

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية

التخصص: ادارة وتسيير رياضي

الموضوع:

اداء الموارد البشرية وعلاقتها بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

- إشراف (الأستاذ،

- إعداد الطالبين:

(الدكتور):

* أرزقي اسماعيل

* العشاشي نور الدين

* شرقي محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكروب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،

والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين،

وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لنا بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه المذكرة أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذنا

الفاضل أرزقي اسماعيل الذي نلنا شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله معنا من جهد وإرشاد

طيلة الدراسة، سائلين الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده وسدد خطاه.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

وجميع طلبة دفعة 2021.

لهؤلاء جميعا نقول : جزاكم الله خيرا ؛؛؛

الطالين: نور الدين-محمد

محتوى البحث

أ	شكر وتقدير
ب	محتوى البحث
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	ملخص البحث
ي	مقدمة
مدخل عام: التعريف بالبحث	
02	1. الإشكالية
03	2. الفرضيات
03	3. أسباب اختيار الموضوع
04	4. أهمية الدراسة
04	5. أهداف الدراسة
05	6. تحديد المصطلحات والمفاهيم
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
09	- تمهيد
10	المحور الأول: الموارد البشرية
15	المحور الثاني: دافعية العمل
20	المحور الثالث: المؤسسات الرياضية

25	- خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
27	- تمهيد
28	2. الدراسات السابقة:
28	1.2. الدراسات العربية
30	2.2. الدراسات الأجنبية
31	3.2. التعليق على الدراسات السابقة
32	- خلاصة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
35	- تمهيد
36	1.3. الدراسة الاستطلاعية
37	2.3. المنهج المستخدم
37	3.3. متغيرات البحث
34	4.3. مجتمع وعينة الدراسة
38	5.3. مجالات البحث
39	6.3. أدوات البحث
45	7.3. الوسائل الإحصائية
46	- خلاصة

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

48	- تمهيد
49	1.4. عرض وتحليل النتائج
66	2.4. مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
72	- خلاصة
73	- الاستنتاج العام
74	- الخاتمة
74	- اقتراحات وفروض مستقبلية
76	- الببليوغرافيا
79	- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
41	.1	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
42	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
43	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
44	.4	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات ألفا
44	.5	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
45	.6	عدد بدائل الاستبيان
49	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
50	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
51	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
52	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
53	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
54	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
55	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
56	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
57	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
58	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
59	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
60	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

61	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
62	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
63	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
64	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
65	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
66	.24	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الأول
68	.25	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني
70	.26	يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
49	.1	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.
50	.2	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.
51	.3	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.
52	.4	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.
53	.5	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.
54	.6	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.
55	.7	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.
56	.8	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.
57	.9	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.
58	.10	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.
59	.11	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.
60	.12	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.
61	.13	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.
62	.14	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.
63	.15	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.
64	.16	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.
65	.17	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.

اداء الموارد البشرية وعلاقتها بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية

تعد الدافعية للعمل عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المؤسسات مع عاملها ومع محيطها، ورغبتهم في إدارة العمل بجدية، حيث تعطي المؤسسات اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل لإقناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمام المؤسسات بدافعية العمل بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجو سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه الدافعية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، وتؤدي الدافعية إلى عدة وظائف للمؤسسات تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة.

الملخص باللغة الإنجليزية:

Abstract

A proposed program for the development of school sports management

The interest in school sports is considered as an indicator to measure the progress and prosperity of nations and societies, because what we notice today in developed countries is that school sports occupy a great place in the community, where school sports are an important and irreplaceable resource in acquaintance between countries and the cultivation of values and good morals in addition to the selection of young talents To build national level sports teams.

The observer of the reality of school sports in Algeria is surprised by the fluctuating results and the decline of the level despite the availability of huge youthful energy and the will of the higher authority in the country to develop it, as the Algerian state did not delay in developing an official framework for the development of school sports, at the level of texts and legislation, structures were created Administration, management and supervision of school sports activity, and at the level of facilities, dozens of halls and stadiums were built, and at the level of training the components, the state opened institutes at the national level to train them.

مَقْصِدَةٌ

مقدمة:

في ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة أصبح تطوير الموارد البشرية عامة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وعلى اعتبار أن الإدارة العمومية في الأغلب هي مؤسسات خدمية تعكس أحد أهم مظاهر ممارسات سلطة الدولة، فإنها تعتمد في أداء مهامها الإدارية والسياسية والقانونية... إلخ على العنصر البشري، ما يفرض اهتمام هذه المؤسسات بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها، ولهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات.

وحسب علماء الاقتصاد فإن أي مؤسسة أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية، الأصول المادية، الموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة والعلم "المعلومات"، ونجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي الأصول المادية والمالية والبشرية.

ويتميز هذا العصر بتغيرات سريعة، تتمثل في سرعة نقل المعلومات عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة، فهو عصر الاختراعات والابتكارات في جميع المجالات وهو عصر الانفجار المعرفي والسكاني، وعصر التنافس بين مختلف دول العالم المتقدمة علمياً وصناعياً وتقنياً.

لذا أقامت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعارف والمهارات التي تتلاءم ومتطلبات العصر.

ونتيجة للتغيرات المتسارعة فإن دول العالم الثالث تواجه عددًا من التحديات من أهمها تدريب وتنمية القوى العاملة، وزيادة الانفتاح الاقتصادي وما يتبعها من مشكلات وما تتطلبه من مهارات وخبرات، وبدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية في العمل الإداري، مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي تحدد العلاقات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة في التنظيم. (جوادي خالد، 2008، ص58).

إن المورد البشري عاملا هاما وحساسا في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج داخل المؤسسة.

وقد أثار موضوع الدافعية الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت كثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى، مثل الدوافع المادية والمعنوية.

ولقد تضمن هذا البحث أربعة فصول بالإضافة إلى مدخل عام التعريف بالبحث وخاتمة وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق ووهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته الميدانية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

وقد اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي واخترنا مجموعة من موظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة بعينة مقدرة ب40 موظف تم توزيع عليهم استمارة استبيان تحمل مجموعة من الأسئلة التي تقيس الموضوع المدروس وفي الأخير توصلت إلى أن لأداء الموارد البشرية علاقة بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية.

مدخل عام:

التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن تم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبون، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم. (سيدن، 2010/2009، ص 05)

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون المورد البشرية كونهم يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد، تتمتع هذه الإدارة بمكانة وقيمة، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي، ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

وأصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وسواء الإدارة بصفة خاصة، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا، وطاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والإبداع والمعرفة.

وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لأداء الموارد البشرية علاقة بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الثانوية التالية:

1. ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة؟
2. ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة؟
3. ما هو دور المناخ التنظيمي في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- لأداء الموارد البشرية علاقة بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية.

الفرضيات الفرعية:

- للحوافز المادية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.
- للحوافز المعنوية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.
- للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الاهتمام به وتفعيله، ومحاولة مواكبه مع التغييرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة، ونعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهارتها وإنتاجيتها واستعدادها.

- اعتبار أن المورد البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة، لذلك اهتمت مختلف المدارس الإدارية في جميع العصور إلى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتطويره وتنمية قدراته، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة ممكنة، فالمورد البشري هو الذي يقوم بدمج عناصر الإنتاج وهو الذي يقوم بترتيبها وضبطها واستغلالها، كما أن هذا المورد يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، وبالتالي هو المورد الذي بدونه لا يمكن أن يتحسن أداء المؤسسة ولا تحقق أهدافها.

4- أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة والدور المورد البشري ودافعية العمل في المنظمة.

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة تحلل علاقة الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين أداء المؤسسة.

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل مواردها عن طريق تفعيل

الاتصالات داخل المؤسسة وتمكين العاملين بتشجيعهم على العمل في فرق وتدريبهم على هذا المنهج بالإضافة إلى تحفيزهم للقيام بذلك، وتحليل مدى أهمية التحول نحو نظام إدارة المعرفة، باعتباره نموذج حديث لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة التي ترغب في تحسين أدائها من خلال المعرفة المتراكمة، والاستخدام الذكي للموارد البشرية.

5- أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة وتحليلها.

- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة المتمثلة في تفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة.

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المهارات والمعارف التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية.

- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم الإدارة الحديثة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

6- تحديد المصطلحات والمفاهيم:

1.6. إدارة الموارد البشرية:

- تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم

أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل. (Sid Ahmed, 2010, P27)

- كما تُعرّف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (عبد الرحمان، 2010، ص20)

- تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تُعنى بتوفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها وصيانتها وتنظيم علاقاتها مع المؤسسة. كما أنها تم بالعلاقات الإنسانية للعاملين بما يضيف روح التعاون ويضمن خلق الالتزام والوفاء والتكامل وعدم التعارض بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملونها.

2.6. الدافعية:

- التعريف الذي يرى أن الدافعية هي "المحركات التي تقف وراء سلوك الفرد والحيوان على حد سواء فهناك سبب أو عدة أسباب وراء كل سلوك، وهذه الأسباب ترتبط بحالة الكائن الحي الداخلية عند حدوث السلوك من جهة وبمتغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى". (صالح، ب.س، ص22)

- ونجد الدافع عند مصطفى عشوي "أنه حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي قد يكون شعوري أولاً شعوري يدفع الفرد إلى القيام بأعمال ونشاطات وسلوكات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر وإعادة التوازن للسلوك والنفس عامة". (مصطفى، 1990، ص83)

- تعريف إجرائي للدافعية:

الدافعية عبارة عن طاقة داخلية مكتسبة، ومركبة، وهي صيرورة نفسو- فيزيولوجية تعمل على تحرير وصيانة وتوجيه سلوك ما، لتحقيق هدف معين، وإشباع حاجات ورغبات ما، أو توقيف سلوك آخر، فهي ما يعطي للفرد الطاقة اللازمة للتحرك في بيئته.

3.6. تعريف إجرائي للعمال:

العمال هم مجموعة من الأفراد يؤدون مهام وأعمال داخل المنظمة تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل التنظيم بمقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما.

4.6. تعريف إجرائي للعمل:

هو الطاقة المصروفة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة.

5.6. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام، 2001، ص379)

- تعريف إجرائي للمؤسسات الرياضية:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشياً ذلك مع أهدافه.

الجانب النظري:

الخلفية النظرية للدراسة

والدراسات المرتبطة بالبحث

الفصل الأول:

الخلفية النظرية للدراسة

- تمهيد:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعدادا جيدا لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه لتحقيق الرفاهية.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية.

وإن دارسي المؤسسات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف المؤسسة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية الهيئة في تحقيق أهدافها بفاعلية، وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك المؤسسات من الناحية الداخلية وتنظيمها ولكن أيضا مكانة هذه الهيئة في التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين المؤسسة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات.

المحور الأول: الموارد البشرية

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

أشار Daft لمفهوم إدارة الموارد البشرية: بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (Daft and, Richard L,2008,p84)

كما عرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤديون عملاً للمنظمة (حبيب،2000، ص32)

عرفها (صالح،2004، ص31) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"

وأخيراً نعرف إدارة الموارد البشرية (HRM): على أنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.

لتنقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي: التوظيف، وتطوير وتدريب العاملين، وتحديد بيئة العمل إضافة إلى تقييم أداء العاملين.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمّن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل(صالح، 2001، ص24).

أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج.

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبنى برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

حيث تعاضم دور وأهمية إدارة الموارد على الصعيدين المؤسسي والدولي للأسباب التالية (شاويش، 2000، ص25):

أولاً: على مستوى المنظمة

1. الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.
2. هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.

ثانياً: على المستوى القومي

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي
2. الموارد البشرية أداة تنافس عالمية
3. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
4. الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
5. الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
6. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
7. الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

كما برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي لاختلاف هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

3. مبادئ إدارة الموارد البشرية:

في الآونة الأخيرة أشار مستشارو الأعمال أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تقوم على العديد من المبادئ، ولعل المبدأ الأساسي هو اعتراف أن الموارد البشرية هي أهم أصول المؤسسة وإنه لا يمكن أن تكون أعمال ناجحة دون إدارة فعالة لهذه الموارد.

بالإضافة لمبدأ هام عبر عنه (Michael Armstrong) في كتابه

"A Handbook of Human Resource Management"

موضحاً أن احتمال نجاح الأعمال هو من أكثر الاحتمالات الممكن أن تتحقق إذا التزمت المنظمة بالمبادئ التالية:

- أن تكون كل من السياسات وإجراءات شؤون الموظفين للمؤسسة ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً.
- ضرورة تقديم مساهمة كبيرة لتحقيق أهداف الشركة وخططها الإستراتيجية.
- والمبدأ الإرشادي الثالث: يذهب إلى أن يقع على عاتق الموارد البشرية توجيه وتطوير الموظفين أصحاب المواهب والرغبات التي تتوافق مع احتياجات التشغيل والأهداف المستقبلية للشركة.

4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

المشاركة وتتمثل بـ:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختبار.
- استقرار الأيدي العاملة.

الفاعلية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به.

5. مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية:

ويطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, 2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء.

أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات حيث ارتى بأنه على الرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أنها لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توفر العناصر الكفاء وتحافظ عليهم، وتعمل على زيادة كفاءتهم وفعاليتهم باعتماد " سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة (سالم، 2002، ص52).

فإن إدارة الموارد البشرية تغطي المجالات الأساسية التالية: تصميم الوظائف وتحليلها، تخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويض والمكافأة، والمسائل القانونية.

ليشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية:

الاستقطاب والتعيين (Recruitment and placement):

العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية و الخارجية (درة و آخرون، 2008، ص41).

وهو الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف أفضل الأفراد في المؤسسة و الأكثر فاعلية في التنفيذ (Miner,) (John B.; Crane, Donald, 1995, P65,

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتشمل عملية التوظيف: الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من إحراز التميز المتمثل بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

• أهمية الاستقطاب والتعيين:

يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتقذ الموقف. (السالم، مؤيد، عادل، 2000، ص54).

فإن أهمية استقطاب واختيار العاملين ترجع إلى (شاويش، 2000، ص24):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل والأكثر من بين المتقدمين.
2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.
4. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
5. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية (السالم، 2002، ص12).
6. إن أداء القائم بعملية الاختيار (المدير أو مدير الأفراد) يعتمد دائماً وإلى حد كبير على درجة أداء مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفاعلية، وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لا بد أن يتأثر هو الآخر، لذلك على الإدارة أن تفرز وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل قبل أن يضعوا أقدامهم على الباب وليس بعد.
7. إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها، والذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.
8. إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار.
9. في الاملة ضد الأقليات أو بسبب الجنس كتعيين النساء (شاويش، 2000، ص45).

المحور الثاني: دافعية العمل

1. تعريف الدافعية للعمل

يرتبط مفهوم الدافعية الدافع للعمل بالسلوك الإنساني إذا أن عملية السلوك القائمة على افتراضات أساسية هي:

- إن السلوك هو نتيجة أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك.
- إن السلوك هو نتيجة أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك.
- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك
- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

2. نموذج نظام الدافعية للعمل

اقترح هولتمان وجلر من نموذجا لنظام الدافعية يمكن أن تستهدي به المنظمات إذا ما أرادت فهم الدافعية والسلوك يتكون نظام الدافعية من أربعة حلقات متفاعلة مع بعضها البعض وهي الفرد بين الأفراد، الفريق والمنظمة. وهذه الحلقات تكون محاطة بأربعة مكونات (البيئة الخارجية) وهي: الجمهور، المكون الاقتصادي، المكون الاجتماعي، والعالم.

تتكون كل حلقة من الحلقات من المتغيرات الآتية:

الحاجة/ الرغبة، التفكير، الشعور/ القرار، وقد درس الكاتبين أي من هذه الحلقات في إطار معين.

فمثلا تمت دراسة الحلقة الأولى (الفرد) في إطار الشخصية أما الحلقات الثلاثة الأخيرة (بين الأفراد، الفريق، المنظمة) فقد تمت دراستها بوصفها ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية.

إذا ما أردنا فهم الفكرة التي يقوم عليها نظام الدافعية لا بد لنا من الإشارة بالشرح إلى المتغيرات التي تقوم عليها مستويات النموذج وهي:

الحاجة (الرغبة): تعرف الحاجة need على انها حالة من الحرمان، والحاجة تصبح رغبة عندما توجه نحو شئ محدد قد يسهم في إشباع الحاجة وفي الوقت الذي تكون فيه الحاجات العامة مستقرة وقليلة، فان الرغبات متعددة ومتغيرة وتتأثر باستمرار بالقوى الاجتماعية. وبعبارة أخرى فان الرغبات هي اسم آخر للحاجات المشتقة ويملك

جميع الأفراد نفس الأنواع من الحاجات والرغبات، غير أن الاختلاف يتمثل في الكيفية التي يدرك فيها هؤلاء الأفراد هذه الحاجات والرغبات ومستوى الإشباع الخاص بها.

3. أساليب الدافعية للعمل

فضلا عما جاءت به نظريات الدافعية من أساليب يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في دفع العاملين وحثهم على أداء مهامهم بأفضل ما يقدرون عليه هناك أساليب أخرى يمكن التعويل عليها في هذا الجانب أيضا وفيما يلي استعراض لهذه الأساليب:

أ- **المديح والإطراء**: تشير الدراسات الميدانية إلى أن الاعتراف بجهود الأفراد العاملين وتثمينها من قبل الرؤساء له اثر كبير في دافعية هؤلاء الأفراد، إذا أن الأفراد العاملين يتوفون إلى سماع كلمات الإعجاب والمديح من رؤسائهم بعد الانتهاء من العمل أو على الأقل عدم تأنيبهم إذا ما جاءت النتائج عكس ما هو متوقع لاسيما إذا كان هؤلاء الأفراد قد بذلوا كل ما في وسعهم لأداء المهام الموكلة إليهم، كما تشير نفس الدلائل إلى أن إطراء الرؤساء على انجازات المرؤوسين من شأنه أن يسهم في إضفاء الصفة الايجابية على المفاهيم المتصلة بالذات لديهم positive self لاسيما احترام الذات وتحقيقها وعملية الإطراء تحري على وفق أربعة خطوات هي:

- إعلام الأفراد عن الأعمال التي سبق وان أنجزوها بشكل صحيح.

- إعلام الأفراد عن الفوائد التي ستعود على كل من الفرد والمنظمة نتيجة لسلوكهم.

- امتناع الرؤساء عن الكلام (الصمت لبرهة من الزمن وذلك قصد إشعار الأفراد بأهمية المديح والإطراء).

- تشجيع إعادة (تكرار) الأداء الجيد من خلال التعزيز.

والإطراء على المرؤوسين من جانب الرؤساء بعد الانتهاء من العمل يعني الشيء الكثير لهؤلاء، بل انه يغني على الاعتماد على الأموال النقدية والهدايا العينية في الدافعية.

ب- **تدوير العمل**: يعني تدوير العمل انتقال الأفراد من عمل إلى آخر بقصد أدائهم مهام متنوعة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم ودافعيتهم، وتدوير العمل هو عملية انتقال نظامية للفرد من عمل إلى آخر خلال فترة زمنية معينة مع ملاحظة أن عملية الانتقال تشمل جميع الميادين في المنظمة.

إن الفكرة الرئيسية التي تقف خلف زيادة إنتاجية الأفراد ودافعيتهم نحو العمل عند تطبيق أسلوب تدوير العمل يمكن في أن رضاه هؤلاء الأفراد سوف يرتفع إذا ما جربوا أعمالا متنوعة فضلا عن شعورهم بتحقيق الذات كونهم يمتلكون صورة شاملة عن الكيفية التي تعمل فيها أقسام المنظمة ووحداتها التنظيمية.

ج- إعادة تصميم العمل: يتضمن تصميم العمل تحديد الأهداف والمهام التي يتعين الاهتمام بها من قبل الفرد شاغل الوظيفة وتصميم العمل هو ثمرة عملية تحليل العمل ويمكن من خلاله تطوير الجوانب الإنسانية والتكنولوجية بقصد تعزيز كفاءة المنظمة ورضا أفرادها، ولغرض تصميم العمل يلجأ المديرين إلى النظر إلى مدخلين هما:

- ملائمة الأفراد مع الأعمال: ويمثل مدخلا ملائمة الأفراد مع الأعمال المدخل التقليدي في تصميم العمل، ويتمثل هذا المدخل باختيار الأفراد وإكسابهم المهارات التي يتطلبها تنفيذ العمل بعد أن تم الانتهاء من تحديد معالم العمل بشكل مسبق (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 241).

- ملائمة العمل مع الأفراد في هذا المدخل يتم مراعاة المهارات والقدرات التي تتوفر لدى قوة العمل ليصل إلى تحليلها ومن ثم تبني التكنولوجيا التي تتوافق معها.

أما إعادة تصميم العمل فإنها تعني ببساطة عملية إحداث تغيير في المهام أو في بيئة العمل التي تؤدي العمل الحالي، وإعادة تصميم العمل يمكن أن تتم من خلال تدوير العمل وتوسيع العمل واغناءه، وفي هذا الجانب على وجه التحديد يرى العديد من المديرين أن التغيير المستمر في تصميم العمل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى تحسين خصائص الوظيفة إذ تشير الدراسة التي قام بها كل من Hackman et oldman إلى إمكانية إعادة تصميم العمل لغرض الربط بين خصائص الوظيفة وتحضير الفرد الذي يشغلها (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 242).

وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة أن تشبع الوظيفة الطموحات النفسية الأساسية للفرد، و بوجه خاص معنى الوظيفة له والمسؤولية عن نتائجها ومعرفته للنتائج الفعلية كما لا بد أن تتيح الوظيفة لشاغلها التنوع في المهارات وتحدد هوية المهام الموكلة له وأهميتها، ومثل هذا الأمر يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية لدى الفرد، ورضاه وزيادة فاعليتها (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 241 الى 243)

4. نظريات الدافعية للعمل

لقد شغل موضوع الدافعية وأثره على أداء العمل الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، لكنه يلقى الاهتمام الكافي إلا خلال العقود الخمسة الماضية، وخلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تفسر عمل الأفراد (عبد الباسط عباس، 2011، ص 170).

