

فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية

خرشي فيصل¹، غزالي عبد القادر¹، محمد حسين النظاري²
¹معهد التربية البدنية والرياضية بالشلف جامعة حسنية بن بو علي الشلف-الجزائر
²قسم التربية الرياضية بكلية التربية والعلوم رداغ – جامعة البيضاء

المخلص

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة فعالية الأداء الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية، إضافة الى محاولة الوصول إلى معرفة مساهمة القدرات الفردية للعاملين وكيف يمكن لهم تحقيق أداء متميز داخل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، من خلال الوصول لمعرفة النمط القيادي الملائم لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحقيق أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وزعت استبانة على عينة قدرها 30 موظفا من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، الجزائر.

وقد توصلت الدراسة انه لا ممتلك القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، وأن لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، كذلك لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي - إدارة الموارد البشرية - المؤسسة الرياضية

Effective Performance of Human Resources Management and its Role in Achieving the Outstanding Performance of Individuals in the Sports Institution.

Abstract

The study aims to learn about the effectiveness of career performance in achieving the outstanding performance of individuals to manage the human resources of sports institutions.

and to gain knowledge of its contribution to the individual capabilities of workers and how they can achieve outstanding performance within the human resources management of the sports institution, by accessing the appropriate leadership pattern to enable human resources management to achieve outstanding performance within the sports foundation. The study was based on the descriptive approach and a questionnaire was distributed to a sample of the staff of the Directorate of Youth and Sports of the state of Msila, Algeria.

The study found that having individual capabilities plays a role in achieving the outstanding performance of individuals to manage the human resources of the sports institution. Working systems and procedures play a role in achieving the outstanding performance of individuals to manage the human resources of the sports institution, as well as the leadership pattern plays a role in achieving the outstanding performance of individuals to manage the sports institution's human resources.

Keywords: performance of human resources management; outstanding performance of individuals; the sports institution.

1- مقدمة وإشكالية الدراسة

المؤسسات الرياضية تتخذ عدة أشكال، وهي مزيج بين الأفراد والهيكل يقومون بمهام مختلفة في إطار تنسيق وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تساهم في ترقية وتطوير النشاط الرياضي بشتى أنواعه.

هذا ويعرفها علي غراب أنها "هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله"، ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت Daft، روبيرز Roppies "إن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة"، وقد ذكر أيضا دافت Daft "أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة". (غراب، 2010، ص52)

وتحتاج المؤسسات الرياضية إلى مختلف العمليات والوظائف الإدارية، ويُعد المورد البشري عنصرا فعالا لمختلف التنظيمات هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام به، من خلال خلق قسم يهتم بشؤون الأفراد العاملين يقوم بمختلف الوظائف المرتبطة بترقية وتطوير أداء الأفراد من خلال وظائفه المتعددة والمتكاملة ويسمى إدارة الموارد البشرية، والتي من مهامها تحليل العمل والتصميم والتخطيط للموارد البشرية، التوظيف (الاختيار والتعيين)، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز.

ويعرف شاويش الموارد البشرية بكونها تعتمد على الطاقة البشرية وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات: (فئة العاملين، فئة العاطلين، فئة العمل الاحتياطية مثل ربات البيوت، ونزلاء السجون ...الخ). (مصطفى شاويش: 2000، ص36).

ويذكر (عقيلي: 2005) أن قوة الموارد البشرية وفعالية أدائها تعني قوة المؤسسة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها..

وبالرغم من توافر العنصر البشري بالمؤسسة الرياضية إلا أنه يعاني من قصور في الأداء المتميز للأفراد مرده إلى ضعف أداء إدارة الموارد البشرية، وعدم مواكبة التطورات ومتطلبات العمل.

إذ يعتبر الأداء المتميز حسب إيفان سوفيتش (Ivan cevish) بأنه لكل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها، ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجحها العالمون فيها".

وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي (التميز) من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثمة فإن الاداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

وهذا ما من شأنه أن ينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال عدم فهم واجبات الوظائف وعدم التوافق المهني وغياب الدافعية وضعف الاداء.

