاميذ يشكون من مستوى الأستاذ الذ يكوف في غالب الأحيان غير مؤهل للعمل، فإننا نجد في بعض المؤسسات مدرسون مستواهم يخالف المستوى المطلوب، ولهذا فالدولة في قوانينها الصادرة في القرار 95/09 في المادة(76) تمنع أ فرد من ممارسة وظائف التأطير لمادة التربية البدنية والرياضة إذا لم يتيقن بان له شهادة و إثبات مسلم أو معترف به من طرف الهياكل المؤهلة لهذا الغرض. (وزارة الشباب و الرياضة،

(1995

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع - انعكاس الاستثمار في الموارد البشرية على تطوير الرياضة المدرسية- ، وقد حظي باهتمام الباحثين عربيا وعالميا ، فقد حرص الباحث إلى العودة إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع بغية الاستفادة منها وفي مايلي سيتم عرض الدراسات السابقة.

#### ○ الدراسة الأولى:

دراسة عدلان الحليم ، إدارة الموارد البشرية و دورها في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بلدية بوسعادة دراسة ميدانية لبعض الاداريين العاملين في المنشآت الرياضية بلدية بوسعادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، 2019، وطرح التساؤل التالي: هل تساهم ادارة الموارد البشرية في تنظيم و تسيير المنشآت الرياضية بلدية بوسعادة ؟ اعتمدت الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الى نتائج أهمها:

- أولا: تنص الفرضية الأولى على أنه : تساهم وظيفة نظام الحوافز في تنظيم و شبير المنشآت الرياضية بالجزائر، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين و بعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن وظيفة نظام الحوافز تساهم فعليا في تسيير وتنظيم المنشأة الرياضية ، و بالتالي الفرضية الأولى محققة.
- ثانيا: تنص الفرضية الثانية على أنه : تساهم الرقابة داخل المؤسسة في تنظيم وتسيير المنشآت الرياضية بالجزائر ، ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين و بعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا أن للرقابة مساهمة فعالة في تسيير و تنظيم المنشأة الرياضية ، و بالتالي الفرضية الثانية محققة.

○ الدراسة الثانية:

قارح مبروك ، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة

دكتوراه في علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، 2014، وطرح التساؤل التالي: ما هو واقع

الاستثمار في الموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة؟ و ما مدى انعكاسه على تسييره؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي و المنهج التاريخي بغرض جمع المعلومات والقوانين اللازمة لتحقيق

أغراض الدراسة، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الى نتائج أهمها:

- أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف

المرجوة وأن الوزارة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفئات والعجز بعد دراسة

شاملة كما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية .

- أظهرت أن نسبة رضا الموظفين عن اعتماد الوزارة للمصادر الداخلية في عملية الاستقطاب

لتوفير احتياجاتها أكبر من نسبة رضاهم عن المصادر الخارجية واعتبار أن الاعتماد على

المصادر الخارجية يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لديهم ، ولكن الوزارة تسعى للاستفادة

من كل مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية من اجل الاحتفاظ بالكفاءات وأصحاب

المؤهلات بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات والخبرات الخارجية اللازمة.

# الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

## المبحث الأول : الطريقة المنهجية وأدواتها

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- المنهج المتبع.

3- متغيرات الدراسة

4- مجتمع الدراسة وعينته.

5- مجالات البحث.

6- أدوات الدراسة.

7- الأساليب الاحصائية.

## المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة.

3- عرض نتائج الدراسة وتحليلها

4- تفسير ومناقشة النتائج ومقابلتها بالفرضيات

## تمهيد

صحيح، تمثل مرحلة المراهقة فترة حاسمة في حياة الإنسان وتلعب دورًا حاسمًا في تكوين هويته وشخصيته. يواجه المراهقون العديد من التحديات والضغوط في هذه المرحلة، والتي يمكن أن تؤثر على تطورهم النفسي والاجتماعي. إذا تم تقديم الدعم والإرشاد الصحيحين، يمكن للمراهقين تجاوز هذه التحديات بنجاح وبناء مستقبل إيجابي لأنفسهم.

إذا تم توجيههم بشكل جيد وتقديم الدعم اللازم، فإن المراهقين يمكن أن يتعلموا كيفية اتخاذ قرارات صحيحة وتطوير مهارات التفكير والتحليل. وبهذه الطريقة، يمكن لهم بناء أسس قوية لمستقبلهم وتحقيق أهدافهم بنجاح.

كما أن دور الأهل والمعلمين والمشرفين في دعم وتوجيه المراهقين لا يمكن أن يُستهان به، حيث يمكنهم تقديم النصح والتوجيه والمساعدة في تطوير مهارات الاتصال والتفاوض والتحكم في العواطف. هذا يساهم في تعزيز تجربة المراهقين وتجاوز التحديات التي تواجههم خلال هذه المرحلة الهامة في حياتهم.

## المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها

### 1- الدراسة الاستطلاعية

تعد إجراءات الدراسة الاستكشافية أمراً ضرورياً في كثير من البحوث، حيث تواجه الباحث صعوبات تواجهه في مختلف مراحل بحثه، سواء في تحديد المشكلات الهامة ذات القيمة العلمية، أو في التعرف على الظواهر الجديدة بالدراسة وبالظروف المحيطة بها، أو في مرحلة صياغة التساؤلات صياغة دقيقة، أو في تحديد فروضها التي على جوانب البحث و تجيب عن استفساراته، هذا بالإضافة إلى الصعوبات الأخرى المتعلقة بمنهج البحث و الأدوات المستخدمة و العينة المختارة ومجالات الدراسة و طرق جمع البيانات و معالجتها وقد شملت هذه المرحلة عدة خطوات تلخصها فيما يلي:

— توزيع الإستمارات و معرفة فهم طبيعة الأسئلة إن كانت صعبة الفهم غامضة مهمة . أم كانت سهلة واضحة في المتناول؛

— احاطة الأسئلة بموضوع بحثنا وربطها بالفرضيات من خلال القيام بالمسح المكتبي لبعض الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع بحثنا .

قبل الشروع في طبع الاستبيان وتوزيعه على الاساتذة. قمنا بإجراء استطلاع أولي تمثل في توزيع 18 استمارة للاستبيان الخاص بالاساتذة ينتمون إلى العينة التي اخترناها ، وذلك للكشف عن مدى فهم الاساتذة للأسئلة الموجهة إليهم .

### 2- المنهج المتبع

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه عن الحقيقة، فاختيار المنهج المناسب للدراسة مرتبط بطبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث .

فالمنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشيد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.

استخدمنا في دراستنا هاته المنهج الوصفي و الذي هو عبارة عن استقصاء يصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف تم اختيارنا لهذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا هذا، وهذا قصد القيام بدراسة وصفية لانعكاس الاستثمار في الموارد البشرية على تطوير الرياضة المدرسية.

### 3- متغيرات الدراسة

يمكن تحديد متغيرات الدراسة كما يلي :

#### 3-1- المتغير المستقل :

و هو المتغير الرئيسي الذي يفترض أنه يؤثر في المتغير التابع و في دراستنا هذه يتمثل في الاستثمار في الموارد البشرية .

#### 3-2- المتغير التابع :

يتأثر بالمتغيرات المستقلة و في دراستنا هذه يتمثل في تطوير الرياضة المدرسية.

#### 4- مجتمع الدراسة وعينته

#### 4-1- مجتمع البحث :

تمثل مجتمع بحثنا في جميع أساتذة مرحلة تعليم المتوسط بجميع مستوياتها ومختلف فئتيها الذكور والإناث وقد حدد مجتمع بحثنا حسب إحصائيات 36 أستاذ لولاية الاغواط.

#### 4-2- عينة البحث:

اشتملت عينة البحث على 18 أستاذ لولاية الاغواط

#### 5- مجالات الدراسة

##### 5-1- المجال الزمني :

شرعنا في هذا البحث في شهر أفريل، أما الاستبيان تم إعداده في آخر شهر أفريل وتم توزيعه في شهر ماي.

##### 5-2- المجال المكاني :

شملت الدراسة الميدانية للبحث على مستوى بلدية الاغواط

#### 6- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

لغرض جمع المعطيات من الميدان عن موضوع الدراسة، على الباحث انتقاء الأداة المناسبة لذلك، و من

المتفق عليه أن أداة البحث تساعد الباحث على تحقيق هدفين هما:

– تساعد على جمع المعلومات و الحقائق المتعلقة بموضوع البحث؛

– تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه، و عدم الخروج عن أطره العريضة.

و منه فأداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن بواسطتها الباحث حل المشكلة، و قد استخدمنا في بحثنا

هذا ما يلي:

### 6-1- المقابلة :

تعرف على أنها محادثة موجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات الإرشاد والتوجيه والتشخيص والعلاج .و تعتبر المقابلة من بين الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات والبيانات لدراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر الوسائل لجمع المعلومات شيوعا وفاعلية للحصول على البيانات الضرورية في أي بحث.