وقد فسّر العلماء والباحثين دوافع السلوك على أساس إشباع الحاجات النفسية وهي الرغبات الطبيعية التي يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يضمن له التوازن النفسي والانتظام في الحياة، وعدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤدي إلى إصابة الفرد بالقلق والاضطراب وعدم الشعور بالسعادة في الحياة وسوء التوافق وعليه فإن

نظريات الدافعية للعمل تهتم بتفسير القرارات الحالية أو التي سوف تتخذ مستقبلا ولا تعير الإهتمام إلى القرارات الروتينية أو التي تستند إلى العادة في اتخاذها ومن بين هذه النظريات:

- وجهة النظر التقليدية الخاصة بالدافعية:

أ- نظرية دوجلاس ماكريجور:

إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.

- وبسبب هذه الخاصية (كره العمل) لذلك يجب إجبار كثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبته وتحديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وانجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

- يفضل الفرد في المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

ب- وجهة النظر الحديثة الخاصة بالدافعية للعمل:

اوجد ماكريجور بديلا لنظرية X واسماها نظرية Y وتتضمن:

- استخدام المجهود البدني والذهني في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة ويتوقف مدى كون العمل مصدر للرضا (والانجاز التطوعي) أو مصدر للعقاب وتنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة. - لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية، فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف المخصصة له إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب والمصاحبة للإنجاز فكل جزء دلالة، فتحقيق الذات والحاجات أو المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو انجاز الأهداف التنظيمية.

- يتعلم الفرد المتوسط وفي ظل الظروف الطبيعية ليس فقط قبول المسؤولية وإنما يسعى والبحث عنها. - يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية. - في ظل الظروف السائدة في المجتمع الصناعي الحديث، لم يتم استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء (عبد الغفار حنفي، 2002، 443-444).

ج- نظريات محتوى الدافع: تركز نظريات محتوى الدافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه وتحافظ عليه وتوقفه، تتضمن هذه النظريات كل من النظرية الإنسانية لصاحبها "إبراهيم ماسلو"، نظرية العاملين

طرزبورج herzberg، نظرية (ERG) الدر فر alderfer ونظرية الحاجات المتعلمة لصاحبها "ليديفيد ماكلياند" Mcclland.

د- النظرية الإنسانية: لإبراهيم ماسلو abraham maslow: تعد النظرية الإنسانية، أو ما يعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً منذ تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرها في عام 1954 عندما نشر "ماسلو" كتابه الموسوم "الحافز والشخصية" ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، إذا ما أريد إشباعها، وهذه الحاجات يمكن وصفها بالآتي:

- الحاجات الأساسية: تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء الهواء، والكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجر والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

- الحاجات الأمن والسلامة: تتمثل في حاجة الفرد على الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تعدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

- الحاجات الاجتماعية: وتعرف أيضاً بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، ومن أمثلة هذا النوع في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير رسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 233).

- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلاً عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ه- نظرية العاملين لهرزبورج Herzberg: من أهم النظريات التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقات وبدأت هذه النظرية وكأنها تتصل بموضوع الرضا عن العمل ثم تطورت لتشمل دافعية العمل، وقد توصل إلى هذه النظريات من خلال دراسات تجريبية قام بها "هرزبورج" ومساعدوه وذلك بتوجيه أسئلة تتعلق بالدافعية والرضا عن العمل إلى مجموعات من المهندسين والمحاسبين وقد توصل "هرزبورج" إلى تفسير الدافعية بعاملين هما عامل

المحافظة على البقاء (مجموعة العوامل الصحية وعامل الدافعية (مجموعة العوامل الدافعة) (محمد شحاتة ربيع، 2010، ص224).

المحور الثالث: المؤسسات الرياضية

1. تعريف المؤسسات الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها.

وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ويرى الباحث أن المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الإداري بين المؤسسات الأخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدمة عامة داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد. (نصير، بدون سنة، 9-8-10)

وكما تعرف المؤسسات الرياضية أيضا: و هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لهما هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

وفي هذا الصدد يشير دافت روبينز Dafet. Roppinz إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (الوشاح، 2011، ص 115)

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (أمال، 2012، ص 130)

2. أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي والهادف باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة في التجمعات التالية:

1- رياضية الفرق المحترفة.

2- الرياضة الجماعية والمدرسية.

3- المنشآت الرياضية.

4- الأندية الرياضية.

5- مضمارات السياق.

6- الرياضات التجارية (البرلينغ).

7- الأندية الترويجية.

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تتشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين.

كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتحذف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (فاروق، 2015-2016، ص 59)

- المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية:

1- اللاعبون. 2- الإداريون والعاملون بالمؤسسة. 3- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية. 4- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية. 5- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها. (الشافعي، 2005، ص 50-51)

3. مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وبأشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234 / 90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 93 / 283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة إلى أن

جاء المرسوم التنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر 2006، حيث يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية.

- تعريفها:

وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المادي والمعنوي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.

- وضع أنظمة التقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الخصائص والبرامج المتعلقة بما وفقا للإشكالية والكيفيات والأجال المقررة. (المرسوم التنفيذي 345 / 06، 2006)
- مصالح التابعة للمديرية:
- مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من ثلاثة مكاتب:
- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها وتكوينها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.
- مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاث مكاتب:
- مكتب الاتصال و إعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: ويتكون من ثلاث مكاتب:
- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.
- مكتب التقني والصيانة.

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم. وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب.

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.

- مكتب الوسائل العامة.

- خلاصة:

نلاحظ اليوم اهتماما كبيرا بفن قيادة الموارد البشرية في المصارف في ظل المتغيرات والتحولت العالمية، فالمطلوب الآن ليس القيادة التي تتعامل مع الوضع القائم، وإنما المطلوب هو القيادة التي تسعى إلى تحويل الحاضر إلى مستقبل أفضل، وتدير التغيير الذي هو حادث لا محالة.

مما سبق نخلص إلى كون إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات استمرارية البنك والمحافظة على مكانته في ظل السوق العالمية التي نشهدها، وما ينطوي عن هذا الالتزام من تميز في الخدمات والانفراد بها، الأمر الذي أكسبها أهمية و حيوية خاصة تتطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل الوظائف الإدارية.

وتعد الدافعية للعمل أحد الموضوعات الأساسية والمهمة في المنظمات قديما وحديثا يتوقف على نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على المدى وقدره هذه المنظمات على جعل أفرادها مندفعين نحو أداء الأعمال الموكل إليهم بشكل جيد وحسن، حتى وقت قدم الباحثين والدارسين العديد من الإسهامات ذات الصلة بدافعية العمل.

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن مفهوم المؤسسات الرياضية قد يبدو غامض نوعا ما وقد ينحصر لدى الكثير من الأشخاص في مجال دون الأخر، فالمؤسسات الرياضية يمكن أن تكون عموما لجان، اتحاديات، رابطات أو أندية عموما وقد يشوب الغموض كذلك حتى مفهوم الرياضية، فمفهومها الحالي تعالى أن يكون مجرد نشاط بشري قادر على تحقيق نتيجة تتطلب مجهود بدني أو مهارات جسدية ودخل حتى مجال المال والأعمال.

الفصل الثاني:

الدراسات المرتبطة بالبحث

- تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الجوانب التي يجب على كل باحث تناولها لإثراء بحثه، وهي تعالج نفس الموضوع وتعتمد على نفس المتغيرات، حيث تستعمل للحكم، المقارنة، الإثبات أو النفي، وفي حدود إمكانية الباحث تحصلنا على دراسات سابقة ودراسات مشابهة للموضوع والتي أخذت من بعض الباحثين منها قام أصحابها ببنائها واختيار صدقها وثباتها ولقد رعى الباحث الاهتمام ببعض الاتجاهات العربية والأجنبية التي استخدمت كوسيلة لقياس الاتجاه نحو النشاط الرياضي.

في حين تم تسجيل الدراسات المذكورة، ومن خلال ما قام به الباحث من مسح العلمي للدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بالموضوع والتي تناولت مفهوم المحتوى المدرس واثره على دافعية الأداء المهاري الحركي، وبهدف الاسترشاد بها والتعرف على المناهج المستخدمة من الدراسة ووصف مختصر للعينة وكيفية اختيارها والأدوات المستخدمة وأهم النتائج التي تم توصل إليها، وسيقوم الباحث بتقديم هذه الدراسات ثم التعليق على النتائج.

2. الدراسات السابقة:

إن اطلاع الباحث على معظم أو مجمل الدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو جانبا منه يعد أمرا هاما في توسع مجال المعرفة لديه أو استكمال جانب لم تتناوله الدراسات قبلا، لذلك من المهم أن يقوم الباحث بالكشف عن الدراسات السابقة لتفادي عملية تكرار دراسة الموضوع نفسه وبالتالي تغييب الفائدة العلمية من دراسته.

1.2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة كلتوم واكلي (2014): وكانت تحت عنوان: إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية دورها في تحقيق الميزة التنافسية"، وهي عبارة عن مقال هدفت الباحثة من خلاله إلى الإجابة على السؤال التالي: ما هي إدارة الموارد البشرية وما مختلف إستراتيجياتها وممارساتها، وكيف يمكن لهذه الإستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ وتم الإجابة عن هذا السؤال نظريا من خلال ثلاثة محاور أساسية؛ محور الأول حول ماهية إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن أربعة مجموعات هي: إستراتيجية توفير الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وإستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية. بينما خصص المحور الثاني للتعريف بالميزة التنافسية، أهميتها، سماتها وأنواعها. في حين تضمن المحور الثالث دور إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ تبين أن لهذه الممارسات دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية والريحية وتحسين الأداء وجودة الخدمات وتحقيق تميز للموارد البشرية. وحتى تمارس هذه الممارسات دورا إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، يجب أن تتحى منحا إستراتيجيا وأن يؤخذ بالاتجاهات الحديثة في تطبيقها.

الدراسة الثانية: دراسة عبد المحسن أحمد حاجي (2010): بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة والمتمثلة في الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا) بالشركة. وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز

بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وكذا وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: دراسة فاطمة علي الربابعة (2007): بعنوان: "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، وهي عبارة عن ملخص أطروحة دكتوراه، هدفت الباحثة من خلالها إلى التعرف على مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختبار، المكافآت والمدفوعات، التمكين، تقييم الأداء، التدريب، إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في الجامعة الأردنية، وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع والإدارة الجامعية). وتم التطبيق على الجامعة الأردنية لمعرفة مدى ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية وأثر هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الوثائق، السجلات وتصميم استمارة تم توزيعها على عينة تضم 425 من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والرتب الأكاديمية. وتم استرجاع 355 استمارة منها. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 350 استمارة صالحة، تم التوصل إلى أن السياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة الأردنية، دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية لها، توافر درجة عالية من أبعاد سياسة الاستقطاب، الاختيار، التمكين وتقييم الأداء الأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، توافر درجة متوسطة من أبعاد سياسة تخطيط الموارد البشرية، المكافآت والمدفوعات والتدريب لأعضاء هيئة التدريس، وسياسة إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في الجامعة الأردنية، وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة قوية بين المتغير الكلي المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الكلي التابع (الميزة التنافسية)، ووجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية بمحاورها مجتمعة.

الدراسة الرابعة: فريدريك تايلور سنة (2002): - الإدارة العلمية (دراسة الحركة والزمن): يعتبر من رواد هذا المجال، في تفسيره للدافعية التركيز على أهمية الحوافز المادية لزيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء العمال، والتي تمخضت عنها أولى نظريات الدافعية وعرفت بالإدارة العلمية. انطلق تايلور من افتراضيتين رئيسيتين هما:

- الموظفون كسالي بطبعهم.