وللوصول إلى القيام بالعمل وتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

فالأداء الوظيفي حسب ورايت "هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها". (1996, wright)

بينما دافت يراه أنه " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد أن يؤثره الاداء الذي يعد مرآة المنظمة". (2001, Daft)

في حين أوضح كوتلر "بأنه تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية المالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين".

(2000, kotler)

والملاحظ أن عمل المؤسسات الرياضية في الجزائر ومنها مديريات الشباب والرياضة لا تواكب التطورات الحديثة للعمل الإداري ورغم أن هذا الموضوع متشعب الجوانب ولقي اهتمام العديد من الباحثين، إلا أن هذا لا يعني أن الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية ينحصر فقط في الاستراتيجيات ورؤوس الأموال البشرية والمناخ التنظيمي بل تعدى ذلك إلى القدرات الفردية وإجراءات العمل ونمط القيادة فهم أيضا يساهمون بشكل فعال في تحقيق الأداء المتميز.

وعليه أمكننا طرح التساؤل العام التالي:

هل للأداء الوظيفي دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟
*التساؤلات الجزئية (الفرعية):

- هل للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟
- هل لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟
- هل لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية؟
- الفرضيات الجزئية:
- للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركب وفقا لطريقة العينة الحصصية من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المستقصين (المتدربين) تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريجي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي أي كلما كانت القيادات الإدارية تملك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير والتحفيز الإلهامي والابتكاري كلما كان مروضيهم يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.

ثالثا-دراسة ولد شرشالي سمية 2017 بعنوان "دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة C ومؤسسة E بالجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى القدرات الإبداعية وتحقيق عناصر الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، البحث، والتطوير) لتنمية قدرات ومعارف هذه الفئة المتميزة من الأفراد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واختيار عينة عشوائية من العاملين من كلا من مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM حيث وزع عدد (100) استبيان تحصل الباحث على (110)

- لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.
- لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

2- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة لمتغير الأداء الوظيفي:

أولا- دراسة كمال راتب نوفل (2015) بعنوان "أثر الانضباط على الآراء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية غزة، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومظاهر الانضباط الإداري هي كالتالي: "الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة النزاهة والشفافية في العمل، حيث شملت عينة الدراسة 100 موظف وموظفة موزعين على خمسة كليات حيث تم استخدام الحصر الشامل واسترداد 94 استبيان من مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها:

- أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس بنسبة 74.8%.
- بينت الدراسة أن هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية وهي "التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي"، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي.

• أثارت الدراسة بأن مستوى الانضباط الإداري في الكليات الجامعية الحكومية الخمسة كان مرتفعا وهو 82.47%.

• أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمسة كان عاليا ونسبته 77.98%.

ثانيا: دراسة سعد قرمش زهرة (2016) بعنوان "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكة RA1K" أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول سكيكة (RA1K)، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:
تعرف راوية حسن الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية، 1999، ص 21).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهي بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
- هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.

□ ويمكن القول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة (سعيد، 2009- ص 82).

ثانياً: إدارة الموارد البشرية:

(وتعرف بأنها أحد الأنظمة الإدارية التي تعني باستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تختص برسم السياسات، ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى انحياز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية). (سيار، 2014، ص 17-18).

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو

استبيان صالح للتحليل وقام بمعالجة البيانات بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor لمستوى جيد.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة ENIEM بمستوى متوسط.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Condor بمستوى جيد.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة ENIEM.
- اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود أداء متميز في مؤسسة Condor وعدم وجود في مؤسسة ENIEM.
- بعد عملية المقارنة بين المؤسستين نجد أن الاستثمار لرأس المال الفكري له دور كبير في تفعيل القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق أداء متميز وهذا ما حققته دراستنا الميدانية لمؤسسة Condor.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار الرأس المال الفكري في تحقيق أداة متميزة من خلال القدرات الإبداعية بمؤسسة Condor، حيث تفسر الاستثمار للرأس المال الفكري من خلال القدرات الإبداعية (73%) من التباين الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اهتمت الدراسات التي عرضت في مجال الأداء الوظيفي بتوفير المعلومات والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كما في دراسة كمال راتب نوفل (2015)، عبد الرحمان جبر (2010)، سعد أحمد عكاشة (2008)، قرماش وهبي (2015)، نجيب زرواق (2015)، زاوي زيد وعمر مفتح (2018).