### 6-2- الاستبيان :

يعرف على أنه أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ،ومن بين مزايا هذه الطريقة ،الاقتصاد في الوقت ،الجهد كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### 7-1- النسبة المئوية:

و ذلك بتحويل التكرار المتحصل عليه إلى أرقام نسب مئوية قابلة للتفسير و التحليل ، فبعد جمع و تفرغ بيانات استمارة الاستبيان، استعملنا طريقة النسبة المئوية في عرض و مناقشة النتائج، وذلك وفق

المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات}}{\text{الكلية العدد}} \times 100$$

#### 7-2- اختبار حسن المطابقة $K^2$ :

استخدم  $K^2$  لحساب دالة فروق التكرار أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار من النسب و الاحتمالات , و الطريقة العامة لحساب  $K^2$  هي:

$$k^2 = \sum \frac{(\text{التكرار المتوقع} - \text{التكرار الحقيقي})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

### 7-3- صدق المحكمين :

من أجل التأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الدراسة قام الباحث بعرضها في شكلها الأولي على 5 محكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، وذلك من أجل إبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم المدعمة للدراسة وفي ضوءها قام الباحث بالتعديلات اللازمة التي أجمعت ووفقت بين جميع الملاحظات والاقتراحات المقدمة من طرف المحكمين.

وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية : حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي " laushes " والتي مفادها:

$$\text{ن ص م} = \frac{\text{ع و} - \text{ع} / 2}{\text{ع} / 2}$$

حيث \* : ع و = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه، \*ع = عدد المحكمين الاجماليين.

ويتشكل الاستبيان من 19 سؤال موزعة في محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: يتعلق بالأسئلة الخاصة بأنه للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين

أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية ، يتضمن هذا المحور الأرقام التالية حسب عينة

البحث: (1-2-3-4-5-6-7)

- المحور الثاني: يشتمل الأسئلة الخاصة بأنه هناك لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير أداء

المنشآت الرياضية ، ويتضمن الأرقام التالية: (1-2-3-4-5-6)

- المحور الثالث: يمثل الأسئلة على أن للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب

الموارد البشرية. ويتضمن الأرقام التالية : (1-2-3-4-5-6)

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم إدخال البيانات بواسطة برنامج SPSS لاستخراج الأدوات

الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج حيث تم الاعتماد في التحليل على:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛

- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المشتركين على أسئلة الاستبيان؛

- الانحراف المعياري ؛

- معامل كاي تربيع من أجل دراسة الفرضيات..

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

1- عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنقوم بعرض وتحليل خصائص العينة المدروسة

1-1- الجنس: من مجموع 18 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

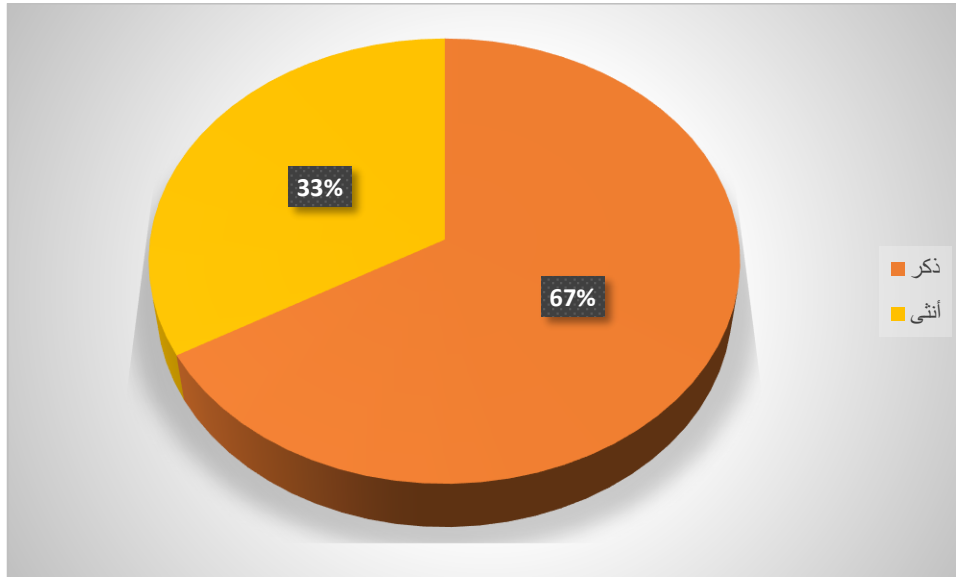
جدول رقم (II-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
66.7%	12	ذكر
33.3%	6	أنثى
%100	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-1): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 1816 على ضوء نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 67% و هي أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 33%، وهذا يدل على أن أغلبية الأساتذة ذكر وهذا راجع يمكن لطبيعة العمل.