- المال هو الوسيلة الوحيدة لتحفيز العمال والرفع من إنتاجيتهم.

واشتهرت الدراسة باسم (دراسة الحركة والزمن) حيث حاول تقسيم العمل إلى أجزاءه البسيطة والأولية، وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل بسرعة ودقة وبأقل جهد.

ورغم الانتقادات الكثيرة التي لاقتها هذه النظرية والطريقة التي استحدثها تايلور إلا أنها بقية مستمرة وفعالة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا، والدليل على ذلك أن كل المصانع تسير إلى الآن بنظام تايلور.

وما يمكننا أن نعيبه على تايلور ليس خطأ افتراضاته، لأنه لم يجانب الصواب فيها وهو محق بقدر كبير، لكنها تبقى ناقصة والدراسات اللاحقة أثبتت أن هناك حوافز أخرى بالإضافة إلى المال لحفز العاملين، كما أن وجود طريقة مثلى لأداء العمل ليس أكيدا دائما وهذا راجع إلى الفروق الفردية وعوامل أخرى.

ولكن ما يمكننا أن نعيبه على تايلور فعلا هو مساواته بين الآلات والبشر، لأنه ثبت لنا بالدراسات أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمات في الوقت الراهن.

- دراسات مصنع هاوثورن: قام بهذه الدراسة "التون مايو" وفريق عمله في مصنع "هاوثورن" التابع لشركة "واسترن الكترين" حيث ركزوا على العلاقة بين الظروف الفيزيائية وفترات الراحة وعدد ساعات العمل ومستوى الإنتاجية، وقد اختار "مايو" لعينته ست عاملات تم عزلهن في قاعة اختبار ليتسنى ملاحظة التغيرات التجريبية، وكان يقمن بتجميع محددات التيار في الهاتف، وتستغرق العاملة دقيقة واحدة لذلك إذا سار عملها بشكل

صحيح، وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلسن خمسة منهن على منضدة أما السادسة فتحضر الأدوات وتسلمها لهن، وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة منهن لمدة أسبوعين دون أن تشعر وقبل انتقالها لقاعة الاختبار، وكذلك أثناء التجربة التي قاموا بتسجيل إنتاج العاملات الخمسة لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل وأسلوبه، وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع، أما أثناء الفترة التجريبية فقد أدخل "مايو" وزملاءه فترة الراحة في العمل وقدم وجبات غذائية خلال هذه الفترة، فتبين أن هذا لم يؤثر على العمل بشكل سلبي وإنما أدى إلى زيادة الإنتاج، ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة نصف ساعة فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج، ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة عشر دقائق مع تقديم وجبة طعام فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج، وضمن الفريق أن ذلك راجع إلى التغييرات السابقة، لكن بعد إجراء تغييرات سلبية كرفع درجة الحرارة وتخفيض الإنارة والهوية لحد يصعب فيه العمل ببقية الإنتاجية في ارتفاع بلغ 30% ومن ذلك استنتج الباحثون أن طريقة إدارة العاملين والعلاقات الإنسانية هي ما زاد في دافعيتهم وساهم في رفع إنتاجيتهم.

رغم أهمية العلاقات الإنسانية وطريقة الإشراف في مجال الدافعية المهنية إلا أن هذا يمثل إلا جزءا يسيرا من المؤثرات في دوافع العمال، وهو أهم انتقاد وجه "مايو" وزملائه لتركيزهم على هذا فقط.

2.2. الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Sanad A. Alenezi ; Meshref A. Alajmi (2016): تحمل عنوان "management practices and competitive advantage: The mediator role of person-organization Human resource fit"

وهو عبارة عن مقال يرى الباحثان من خلاله أن الميزة التنافسية هي أداة أساسية للمؤسسات المنافسة في بيئة الأعمال الحالية، وشركات التصنيع الكويتية تسعى إلى مواكبة التغيرات الجديدة واعتماد مزايا تنافسية للبقاء

والاستمرارية في الاقتصاد العالمي. والغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمميزة التنافسية لشركات التصنيع الكويتية. وتمثل المستجوبون في العاملين في 63 شركة صناعية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي تشير إلى عدم وجود توافق في الآراء في الأدبيات الحالية فيما يخص أفضل ممارسات إدارة | الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: دراسة (Nibedita Saha ; Ales Gregar (2012): بعنوان " Human resource management :As a source of sustained competitive advantage of the firms " وهي عبارة عن مقال حاول فيه الباحثان تحليل إشكالية اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية في عصر العولمة. ولذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية في ضمان نجاح أية مؤسسة تقوم على اعتقاد أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية من خلال استخدام مواردها البشرية بكفاءة وفعالية. وفيما يتعلق بهذا التحدي الجديد لإدارة الموارد البشرية، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات من عدمه. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة تبرز قيمة الموارد البشرية وأنشطتها الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية.

3.2. تعليق على الدراسات السابقة:

- هدفت إلى بيان أهمية المورد البشري ودافعية العمل كعلم إداري حديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.
- التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق أساليب الدافعية في المؤسسات في قطاع الرياضة.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واستخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان.
- مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار مجتمع الدراسة من أفراد المستويات الإدارية في المؤسسات.
- اعتمدت أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات إلا أن بعضها مدخل المسح الشامل لجميع أفراد الدراسة ومنها من اكتفي بأخذ عينة، وهو نفس المنهج الذي اعتمده في هذه الدراسة، كما تم توظيف أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات.
- جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك الاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات.

- خلاصة:

إن الدراسات السابقة هي نقطة بداية بالنسبة للباحث لأنها تمكنه من مقارنة دراسته مع بعض الدراسات التي تكون مشابهة لها أو لها نفس المتغير كما أنها تزود الباحث بأفكار وتحريات الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يريد معالجتها، ووجدت أنها قليلة بالنسبة لموضوع دراستنا لأنه قليل الدراسة.

والتي اتفقت بالإجماع على أهم النقاط المشتركة، حاولنا من خلالها تسليط الضوء على النقاط التي تخدم دراسة بحثنا وتدعمها للوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية مبرزين في ذلك بعض نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات، كما حرصنا على أن تكون تكملة من زاوية أخرى علمية محاولين في ذلك إعطاء صبغة جديدة لهذه العملية الحساسة.

الجانب التطبيقي:

الدراسة الميدانية للبحر

الفصل الثالث:

منهجية البحث والجراءات

الميدانية

- تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبني في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.3. الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

ويعرف **ماثيو جيدير** الدراسة الاستطلاعية على أنها: " عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة". (جيدير، 2004، ص26-27)

وفي هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

وهدفنا الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.

- معرفة برنامج سير الإدارة.

- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.

- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.

- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

2.3. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع. (بوحوش عمار، 1995، ص43)؛ فإن موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1998، ص80)

3.3 متغيرات البحث:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.3 المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134)

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: إدارة الموارد البشرية.

2.3.3 المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: دافعية العمل.

4.3. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.3. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (مخائيل، 2016، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 36 موظف المسجلين لسنة 2021.

2.4.3. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (40) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.3. مجالات البحث

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار مجالات مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.5.3. المجال البشري: موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

2.5.3. المجال المكاني: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

3.5.3. المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي أما المقياس فتم تحضيره في شهر ماي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2021/05/06 إلى 2021/05/30، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

4.5.3. أهمية مكان الدراسة: إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

6.3. أدوات البحث

يشير محمد شفيق " أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات، لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها، وكشف ارتباطا بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا. (محمد، 1998، ص111)

لهذا فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان أو لية تم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم.

1.6.3. أداة استمارة الاستبيان:

إن الوسائل المستعملة في جمع البيانات الميدانية تفرضها طبيعة الموضوع والمنهج المتبع، لهذا فإن الأداة التي استعملناها تتمثل في الاستمارة والتي تعرف كما يلي:

- مجموعة أسئلة عامة التي يجيب عنها المبحوث وهي محضرة ومحددة من طرف الباحث.

- مجموعة أسئلة محضرة من طرف الباحث ومدونة، وتطرح شفويا للمبحوث من طرف الباحث.

- أداة ووسيلة لاستكشاف إجابات محددة ومضبوطة ومباشرة لمجتمع الدراسة.

- وسيلة لجمع البيانات وتعتمد على مجموعة من الأسئلة تتم الإجابة عنها من طرف المبحوث أو المبحوثين.

- أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف

والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها، وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية. (زرواتي، 2007، ص220)

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية. (ملحق 01).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 17 سؤال موجهة لعينة من الموظفين والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: للحوافز المادية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.
- المحور الثاني: للحوافز المعنوية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.
- المحور الثالث: للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

2.6.3. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

ب- الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة اكلي محند أولحاج منجاح بالبويرة (الملحق 01)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق اهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

- صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (6) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	التعويضات التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله	0.582	0.002
2.	المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني	0.743	0.000
3.	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	0.721	0.000
4.	نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، مينات، نقل، إطعام...إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له.	0.567	0.003
5.	هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل	0.543	0.009

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: 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 إحصائيا، إذ أن قيمة SIG

(مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أشعر اهتمام وتقدير رؤسائي في العمل	0.687	0.000
2.	خذ المؤسسة راء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات	0.642	0.000
3.	تهتم المؤسسةظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير-تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية- إقامة حفلات تكريمية...	0.742	0.000
4.	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	0.631	0.000
5.	فرص النمو الذهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي	0.724	0.000
6.	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه	0.567	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أعمل ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس تنمائي للمؤسسة.	0.660	0.000
2.	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	0.531	0.021
3.	توفر المؤسسة على كل وسائل الأمان والحماية من أخطار الدهنة	0.676	0.000
4.	ظروف العمل المادية مرضية المكاتب، التهوية، الإضاءة	0.702	0.000
5.	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل	0.654	0.003
6.	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية	0.623	0.005

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة ومتسقة.

ب- حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ والذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة ومجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha:

(مصطفى، 2018، ص149)

الجدول رقم (4): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

Sours: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

الجدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ			محاور الاستبيان
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	
ثابت	05	عدم حذف أي عبارة	0.664	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.669	المحور الثاني	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.672	المحور الثالث	
ثابت	17	عدم حذف أي عبارة	0.668	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.664 ويضم 05 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.669 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.672 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.668 ويضم 17 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

وتم تحديد الاستجابة على عبارات الاستبيان ضمن البدائل التالية:

الجدول رقم (6): يوضح عدد بدائل الاستبيان

لا	نوعا ما	نعم	البدائل
01	02	03	درجات القياس

7.3. الوسائل الإحصائية:

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة أداء الموارد البشرية وعلاقتها بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا2: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من

أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس

اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية لكا2.

- خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الرابع:

معرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

4-1- عرض وتحليل النتائج:

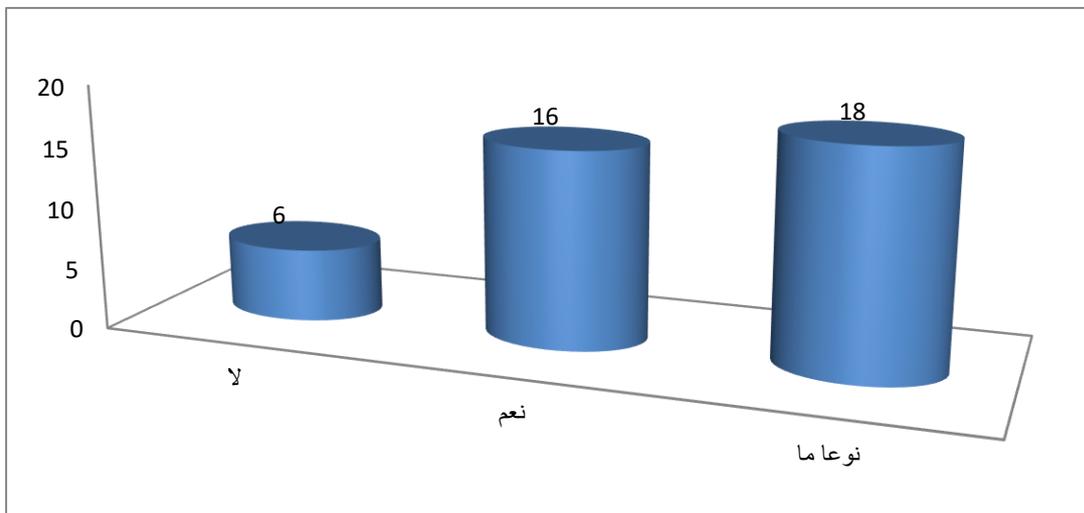
4-1-1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

العبارة 1: التعويضات التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله.

الجدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.045	2	5.991	a6.200	40	15.00	06	لا
						40.00	16	نوعا ما
						45.00	18	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (1): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (1) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 وبنسبة 45.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 16 وبنسبة 40.00%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.045 وهي أقل

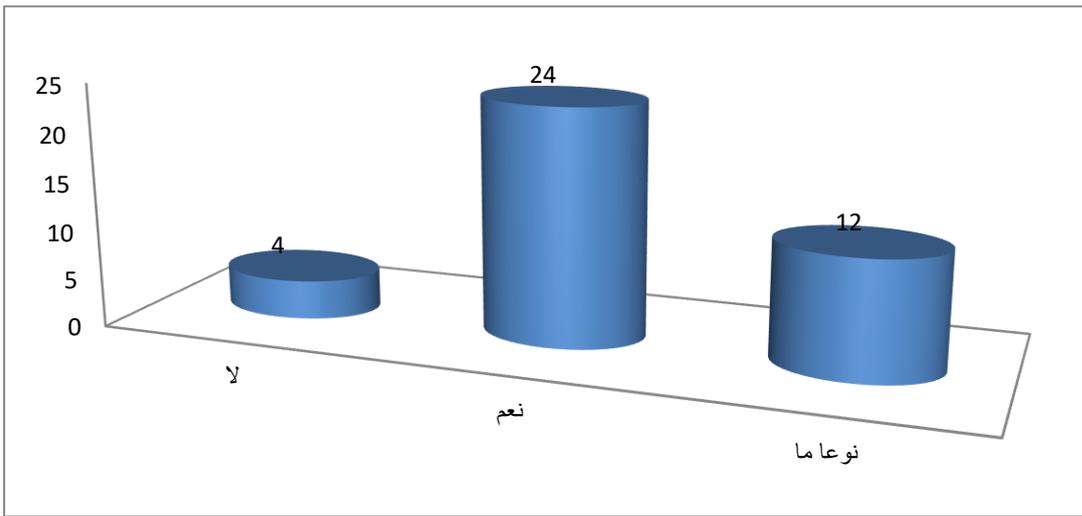
من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن التعويضات التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله.

العبارة 2: المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني.

الجدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.001	2	5.991	a15.200	40	10.00	04	لا
						30.00	12	نوعا ما
						60.00	24	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (2): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (2) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a15.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى

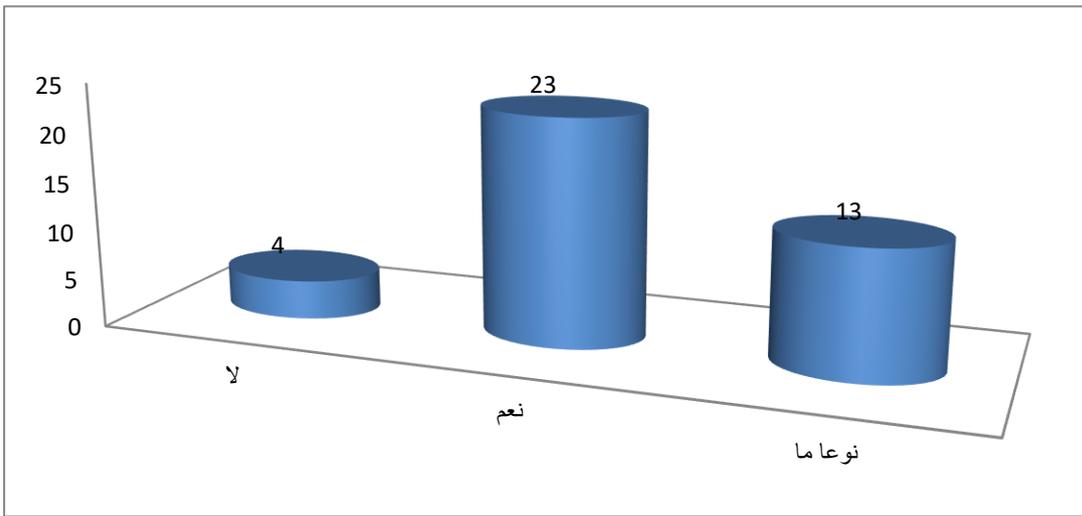
الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني.

العبارة 3: مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.

الجدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
	0.001	2	5.991	a13.550	40	32.50	13	نوعا ما
دال						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (3): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح نعم بقيمة مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، نوعا ما بقيمة مشاهدة 13 وبنسبة 32.50%، لا بقيمة مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a13.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل

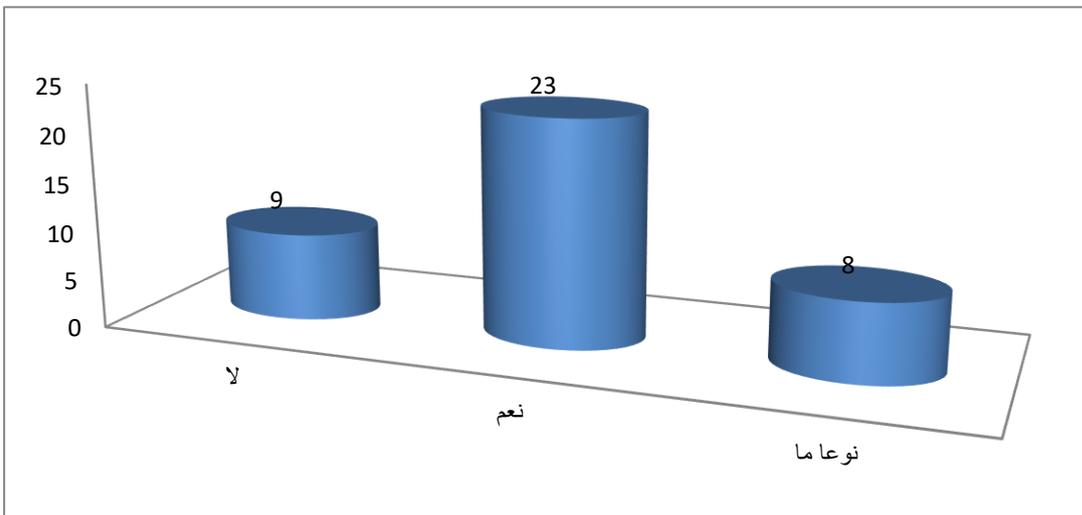
من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.

العبارة 4: نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إطعام...إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له.

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	09	22.50	40	a10.550	5.991	2	0.005	0.05
نوعا ما	08	20.00						
نعم	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (4): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (4) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 09 ونسبة 22.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 08 ونسبة 20.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) لمحسوبة بلغت a10.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.005 وهي أقل من

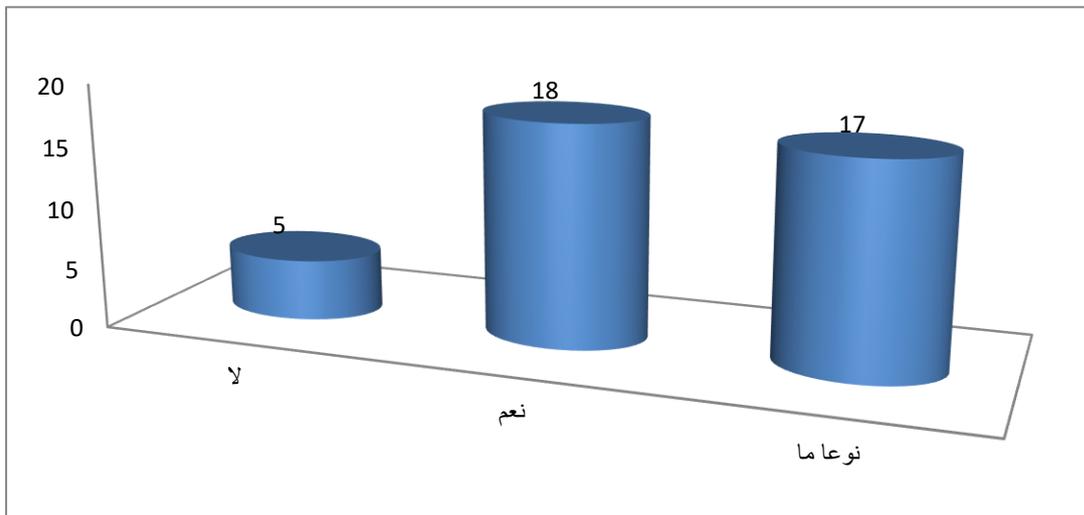
مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إ طعام...إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له.

العبارة 5: هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل.

الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.020	2	5.991	a7.850	40	12.50	05	لا
						42.50	17	نوعا ما
						45.00	18	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (5): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (5) كانت لصالح نعم بـ 18 مشاهدة وبنسبة 45.00%، نوعا ما بـ 17 مشاهدة وبنسبة 42.50%، لا بـ 5 مشاهدة وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.850 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.020

وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل.

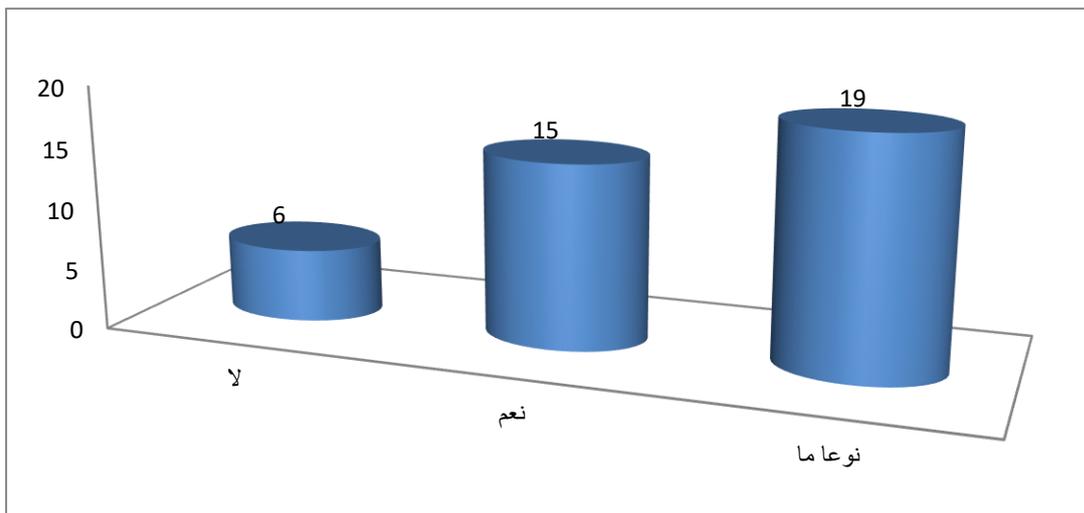
4-1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة 6: أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.

الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.036	2	5.991	a6.650	40	15.00	06	لا
						37.50	15	نوعا ما
						47.50	19	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (6): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (6) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 15 وبنسبة 37.50%، لا بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a6.650 وهي أكبر من قيمة

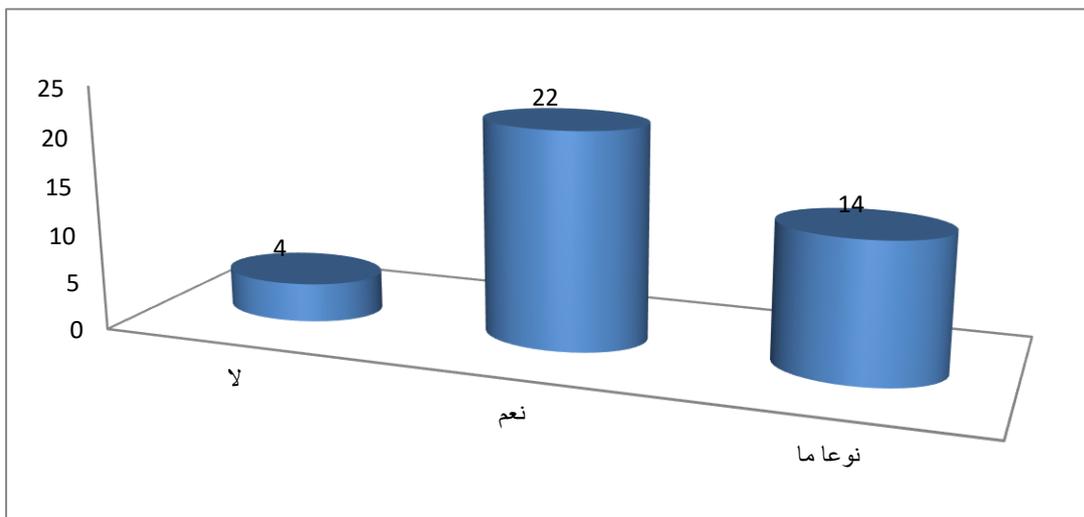
(كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة برون أن أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.

العبارة 7: تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² الجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.002	2	5.991	a12.200	40	55.00	22	نعم
						35.00	14	نوعا ما
						10.00	04	لا
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (7): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (7) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 55.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 14 وبنسبة 35.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت

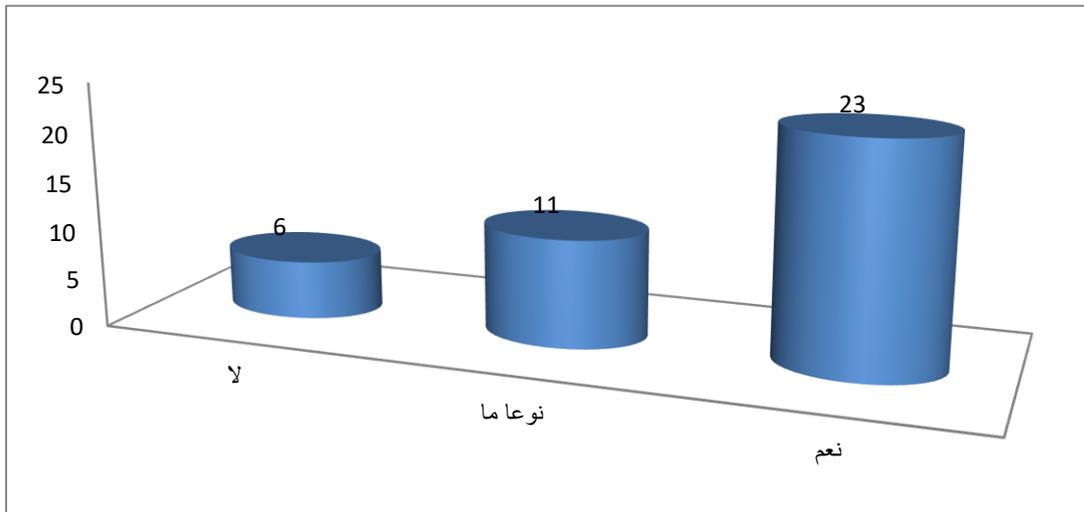
0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن تأخذ المؤسسة بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات.

العبارة 8: تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير-تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية- إقامة حفلات تكريمة... .

الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	كا 2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						15.00	06	لا
	0.003	2	5.991	a11.450	40	27.50	11	نوعا ما
دال						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (8): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (8) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 ونسبة 57.58%، نوعا ما بقيم مشاهدة 11 ونسبة 27.50%، لا بقيم مشاهدة 06 ونسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة

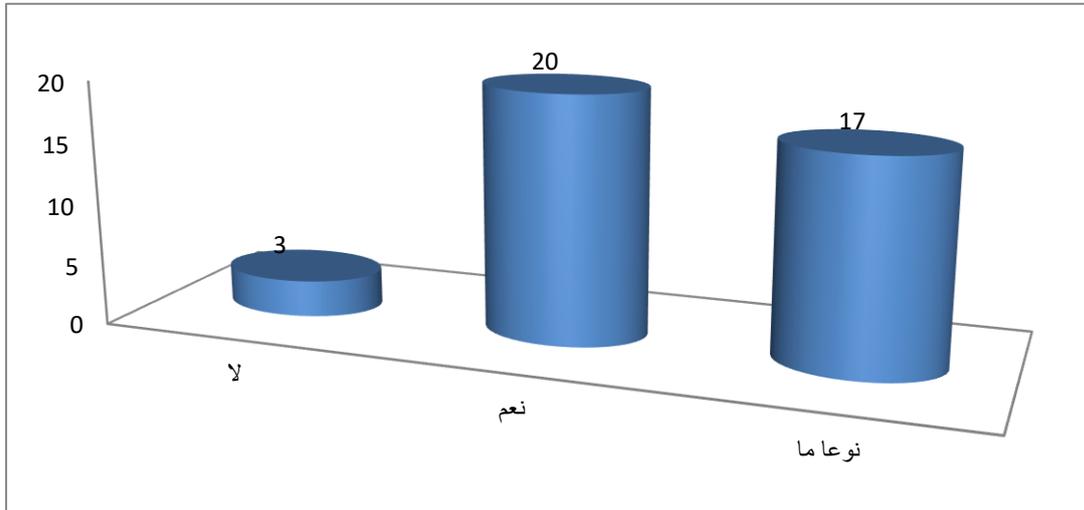
والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتقنين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير - تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية- إقامة حفلات تكريمية...

العبارة 9: تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	03	07.50	40	a12.350	5.991	2	0.002	0.05
نوعا ما	17	42.50						
نعم	20	50.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (9): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (9) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 01 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²)

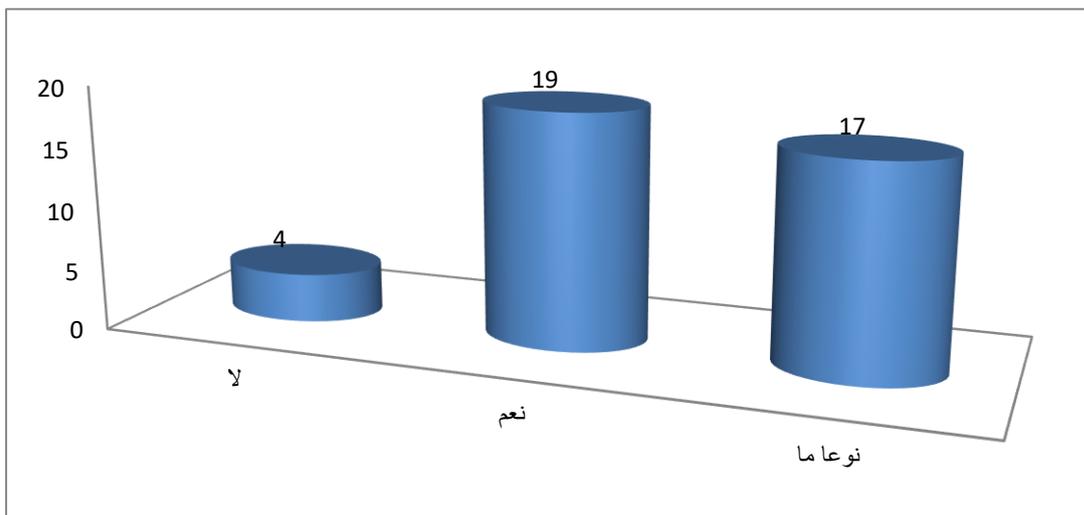
المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.

العبارة 10: فرص النمو الدهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.

الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	04	10.00	40	a9.950	5.991	2	0.007	0.05
نوعا ما	17	42.50						
نعم	19	47.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (10): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (10) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 ونسبة 47.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 ونسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 4 ونسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a9.950 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة

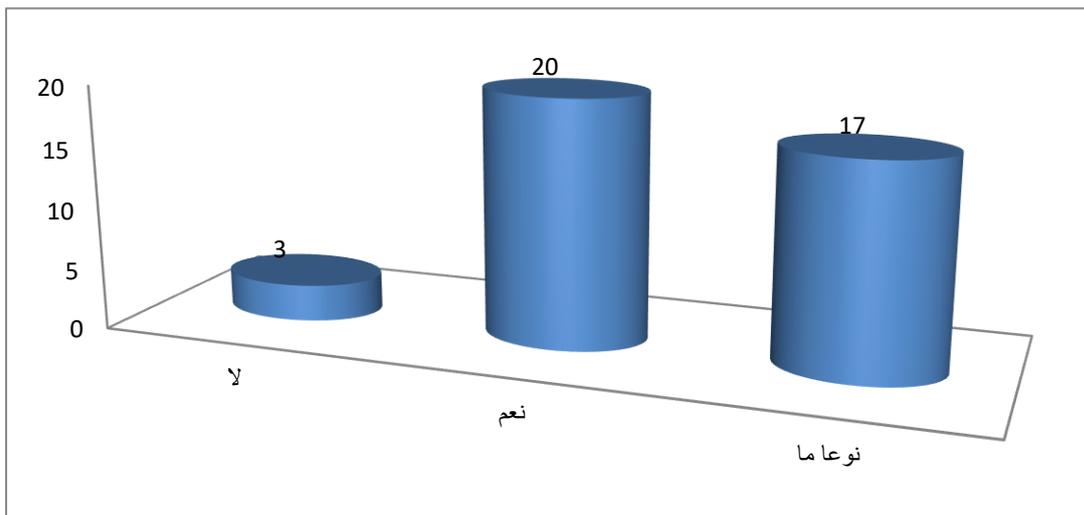
0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن فرص النمو الدهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.

العبارة 11: هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه.