- كما اهتمت مجموع الدراسات التي عرضت في مجال الأداء الوظيفي بالتعرف على مفهوم الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة منها مقوماته، مراحله، أنواعه، معوقاته، كما في دراسة كمال راتب نوفل (2015)، نجيب زرواق (2015).

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سالم العياشي (2014) وسعد قرمش زهرة (2016) وولد شرشالي سمية (2017)، نجيب زرواق (2015)، في التعرف على مستوى بعض أبعاد الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سالم العياشي (2014) وولد شرشالي سمية (2017) في التعرف على مستوى الأداء المتميز.

3- الإطار النظري للدراسة

أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (عليان، دت، ص 48).

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يعرفه grawitz على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات " (انجرس، 2006، 298).

ثالثا: عينة الدراسة:

اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة المقصودة بنسبة 85.71% وهي عينة متجانسة، وهذا بعد استبعاد الأفراد الذين تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية عليهم أي 15 فردًا من مجموع 35 فرد للمجتمع الأصلي، ومنه تقدر عينة الدراسة بـ: 30 موظفا وموظفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. الجزائر.

أفرادها، وحسب ما يرى السيد الهواري، " (2005 أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد" (أبو النصر، 2007، ص 34) ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي:

□ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.

□ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكاريين التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4- إجراءات الدراسة

أولاً: المنهج المتبع

بما أننا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي والأداء المتميز، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة

رابعا: صدق وثبات الاستبانة الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (كمثال)

الجدول (01): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم	النتيجة	Sig. (bilatérale)	Correlation de Pearson	العبارة رقم
دال	0.024	0.579*	05	دال	0.015	0.612*	01
دال	0.007	0.660**	06	دال	0.009	0.650**	02
دال	0.033	0.553*	07	دال	0.020	0.592*	03
				غير دال	0.409	0.230	04
**دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.01							
*دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها عند 0.05							
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي. عدد العينة الاستطلاعية 15 فرد							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ثبات الاستبيان وفق طريقة الفا كرومباخ

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ والذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات مختلفة لدرجة الثبات لمعامل Cronbach's Alpha : (طويطي، 2018).

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول المتعلقة بقياس (القدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية) صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02): يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرونباخ			
النتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	قبل حذف العبارات غير المتسقة داخليا مع مجالها	قبل حذف العبارات غير المتسقة داخليا مع مجالها	
ثابت	06	عبارة رقم 04	0.626	5750.	01 المحور (الأول)
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة		0.768	02 المحور (02)

03	المحور (03)	0.663	عدم حذف أي عبارة	06	ثابت
جميع الفقرات الاستبيان					
		0.739	0.750	18	ثابت

تم حساب الثبات على عينة استطلاعية عددها 20 فردا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

التعليق على الجدول أعلاه

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.626 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.768 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.663 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.750 ويضم 18 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا

العبارة 01: امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (03): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) المحور 01

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	1	3.3	5,991	23.400	0.000	2	دال
أحيانا	7	23.3					
دائما	22	73.3					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء متميز بالمؤسسات الرياضية] كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.30 بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 07 أي بنسبة 23.30 % ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 01 وبنسبة 3.30 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة بلغت 23.400 وهي أكبر من كا² الجدولية (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG= 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي

توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 73.30 %

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون وبنسبة 73.30 %

على أن امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة ولد شرشالي " دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" في محور مدى توافر القدرات الإبداعية للموظفين، الدراسات السابقة، 38.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة المحور (02): أنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