2-1- العمر: من مجموع 18 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-2): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

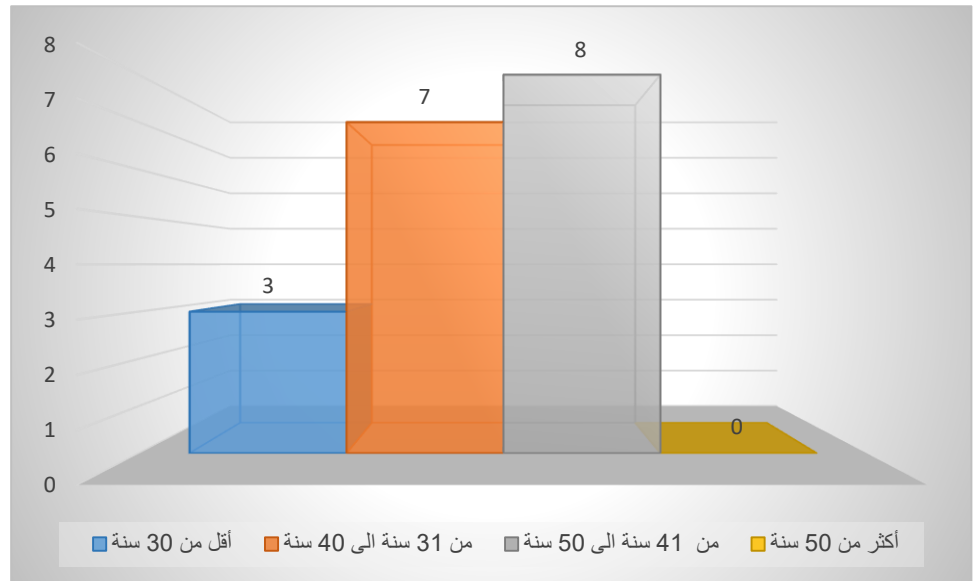
النسبة	التكرار	الفئة
--------	---------	-------

16.7%	3	أقل من 30 سنة
38.9%	7	من 31 سنة الى 40 سنة
44.4%	8	من 41 سنة الى 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
%100	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss26.0**.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-2): تركيبة عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من مخرجات **Excel 1816** على ضوء نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أنه نسبة الفئة الأكبر هي فئة الأفراد الذين سنهم من 41 سنة الى 50 سنة وتليها الفئة التي يتراوح سنهما من 31 سنة الى 40 سنة أما الفئة الأقل فكانت للذين يتراوح سنهم أكثر 50 سنة .

### 1-3- الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II-3): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد
أكبر من 3.40 إلى 4.18	موافق
أكبر من 4.18 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

### تحليل اتجاهات عبارات المحور الاول:

جدول رقم (II-4): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول .

العبرة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	الاتجاه

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.767	4.00	44.4%	8	50.0%	9	0	0	5.6%	1	0	0	1
موافق	0.725	4.00	22.2%	4	50%	9	27.0%	5	0	0	0	0	2
محايد	0.963	3.00	5.6%	1	33.3%	6	27.8%	5	33.3%	6	33.3%	6	3
موافق	0.618	4.00	27.8%	5	61.1%	11	11.1%	2	0	0	0%	0	4
موافق	0.618	4.00	27.8%	5	61.1%	11	11.1%	2	0	0	0	0	5
غير موافق	0.784	2.00	5.6%	1	à	à	27.8%	5	66.7%	12	0	0	6
موافق	0.707	3.00	0	0	16.7%	3	50.0%	9	33.3%	6	0	0	7
محايد	0.652	3.42	متوسط عبارات المحور الاول										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الاول (للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية.) هو 3.42 والذي يتجه إلى درجة محايد وأن العبارة الثالثة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارتين الخامسة و السادسة هم الأكثر تجانسا والعبارة السادسة تحتل آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 2.00 ، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا اجاباتهم متشابهة و كانت بدرجة محايد.

### تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني:

جدول رقم (II - 5): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		اوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	1.162	3.00	16.7%	3	16.7%	3	22.2%	44	44.4%	8	0	0	1
غير موافق	1.145	2.00	16.7%	3	0	0	11.1%	2	72.2%	13	0	0	2

غير موافق	0.907	2.00	5.6%	1	11.1%	2	27.8%	5	55.6%	10	0	0	3
محايد	0.924	3.00	11.1%	2	16.7%	3	50.5%	9	22.2%	4	0	0	4
موافق	0.785	4.00	16.7%	3	61.1%	11	16.7%	3	5.6%	1	0	0	5
محايد	0.983	3.00	5.6%	1	27.8%	5	33.3%	6	33.3%	6	0	0	6
محايد	0.984	2.83	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارة الأولى الأقل تجانسا ، حيث تحتل العبارة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 بدرجة موافق، والعبارتين الثانية و الثالثة تحتلان آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 2.00 باتجاه غير موافق، و متوسط عبارات المحور الثاني (لإدارة الموارد البشرية دورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية) هو 2.83 والذي يتجه إلى درجة محايد، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا اجاباتهم متشابهة .