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						07.50	03	لا
						42.50	17	نوعا ما
دال	0.002	2	5.991	a12.350	40	50.00	20	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (11): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (11) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 50.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 17 وبنسبة 42.50%، لا بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 07.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a12.350 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.002 وهي أقل

من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه.

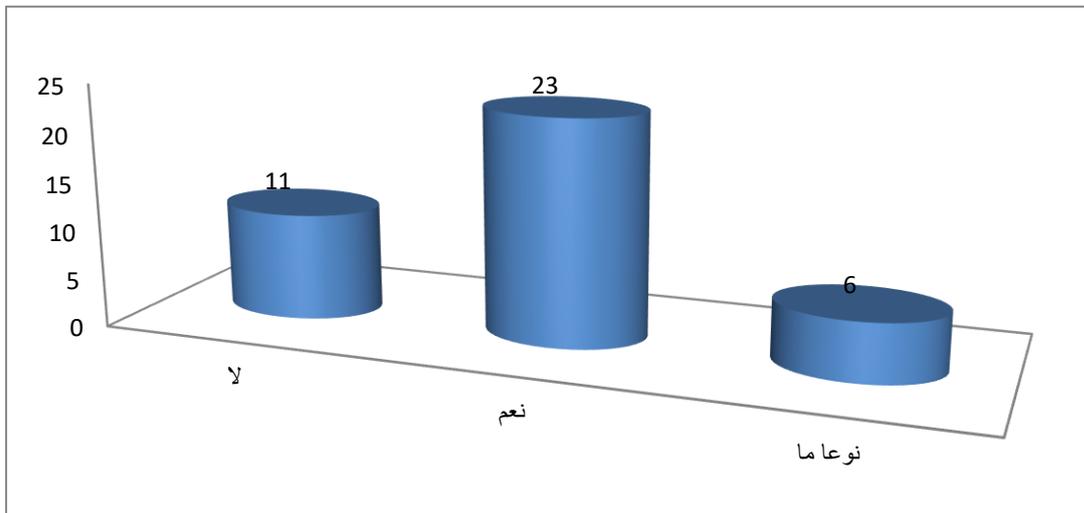
4-1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة 12: أعمل ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس بانتمائي للمؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	11	27.50	40	a11.450	5.991	2	0.003	0.05
نوعا ما	06	15.00						
نعم	23	57.50						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (12): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (12) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، لا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 06 وبنسبة 15.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a11.450 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة

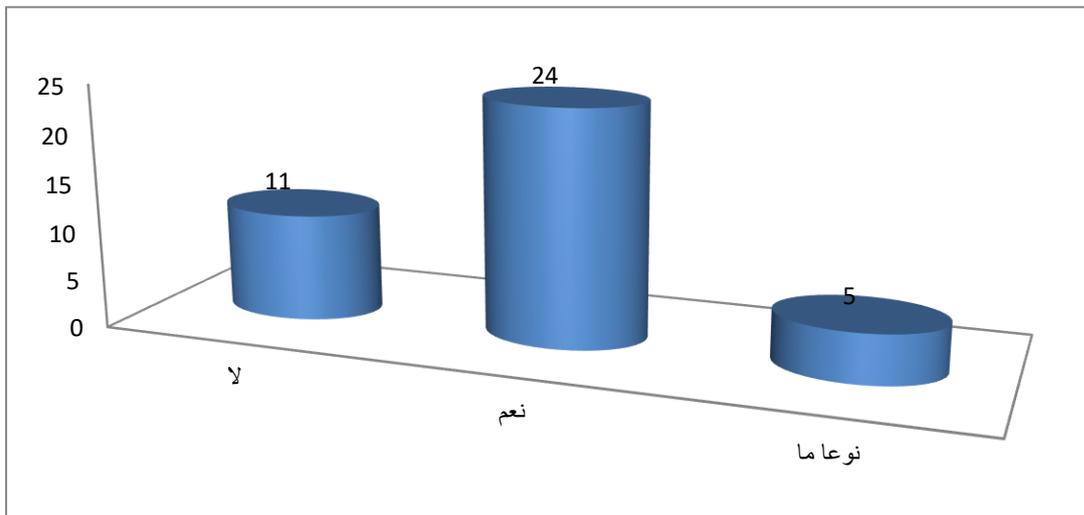
والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أنهم يعملون ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس بانتمائي للمؤسسة.

العبارة 13: ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها.

الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

الإجابات	التكرارات	النسبة %	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
لا	11	27.50	40	a14.150	5.991	2	0.001	0.05
نوعا ما	05	12.50						
نعم	24	60.00						
المجموع	40	100						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (13): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (13) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، لا بقيم مشاهدة 11 وبنسبة 27.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 05 وبنسبة 12.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a14.150 وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي

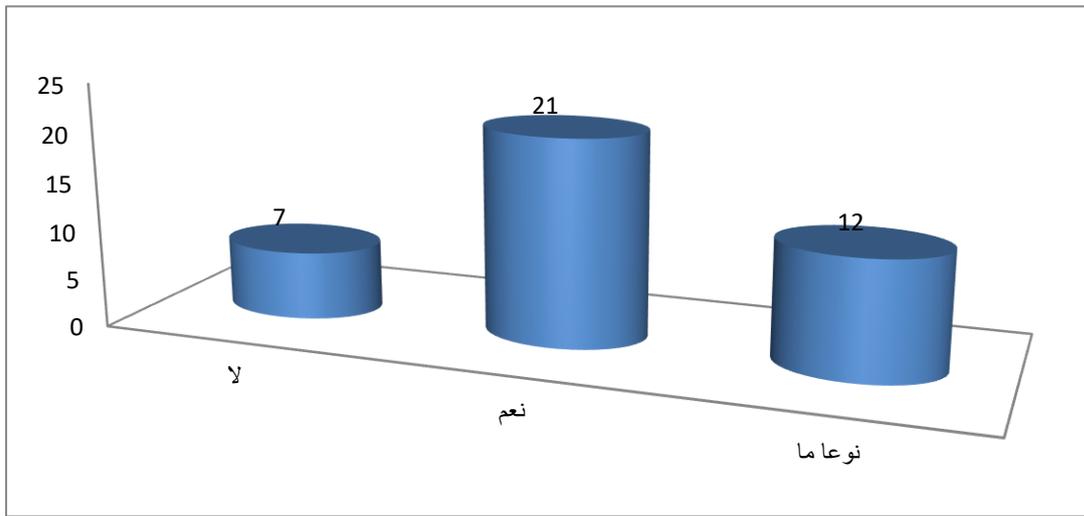
أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها.

العبارة 14: توفر المؤسسة على كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة.

الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.023	2	5.991	a7.550	40	17.50	07	لا
						30.00	12	نوعا ما
						52.50	21	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (14): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة

21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 07 وبنسبة

17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550

وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة

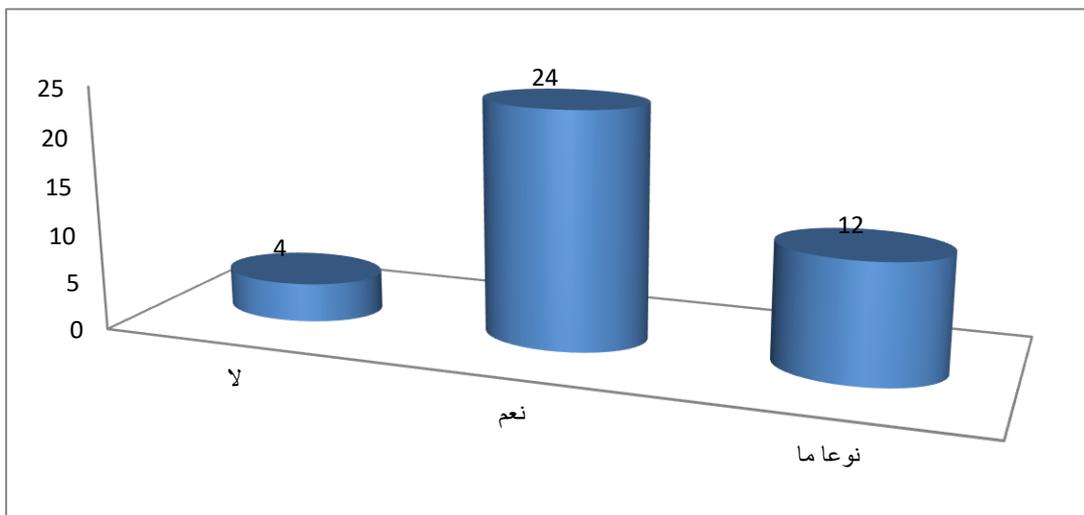
احتمالية بلغت 0.023 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن توفر المؤسسة على كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة.

العبارة 15: ظروف العمل المادية مرضية المكاتب، التهوية، الإضاءة.

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.001	2	5.991	a15.200	40	10.00	04	لا
						30.00	12	نوعا ما
						60.00	24	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (15): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (15) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 60.00%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a15.200 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى

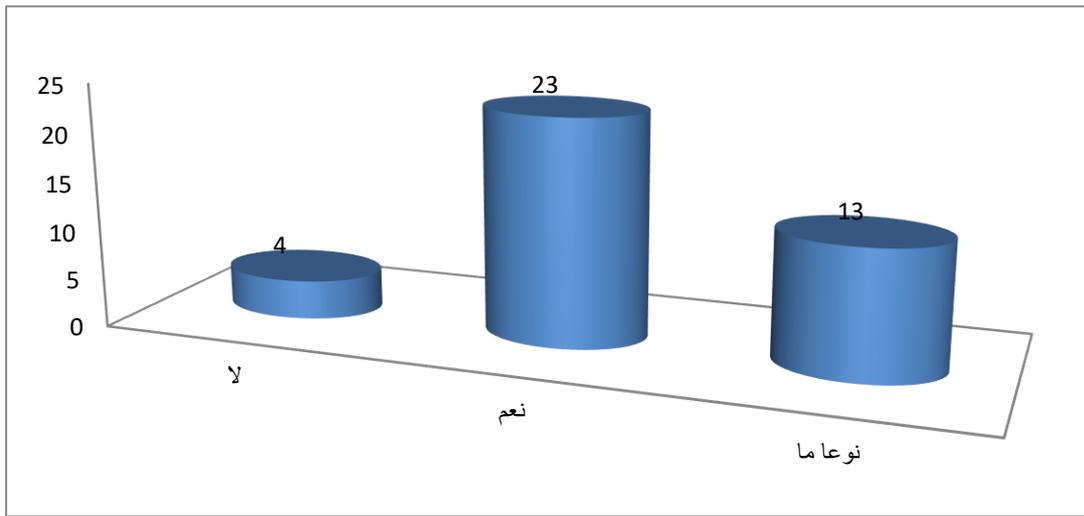
الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن ظروف العمل المادية مرضية المكاتب، التهوية، الإضاءة.

العبارة 16: قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل.