العبارة 07: سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية

الجدول رقم(04): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (07) المحور 02

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	2	6.7	5,991	14.600	0.001	2	دال
أحيانا	9	30.0					
دائما	19	63.3					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة حرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-2=1
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

وقواعد العمل يساهم دائما وببنسبة 63.30 في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية حسب وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة عبد الرحمان محمد جبر (2010) بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة"، الدراسات السابقة، ص ص 34-35.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارة المحور (03): نمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

العبارة 13: المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.30% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 09 أي بنسبة 30.0 % ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 02 وبنسبة 6.70 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة بلغت 14.60 وهي أكبر من كا² الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ $SIG = 0.001$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 63.30 %

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن سهولة إجراءات

الجدول رقم (05): يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (14) المحور 03

الإجابات	التكرارات	%	كا ² "كاي تربيع" Chi-Square		Sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
نادرا	4	13.3	5,991	6.200 ^a	0.045	2	دال
أحيانا	11	36.7					
دائما	15	50.0					
المجموع	30	100.0					

قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة حرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-2=1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد إجابات العينة ومخرجات برنامج SPSS

الاستنتاج: ومنه نستنتج مما سبق أن الاتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية، حسب وجهة نظرهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة عبد الرحمان جبر 2010 بعنوان "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، في محور مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، الدراسات السابقة، ص ص 34-35.

- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:
الفرضية: للقدرات الفردية دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة: [المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية]. كانت لصالح دائما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 50.0% بينما بقية أفراد العينة كانت إجاباتهم لصالح أحيانا بقيم مشاهدة: 11 أي بنسبة 36.70 % ولصالح نادرا بقيم مشاهدة 03 وبنسبة 10.0 % وهو ما يوضحه الشكل أدناه. وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع (كا²) حيث بلغت (كا²) المحسوبة بلغت 6.20 وهي أكبر من كا² الجدولة (5,991) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02، وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ $SIG = 0.045$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: دائما وبنسبة 50.0 %

الجدول رقم (06): يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 01

رقم	العبارات	Chi-Square	Df	Sig.	نتيجة دلالة كا ²
1.	امتلاك الأفراد للمهارات الإدارية يساهم في تحقيق أفضل أداء بالمؤسسات الرياضية.	23.400	2	0.000	دال إحصائيا
2.	تسهم القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية	13.400	2	0.001	دال إحصائيا

				بالمؤسسة الوطنية.	
3.	تسهم القدرات الإبداعية للأفراد في تحقيق أفضل أداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.	11.400	2	0.003	دال إحصائيا
4.	إملاك الفرد لمهارات التواصل ساهم في تحقيق أفضل أداء متميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.	29.600	2	0.000	دال إحصائيا
5.	استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساهم في الوصول إلى أفضل أداء متميز للعاملين بالمؤسسة الرياضية.	12.600	2	0.002	دال إحصائيا
6.	إملاك الفرد للقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.	13.400	2	0.001	دال إحصائيا
دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كاي 2 الجدولية قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على إجابات أفراد العينة .

بالمؤسسات الرياضية إضافة الى استخدامهم الأساليب الإدارية الحديثة وقدرتهم على استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة بإدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية حسب وجهة نظرهم

إن نستنتج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية من جانب امتلاك موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة القدرات الفردية فإن وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الأول أن لها دوار فاعلا في تحقيق الأداء المتميز لديهم.

- عرض نتائج الفرضية 02 ومناقشة نتائجها:

الفرضية: لأنظمة وإجراءات العمل دور في تحقيق الأداء المتميز لأفراد إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية.

نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة القدرات الفردية في تعزيز دورها في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفين المستجوبين ب مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال امتلاك موظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة للمهارات الإدارية والقدرات الفردية والقدرات الإبداعية التي يتمتعون بها وإضافة الى تميتهم بامتلاك مهارات التواصل هذا كله أسهم تحقيق أفضل أداء للعاملين

الجدول رقم(07): يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 02

رقم	العبارات	Chi-Square	Df	Sig.	نتيجة دلالة كا2
7.	سهولة إجراءات وقواعد العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	14.600	2	0.001	دال إحصائيا
8.	تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل يساهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	20.600	2	0.000	دال إحصائيا
9.	السياسات المنتهجة للعمل داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	7.800	2	0.020	دال إحصائيا
10.	تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	11.400	2	0.003	دال إحصائيا
11.	الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل يعمل إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.	14.600	2	0.001	دال إحصائيا
12.	نظم المعلومات الإدارية في إدارة الموارد البشرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	9.800	2	0.007	دال إحصائيا

دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كاي 2 الجدولية
قيمة Chi-Square الجدولية : 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على إجابات أفراد العينة.

مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة أنظمة

نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة

لنظم المعلومات الإدارية أدى ذلك إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حسب وجهة نظرهم.

إن ننتج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية من جانب توفير إدارة الموارد البشرية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة لأنظمة وإجراءات العمل الجيدة فانه وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور 02 أن لها دورا فاعلا في تحقيق الأداء المتميز لديهم بالمديرية.

- عرض نتائج الفرضية 03 ومناقشة نتائجها:

الفرضية: لنمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (08): يوضح الدلالة الاحصائية لإجابات العينة على عبارات المحور 03

رقم	العبارات	Chi-Square	Df	Sig.	نتيجة دلالة كا2
13.	المشاركة في اتخاذ القرارات لإدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	6.200	2	0.045	دال إحصائيا
14.	تعمل القيادة العليا بالمؤسسة بالأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية مما يعمل إلى تحقيق أفضل أداء بالمؤسسة الرياضية.	9.800	2	0.007	دال إحصائيا
15.	تعمل القيادة العليا على تمكين الأفراد العاملين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المؤسسة الرياضية.	10.400	2	0.006	دال إحصائيا
16.	يتمتع المروءسون بجدية كاملة في إنجاز مهامهم مما يؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء متميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	12.800	2	0.002	دال إحصائيا
17.	تقدير الرؤساء في العمل لجهود المروءسين داخل المؤسسة الرياضية.	6.200	2	0.045	دال إحصائيا
18.	شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبنقة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة الرياضية.	13.400	2	0.001	دال إحصائيا

دال إحصائيا أي توجد فروق لصالح القيمة الأكثر تكرارا وأيضا قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كاى 2 الجدولية
قيمة Chi-Square الجدولية: 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 02 // درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها-1=3-1=2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على إجابات أفراد العينة

المديرية لجهود الموظفين وشعوره بالثقة بأنفسهم وبنقة رؤسائهم لهم سمح ذلك بتحقيق الأداء المتميز للموظفين داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حسب وجهة نظرهم.

إن ننتج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية من جانب توفير إدارة الموارد البشرية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة نمط القيادة فانه وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور 03 أن لها دور فعال في تحقيق الأداء المتميز لديهم بالمديرية.

وخلصه لما سبق فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلق بـ **فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية للأفراد في تحقيق الأداء المتميز للأفراد** بلغ 2.43 والمتوسط الحسابي هو ضمن مجال **"فعالية مرتفعة"** أي من من [2.333 الى 3.00] درجة ومنه **لـ الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية دور مرتفع في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات الرياضية وهذه النتيجة تؤكدها قلة تشتت إجابات**

وإجراءات العمل في تعزيز دورها في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: ما توفره إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة للموظفين عاملينا بينها من سهولة إجراءات وقواعد العمل و تطبيق الأنظمة والإجراءات اللازمة لسير العمل بالمديرية إضافة الى وضع مصالح الإدارية للموارد البشرية السياسات التنظيمية وهذا ما تسمح ويسهم بتحقيق الأداء المتميز للموظفين داخل المديرية كما أن تطبيق الأساليب الرقابية لإدارة الموارد البشرية على أداء والعمل الموظفين بالمديرية يسمح لنا في تحقيق الأداء المتميز كما أن الوضوح في أنظمة وإجراءات العمل بالمديرية وتوفيرها