### تحليل اتجاهات عبارات المحور الثالث:

جدول رقم (II-6): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.985	4.00	22.2%	4	38.9%	7	27.8%	5	11.1%	2	0	0	1
موافق	0.784	4.00	5.6%	1	55.6%	10	27.8%	5	11.1%	2	0	0	2
موافق	0.618	4.00	0	0	55.6%	10	38.9%	7	5.6%	1	0	0	3
موافق	0.511	4.00	0	0	55.6%	10	44.4%	8	0	0	0	0	4
موافق	0.647	4.00	11.1%	2	55.6%	10	33.3%	6	0	0	0	0	5
موافق	0.979	4.00	11.1%	2	61.1%	11	5.6%	1	22.2%	4	0	0	6
موافق	0.754	4.00	متوسط عبارات المحور الثالث										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارة هي الرابعة هي الأكثر تجانسا و الأقل تجانسا هي العبارة الاولى ، حيث كل الإجابات كانت بنفس المتوسط الحسابي و التي درجته موافق و أن مجموع متوسط المحور (للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.) هو 4.00 والذي يتجه إلى درجة موافق.

## 2- تفسير ومناقشة النتائج ومقابلتها بالفرضيات

نص الفرضية الأولى : هناك مستوى متوسط في تطبيق عوامل الأمن والسلامة المتعلقة بالتلميذ أثناء ممارسة النشاط البدني الرياضي

جدول رقم (II -7): دراسة الفرضية الاولى

الرقم	كاي مربع	مستوى الدلالة	قيمة احتمال المعنوية	درجة الحرية	القرار
الفرضية الأولى : للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية					
1	6.333	0.05	0.042	2	دالة
2	2.333		0.311	2	غير دالة
3	3.778		0.282	3	غير دالة
4	7.000		0.030	2	دالة
5	7.000		0.030	2	دالة
6	10.333		0.006	2	دالة
7	3.000		0.223	2	غير دالة
الفرضية الاولى	11		0.014	1.63	دالة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 26.0.

يوضح هذا الجدول إجابات الأساتذة حول أن للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية. يتضح لنا من خلال النتائج الواردة على هذا الجدول، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1.63) إذ بلغت قيمة كاي<sup>2</sup> (11) نستخلص من كل هذه المعطيات، أن أساتذة التربية البدنية والرياضية انه للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في

تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية. وبما أن قيمة الاحتمال المعنوي في معظم العبارات كان أقل من (0.05) وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من قيمة الاحتمال المعنوي وهذا يدل على أن الفرضية الأولى قد تحققت من هذا المنطلق وحسب الأجوبة المستوحاة من طرف أغلب أفراد عينة البحث يؤكدون أن للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية. وعليه يتم قبول هاته الفرضية حيث قيمتها المعنوية 0.014.

نص الفرضية الثانية : لإدارة الموارد البشرية دور ها في تطوير أداء المنشآت الرياضية

جدول رقم (II - 8): دراسة الفرضية الثانية

الرقم	كاي مربع	مستوى الدلالة	قيمة احتمال المعنوية	درجة الحرية	القرار
الفرضية الثانية : لإدارة الموارد البشرية دور ها في تطوير أداء المنشآت الرياضية					
8	3.778	0.05	0.268	3	غير دالة
9	12.333		0.002	2	دالة
10	10.889		0.012	3	دالة
11	6.444		0.092	3	غير دالة
12	13.111		0.004	3	دالة
13	3.778		0.286	3	غير دالة
الفرضية الثانية	9.69		0.049	2.27	دالة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 26.0.

يوضح هذا الجدول إجابات الأساتذة حول ان لإدارة الموارد البشرية دور ها في تطوير أداء المنشآت الرياضية يتضح لنا من خلال النتائج الواردة على هذا الجدول، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2.27) إذ بلغت قيمة كاي<sup>2</sup> (9.69) نستخلص من كل هذه المعطيات، أن أساتذة التربية البدنية والرياضية ان لإدارة الموارد البشرية دور ها في تطوير أداء المنشآت الرياضية.

وبما أن قيمة الاحتمال المعنوي في أغلبية العبارات كانت أقل من (0.05) وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من قيمة الاحتمال المعنوي وهذا يدل على أن الفرضية الثانية قد تحققت من هذا المنطلق وحسب الأجوبة المستوحاة من طرف أغلب أفراد عينة البحث يؤكدون لإدارة الموارد

البشرية دورها في تطوير أداء المنشآت الرياضية وعليه يتم قبول هاته الفرضية حيث قيمتها المعنوية **0.049**.

نص الفرضية الثالث : للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.

جدول رقم (II-9): دراسة الفرضية الثالثة

الرقم	كاي مربع	مستوى الدلالة	قيمة احتمال المعنوية	درجة الحرية	القرار
الفرضية الثالث : للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.					
14	2.889	0.05	0.409	3	غير دالة
15	10.889		0.012	3	دالة
16	7.000		0.030	2	دالة
17	0.222		0.637	1	غير دالة
28	5.333		0.069	2	غير دالة
19	13.556		0.004	3	دالة
الفرضية الثالثة	9.6			0.049	3

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 26.0**.

يوضح هذا الجدول إجابات الأساتذة حول للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية. يتضح لنا من خلال النتائج الواردة على هذا الجدول، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (03) إذ بلغت قيمة كاي<sup>2</sup> (9.6) نستخلص من كل هذه المعطيات، أن للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.

وبما أن قيمة الاحتمال المعنوي في اغلبية العبارات كان أقل من (0.05) وبمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) نجد أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من قيمة الاحتمال المعنوي وهذا يدل على أن الفرضية الثالثة قد تحققت من هذا المنطلق وحسب الأجوبة المستوحاة من طرف أغلب أفراد عينة البحث يؤكدون أنه نعم للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية. وعليه يتم قبول هاته الفرضية حيث قيمتها المعنوية **0.049**.

### 3- الاستنتاج العام

فمن خلال الشطر الأول لهذا البحث نستنتج أن للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية. و نؤكد أن الفرضية الأولى محققة .

أما فيما يخص الشطر الثاني لهذا البحث، ان لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير أداء المنشآت الرياضية و نؤكد أن الفرضية الثانية محققة

أما الفرضية الثالثة، التي مفادها أن للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية، حيث تجد أغلب الجداول من أسئلة الاستبيان الموجه للأساتذة تؤكد صحتها، مما يدفعنا إلى

تأكيد الفرضية الثالثة 4- صعوبات البحث

تمثلت صعوبات الدراسة في :

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي؛
- صعوبات الوصول إلى مجتمع الدراسة؛
- ضعف القدرات الإحصائية لدى الباحث؛
- عدم الثقة بالبحث العلمي ونتائجه من قبل مجتمع الباحث.

### 5- صعوبات البحث

تمثلت صعوبات الدراسة في :

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي؛
- صعوبات الوصول إلى مجتمع الدراسة؛
- ضعف القدرات الإحصائية لدى الباحث؛
- عدم الثقة بالبحث العلمي ونتائجه من قبل مجتمع الباحث؛
- ضيق الوقت.

## الخلاصة

تضمن هذا الفصل أهم مرحلة في البحث العلمي، وهي التأكد من صلاحيات أدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية التي تم إختيارها لمعالجة النتائج التي مستوصل إليها.

كما أن الإجراءات المنهجية التي وظفت في الدراسة جاءت منفقة مع أهداف الدراسة، سواء من حيث إختيار نوع الدراسة أو منهجها أو أدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها ، لذلك فإن ضبط الدراسة للأسس والإجراءات المنهجية سيسهل الوصول إلى نتائج موضوعية ومن ثم تحليلها وتفسيرها، كما يساهم في كيفية التعامل مع المعطيات والبيانات الإحصائية الميدانية وتحويل لمعطيات الكمية إلى مدلولات كيفية وذلك بعد تدوينها وعرضها في جداول .

خاتمة

لقد عرف الإنسان الإدارة عبر العصور و الحضارات المختلفة ومع مرور الوقت أصبحت الإدارة علما من العلوم الإنسانية البارزة و الذي يستند على طرق ومبادئ ونظريات عديدة. إن من أبرز التأثيرات التي أحدثتها التغييرات و التوجهات العالمية في تسيير المنظمات والمؤسسات مهما كانت طبيعتها، هو ذلك الاهتمام و الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجم الأساسي و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك باعتباره بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية و قدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، وهذا ما أدى إلى تخصيص إدارة تعمل على الاهتمام بهذا المورد البشري من جميع النواحي النفسية و الاجتماعية و القانونية . بناء على الدراسة الميدانية التي نامق قدف بها توصلنا الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أن الوزارة تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي نم خلال إتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الإستراتيجية العامة للوزارة لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.
2. أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية، وقد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح.
3. أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفئات والعجز بعد دراسة شاملة كما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية.

# قائمة المراجع

## Travaux cités

- 1- اسماعيل سعود العون .(2017). *أسس التربية البدنية والرياضة*. الأردن : دار شهرزاد للنشر والتوزيع.
- 2- حسن أحمد الطعاني .(2002). *التدريب وأسس*. الاردن :الدار الجامعية.
- 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي .(2005). *إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيق معاصر* . الاسكندرية :الدار الجامعية.
- 4- علي بن هادية .(1988). *المعجم العربي المدرسي* .الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 5- ناهد محمود سعد .(2004). *طرق التدريس في التربية الرياضية* .القاهرة :مركز الكتاب للنشر.
- 6- .. (1996).
- 7- Alistair Smith. (1996). *Accelerated Learning in The classroom*. Network Educational Press.
- 8- -i-f-s. (1996).
- 9- Jane Thurnell Read. ( 2004). *Equilibre et Vitalité par la Kinésiologie*. Ed Souffle D'Or,.
- 10- *jornal qoutidian d algerie*. (1997).
- 11- *jornal qoutidian d algerie*. (2000).
- 12- med. (1997).
- 13- Nancy Alison. (1999). *The Illustrated Encyclopedia of Body-Mind Disciplines*.
- 14- Paul & Gail Dennison. (2007). *Education Kinesthésique Apprendre à bouger...bouger pour apprendre*. centre de formation le plaisir d'apprendre.