نجد أن معظم أسئلة المحور 03 دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى مساهمة **نمط القيادة** في تعزيز وتحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية وهذا حسب آراء والاتجاهات موظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: أن أنماط القيادة المتوفرة بالمديرية من مشاركتهم في اتخاذ القرارات بإدارة الموارد البشرية للمديرية وأن الأخذ القيادة العليا بالمديرية باقتراحات موظفيها وعكف القيادة العليا على تمكين الأفراد الموظفين على اكتشاف قدراتهم وتطويرها كل هذا أدى للوصول إلى أفضل أداء متميز داخل المديرية. إضافة الى تمتع المروءسون بالمديرية بجدية كاملة في إنجاز مهامهم يؤدي إلى تعزيز أداء متميز للموظفين وتقدير الرؤساء في

2. ماهر، أ. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. الدار الجامعية.
3. الصريفي، أ.ك. (2006). إدارة الموارد البشرية. الأردن. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
4. مخائيل أ. م. (2016). بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها. الأردن. دار الإصدار العلمي للنشر.
5. حجاج، ب.ج. (1998). إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة. القاهرة. مكتبة عين شمس.
6. بوداود، ع.ي، أحمد، ع (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
7. المرسى، ج.د. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون. مصر. الدار الجامعية.
8. بلوط، ح.أ. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت.
9. أبو الخير، ح.ك. (1989). الإدارة بين النظري والتطبيق. القاهرة. مكتبة عين شمس.
10. راوية، م.ح. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة. الدار الجامعية للطبع والتوزيع.
11. عليان، م.ح. (د.ت). البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته. الأردن.
12. يونس، والعزاوي، ك. (2008). مقدمة في منهجية البحث العلمية. عمان دار دجلى.
13. زرواتي، ر. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر. دار الهدى للطباعة والنشر.
1. Daft, Richard, L. (2001). Organization Theory and design .U.S.A .7th, southwestern college publishing.
2. Invacevich, J., Lorenzi, P.,& Skinner, S., (1997) : “ Management : Quality and Competitiveness”, , U.S.A. 2th ed. Irwin,.
3. Kotler, Philip, (2000):” Marketing Management “, New Jersey, U.S.A. Prentice Hall.
4. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), “Strategic Management and Business Policy”, , U.S.A. 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River.
5. Wright, P.(1996). Strategic Management – Concepts and cases , 3rd. U.S.A, Prentice –hill .

أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري قيمة 0.29 وهي قيمة صغيرة جدا وهذا ما يشير إلى تقارب وتمركز وجهات نظر وآراء أفراد المستجوبين أي هناك اتفاق تام في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة حول أن **للاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية** دور وفعالية مرتفعة لتحقيق الأداء المتميز للأفراد للمؤسسة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. إذن نستنتج: **قبول الفرضية العامة** والتي مفادها **للاداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية** دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، الجزائر.

الاستنتاجات: تبين من خلال نتائج الدراسة مايلي

- أن **للاداء الوظيفي دورا** في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- اتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن **لامتلاك القدرات الفردية دورا** في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- اتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن **لأنظمة وإجراءات العمل دورا** في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.
- اتجاه موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة يؤكدون على أن **لنمط القيادة دورا** في تحقيق الأداء المتميز للأفراد لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية.

الاقتراحات

- زيادة الاهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية وتطورها.
- العمل على تنمية وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية لدى الموظف لكي تتكون لديه القدرة على توليد الأفكار الابداعية التي تعمل على تطوير مستوى أدائه الوظيفي.
- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الادارية المختلفة وذلك من خلال تعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر وكذلك ضرورة الحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات العاملين البناءة وهذا بدوره يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرووسين.
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي ليساهم بفعالية في عملية التنمية والتطوير الإداري وذلك من خلال تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث تركز هذه المعايير على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

1. مصطفى، أ. س(2002). إدارة الموارد البشرية. من منظور القرن الواحد والعشرون. مصر. دار الكتاب.