- 15- Paul London. (2006). définition. *Le Journal du Brain Gym*(N°8).
- 16- Thamas. (2000). *Thil*.
- 17- The National Autistic Society. (2007). Approches to Autism: An essay to use guide to many and varied approaches to autism. The National Autistic Society,.
- 18- إبراهيم محمد سلامة (1980). اللياقة البدنية للاختبارات و التدريب. القاهرة: دار المعارف. دار المعارف.
- 19- البار وليد و حنيش محمد رضا (2020). تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية -دراسة ميدانية ديوان مركب المتعدد الرياضات -ولاية الوادي -.مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي . جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 20- التركي , ع . ا. (2018). الأمن في حياة الناس وأهميته في الإسلام. الرياض: موقع وزارة الأوقاف السعودية بدون بيانات.
- 21- الصمد , إ. م. Dans (2004). *الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي*. دار النشر الوفاء الإسكندرية.
- 22- امين أنور الخولي (1996). *الرياضة للجميع*. الكويت: دار عالم المعرفة.
- 23- بلخيري مراد (2018). وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية و الضرورة الاقتصادية. *المجلد 4 العدد 8*.
- 24- بوصهال أميرة وجمام زيان (2016). دور النشاط البدني المكيف في تحقيق التوافق النفسي لدى المعاقين دراسة وصفية مقارنة بين المجموعتين الممارسة وغير الممارسة للنشاط البدني في مدرسة الصّمّ البكم لولاية جيجل. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر . جامعة العربي بن المهدي.

- 25- جامع, ع. ا. (2017). مفهوم الأمن في الشريعة الإسلامية الغراء. مصر: دار الفكر العربي.
- 26- جريدة الخبر. (1996).
- 27- جريدة الخبر. (1997).
- 28- حرايرية, ع. (2017). الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التثقيف. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية, المجلد 03 العدد. (17)
- 29- حزام محمد رضا القزويني. (1978). التربية الترويحية. بغداد: دار العربية للطباعة.
- 30- خالدي, أ. م. (2019). ادارة المنشآت الرياضية وإنعكاسها بدافعية دراسة ميدانية إداري ومسيرى التابعة لديوان المركب الرياضي رابح. مشروع تمهيدي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر, جامعة العقيد آكلي محند أولحاج.
- 31- خليفي خباية حسام و عبد الرؤوف. (2021). واقع التسيير في المنشآت الرياضية دراسة. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة (الماستر). جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 32- رضوان بن بوزيد. (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 33- طاوي سليمان. (1980). مبادئ الإدارة العامة. مصر: دار الفكر العربي.
- 34- عبد الحميد خليل. (2018). إدارة الموارد البشرية. العربية السورية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 35- عبد الله غوقالي. (2002-2003). التسيير في التربية البدنية والرياضة. الجزائر.
- 36- عبدلي, ل. (2012). ور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, جامعة أبي بكر بلقايد

- 37- عبس ع الفتاح رملي. (1991). محمد إبراهيم شحاتة: اللياقة والصحة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 38- عرعور م. (2015). الامن الاجتماعي بالمنظمة وعلاقته بأداء العمل. مجلة العلوم الانسانية , المجلد 15 العدد. (01)
- 39- عقيلي ع. و. Dans. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). (الأردن: دار وائل للنشر.
- 40- علي عمر المنصوري. (1980). الرياضة للجميع. الاردن: المنشأة العربية للنشر.
- 41- فارح مبروك. (2014). الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم في نظرية
- 42- لكحل حبيب الله و آخرون). بدون سنة نشر. (مكانة الرياضة المدرسية ودورها في انتقاء المواهب. الجزائر: بدون دار نشر.
- 43- محمد الحرازي و تركي السلمي. (s.d.). مشكلات وقضايا الوقاية من الاعاقة. رسالة لنيل الدكتوراه. جامعة الملك عبد العزيز.
- 44- محمد جمال الدين. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 45- محمد سلامة غباري Dans. (2003). رعاية الفئات الخاصة في محيط الخدمة الاجتماعية "رعاية المعوقين". الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 46- محمد محمد الشحات. (2007). تدريس التربية الرياضية. القاهرة: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 47- محمد نقاز. (2023). مدخل للنشاط البدني الرياضي المكيف. مطبوعة الدعم البيداغوجي موجهة لطلبة السنة الاولى من التعليم القاعدي المشترك. جامعة باتنة. - 2 -

- 48- محمود عبد الحلیم عبد الکریم .(2015). الرياضة المدرسية البيئية والسياسات المناهج والبرامج الدراسية التقويم . القاهرة : دار الفكر العربي.
- 49- مديرية التعليم الأساسي .(1996). منهج التربية البدنية والرياضة . الجزائر : الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية.
- 50- مهمل عادل أمين .(2023). مطبوعة مقدمة في مقياس :إدارة الموارد البشرية . جامعة الجزائر :3محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس : تخصص إدارة الأعمال.
- 51- نعيمة يحيوي .(2020). سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية لطلبة الماستر التخصصات :اقتصاد النقل والخدمات . جامعة الحاج لخضر –باتنة .-
- 52- وزارة التربية الوطنية) . بدون سنة نشر .(لمحة عامة عن النشاط المدرسي .
- 53- وزارة الشباب و الرياضة.(1995) .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
جامعة عمار ثليجي - الاغواط-



## استبيان

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة والتي ستكون في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر والتي تتناول موضوع بعنوان - انعكاس الاستثمار في الموارد البشرية على تطوير الرياضة المدرسية- وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بحيث نحيطكم علما بأن تبقى إجاباتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

تحت اشراف:

❖ بوشهير

من اعداد:

❖ مسعودي عبد القادر

السنة الجامعية : 2022-2023

## المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة	
ذكر	الجنس
أنثى	
أقل من 30 سنة	العمر
من 31 سنة إلى 40 سنة	
من 41 سنة إلى 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

## الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة

س	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>المحور الأول: للاستثمار في الموارد البشرية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية لدى المنشآت الرياضية.</b>						
1	هناك أسس يعتمد عليها في استقطاب الموارد البشرية في منشآتكم.					
2	ترى ان الاستغلال الاحسن للموارد البشرية له دور كبير في تحقيق اهداف المنشآت.					
3	الطريقة التي تنتجها إدارة المنشآت في عملية استثمار المورد البشري داخل المنشآت صحيحة.					
4	تتعامل الإدارة مع العمال في المنشآت بطريقة جيدة.					
5	ان توزيع العمال على هياكل المنشآت جيد.					
6	ان العمال يؤدون واجبهم على أكمل وجه.					
7	تواجه مشاكل في عملك.					
<b>المحور الثاني: لإدارة الموارد البشرية دور ها في تطوير أداء المنشآت الرياضية</b>						
1	لديكم استراتيجية واضحة للموارد البشرية تعمل على تحسين أداء المنشآت الرياضية.					
2	هناك انسجام بين هياكل الإدارة داخل المنشآت.					
3	ترى ان هناك منافسة خارجية من ناحية التسيير مع منشآتكم.					
4	أداء منشآتكم الرياضية أفضل مقارنة مع المنشآت الأخرى.					

					5	ترى ان مدير المنشأة اهل وذو خبرة كافية لتسيير الموارد البشرية في المنشأة.
					6	ترى ان إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنشآت الرياضية.
<b>المحور الثالث: للمنشآت الرياضية استراتيجية تعمل على تكوين وتدريب الموارد البشرية.</b>						
					1	توجد برامج تكوينية لفائدة العمال في منشآتكم.
					2	لعملية التكوين دور كبير في رفع كفاءة المورد البشري في منشآتكم.
					3	الميزانية المخصصة من طرف الإدارة كافية لعملية تكوين وتدريب العمال.
					4	المورد البشر الكفاء يساهم أكثر في تطوير أداء المنشأة الرياضية.
					5	تتابع إدارة المنشآت التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين .
					6	لديكم معايير تقييم نجاح التكوين من فشله.

**شكرا على تعاونكم ووقتكم**

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
,767	,725	,963	,618	,618	,784	,707	1,162	1,145	,907

Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
18	18	18	18	18	18	18	18	18
0	0	0	0	0	0	0	0	0
3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
,924	,758	,938	,958	,784	,618	,511	,647	,979

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	66,7	66,7	66,7
	أنثى	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	16,7	16,7	16,7
	من 31 سنة إلى 40 سنة	7	38,9	38,9	55,6
	من 1 سنة إلى 50 سنة	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

## Tests statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Khi-carré	6,333 <sup>a</sup>	2,333 <sup>a</sup>	3,778 <sup>b</sup>	7,000 <sup>a</sup>	7,000 <sup>a</sup>	10,333 <sup>a</sup>	3,000 <sup>a</sup>	3,778 <sup>b</sup>	12,333 <sup>a</sup>	10,889 <sup>b</sup>
ddl	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
Sig. asymptotique	,042	,311	,286	,030	,030	,006	,223	,286	,002	,012

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,0.

b. 4 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4,5.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 9,0.

Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
6,444 <sup>b</sup>	13,111 <sup>b</sup>	3,778 <sup>b</sup>	2,889 <sup>b</sup>	10,889 <sup>b</sup>	7,000 <sup>a</sup>	,222 <sup>c</sup>	5,333 <sup>a</sup>	13,556 <sup>b</sup>
3	3	3	3	3	2	1	2	3
,092	,004	,286	,409	,012	,030	,637	,069	,004