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						10.00	04	لا
	0.001	2	5.991	a13.550	40	32.50	13	نوعا ما
دال						57.50	23	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (16): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (3) كانت لصالح نعم بقيمة مشاهدة 23 وبنسبة 57.50%، نوعا ما بقيمة مشاهدة 13 وبنسبة 32.50%، لا بقيمة مشاهدة 4 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a13.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.001 وهي أقل

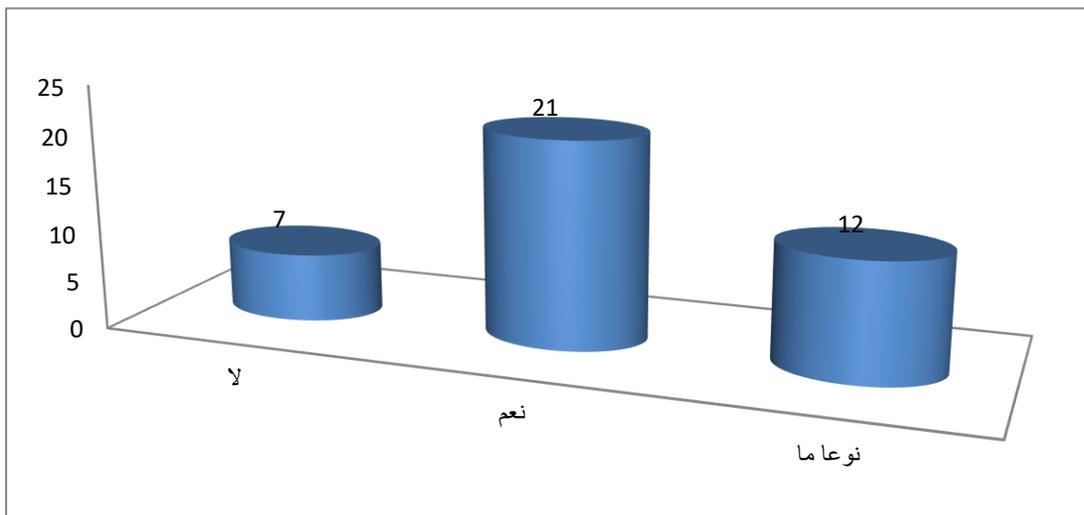
من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل.

العبارة 17: هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية.

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.023	2	5.991	a7.550	40	17.50	07	لا
						30.00	12	نوعا ما
						52.50	21	نعم
						100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22



الشكل رقم (17): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة (14) كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 52.50%، نوعا ما بقيم مشاهدة 12 وبنسبة 30.00%، لا بقيم مشاهدة 07 وبنسبة 17.50%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة بلغت a7.550 وهي أكبر من قيمة (كا²) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة احتمالية بلغت 0.023 وهي

أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرار للذين اجابوا بنعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية.

4-2- مناقشة ومقارنة النتائج بالفرضيات

4-2-1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

والتي تنص على: للحوافز المادية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الأول

رقم	العبارات	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
1	التعويضات التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله	a6.200	2	0.045	دال احصائيا
2	المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني	a15.200	2	0.001	دال احصائيا
3	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدّموا أحسن ما لديهم	a13.550	2	0.001	دال احصائيا
4	نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إطعام...إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له.	a10.550	2	0.005	دال احصائيا
5	هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل	a7.850	2	0.020	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 01 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 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 لصالح الإجابة نعم ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن للحوافز المادية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة وهذا حسب آراء واتجاهات عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

من أهم أنواع الحوافز في إدارة الموارد البشرية البدلات النقدية، والتي تُصرف للعاملين بجانب الأجر الأساسي كنوع من أنواع التشجيع والتحفيز على العمل، وهي من أكثر أشكال الدفع المضمونة للموظفين، وتشمل البدلات النقدية بدل السكن وبدل النقل، والبدلات عن العمل لساعات إضافية أو أيام العطلات الرسمية.

وتُعد المكافآت النقدية غير الثابتة من أنواع الحوافز في إدارة الموارد البشرية المهمة والمحفزة لدى الموظفين بالمنظمة، والتي يدفعها صاحب العمل للموظف كنوع من أنواع التقدير على الأداء أو النتائج المحققة، وهي من أكثر أشكال الأجور المتغيرة شيوعاً بالمنظمات.

وهذا ما أشارت إليه هذا دراسة فريدريك تايلور سنة (2002): - الإدارة العلمية (دراسة الحركة والزمن): يعتبر من رواد هذا المجال، في تفسيره للدافعية التركيز على أهمية الحوافز المادية لزيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء العمال، والتي تمخضت عنها أولى نظريات الدافعية وعرفت بالإدارة العلمية. انطلق تايلور من افتراضيتين رئيسيتين هما:

- الموظفون كسالي بطبعهم.

- المال هو الوسيلة الوحيدة لتحفيز العمال والرفع من إنتاجيتهم.

واشتهرت الدراسة باسم (دراسة الحركة والزمن) حيث حاول تقسيم العمل إلى أجزائه البسيطة والأولية، وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل بسرعة ودقة وبأقل جهد.

ورغم الانتقادات الكثيرة التي لاقتها هذه النظرية والطريقة التي استحدثها تايلور إلا أنها بقيت مستمرة وفعالة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا، والدليل على ذلك أن كل المصانع تسير إلى الآن بنظام تايلور.

وما يمكننا أن نعييه على تايلور ليس خطأ افتراضاته، لأنه لم يجانب الصواب فيها وهو محق بقدر كبير، لكنها تبقى ناقصة والدراسات اللاحقة أثبتت أن هناك حوافز أخرى بالإضافة إلى المال لحفز العاملين، كما أن وجود طريقة مثلى لأداء العمل ليس أكيدا دائما وهذا راجع إلى الفروق الفردية وعوامل أخرى.

ولكن ما يمكننا أن نعييه على تايلور فعلا هو مساواته بين الآلات والبشر، لأنه ثبت لنا بالدراسات أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمات في الوقت الراهن.

4-2-2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: للحوافز المعنوية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني

رقم	العبارات	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
6	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل	a6.650	2	0.036	دال احصائيا
7	تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات	a12.200	2	0.002	دال احصائيا
8	تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتقنين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير-تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية- إقامة حفلات تكريمية...	a11.450	2	0.003	دال احصائيا
9	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	a12.350	2	0.002	دال احصائيا
10	فرص النمو الذهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي	a9.950	2	0.007	دال احصائيا
11	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه	a12.350	2	0.002	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 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 لصالح نعم ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للحوافز المعنوية دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة وهذا حسب آراء واتجاهات عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

هي مجموعة من البرامج التي تستخدمها الشركات لتكملة الحوافز والمميزات للموظفين، والتي تساعد على تشجيعهم للعمل لدى المنظمة، ومن أهمها الإجازات مدفوعة الأجر والتأمين الطبي وسيارات النقل من وإلى العمل.

الحوافز القائمة على حقوق الملكية وتحاول بعض المنظمات تعويض بعض الموظفين عن أدائهم المتميز بوظائفهم، وذلك عن طريق توفير ملكية فعلية للموظف من أسهم الشركة، وبذلك يتم ربطه بالنجاح طويل الأجل للشركة.

هذا ما أشارت إليه دراسة دراسة عبد المحسن أحمد حاجي (2010): بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي) (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 253 مفردة والمتمثلة في الإداريين والفنيين (المستويات الإدارية الدنيا) بالشركة. وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية

للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة، وكذا وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في الشركة محل الدراسة.

4-2-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

والتي تنص: للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة.

الجدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

رقم	العبارات	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
12	أعمل ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس بانتمائي للمؤسسة.	a11.450	2	0.003	دال احصائيا
13	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	a14.150	2	0.001	دال احصائيا
14	توفر المؤسسة على كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة	a7.550	2	0.023	دال احصائيا
15	ظروف العمل المادية مرضية المكاتب، التهوية، الإضاءة	a15.200	2	0.001	دال احصائيا
16	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل	a13.550	2	0.001	دال احصائيا
17	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية	a7.550	2	0.023	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول السابق نجد أن معظم أسئلة المحور 02 دالة إحصائيا لصالح اجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 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 لصالح نعم ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للمناخ التنظيمي دور في تحقيق الدافعية للعمل في مديرية الشباب والرياضة بالبويرة وهذا حسب آراء واتجاهات عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

تسعى المنظمات في الوقت الراهن جاهدة للتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أيضا أن تتأهض بكافة السبل لمواكبة هذه التغيرات والتعايش معها جنبا إلى جنب، وفي سبيلها لتحقيق ذلك لا بد أن تعتمد على الموارد البشرية، غير انه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية عالية دون أن يشعروا بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد الفرد في مواجهة ضغط العمل ويجعله أكثر

ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي مؤسسة قوية تبحث عن التميز في عصر البقاء فيه للأقوى ماديا ومعنويا.

هذا ما أشارت إليه دراسة كلتوم واكلي (2014): وكانت تحت عنوان: "إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، وهي عبارة عن مقال هدفت الباحثة من خلاله إلى الإجابة على السؤال التالي: ما هي إدارة الموارد البشرية وما مختلف إستراتيجياتها وممارساتها، وكيف يمكن لهذه الإستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ وتم الإجابة عن هذا السؤال نظريا من خلال ثلاثة محاور أساسية؛ محور الأول حول ماهية إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن أربعة مجموعات هي: إستراتيجية توفير الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وإستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية. بينما خصص المحور الثاني للتعريف بالميزة التنافسية، أهميتها، سماتها وأنواعها. في حين تضمن المحور الثالث دور إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ تبين أن لهذه الممارسات دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية والريحية وتحسين الأداء وجودة الخدمات وتحقيق تميز للموارد البشرية.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

لأداء الموارد البشرية علاقة بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقا من معالجة الفرضية الجزئية الأولى الثانية والثالثة أين نصت على وجود تحسن كبير للإدارة في تطوير وتحسين دافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور.

- خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل هذا العمل من مدراء ومسيرين وموظفين.

- الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتوصل إليها لبعض عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة استنتجنا بأن هناك دافعية للعمل في المؤسسة وذلك راجع إلى مدى التزامهم وانتمائهم للمؤسسة وهذا كلو راجع إلى التحفيزات المادية والمعنوية للعاملين وكذا المناخ التنظيمي في المؤسسة ودوره في استثارة دافعيته للعمل.

- إن التكريمات المعنوية والمكافآت المالية والمادية لعمال مديرية الشباب والرياضة جعلهم يتقنون ويتمون عملهم على أكمل وجو، مع إحساسهم بالمسؤولية لهذا العمل.

- للمناخ التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة دورا كبيرا في تحقيق دافعية العمل للعمال وهذا لما يكون العون لهم في تسهيل العمل وإتقانه براحة تامة دون مواجهة عوائق في أداء العمل.

- الخاتمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة و تصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث يسمح لها من خلق القيمة والتميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور.

ويعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإنخفاض مستوى أدائها، هو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره و تفعيله إلى أحسن النتائج، وطاقة مبدعة وخالقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة.

- اقتراحات وفروض مستقبلية:

اقتراحات:

يمكن أن تصب التوصيات الموجهة لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة فيما يلي:

- القيام بعمليات تدريبية وذلك لزيادة الإنتاج واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة، وخاصة العمال الجدد.

- تعزيز قدرات الأفراد البحثية وبناء مهارات الاكتشاف وحل مشكلات اتخاذ القرار والفهم والتحليل والاستنباط بشكل فردي وجماعي.

- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.

- وجوب الاهتمام بالحفاظ على الكفاءات، خاصة بعد تسجيل أن العامل الوحيد الذي سجل فيه اختلاف في إدراك مدى أهمية الاندماج في اقتصاد المعارف.

- توفير فرص والتدريب والتكوين المستمر واعتماده في نظم التحفيز الخاصة بالمؤسسة.

- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر.

- تعزيز استعمال واستغلال تكنولوجيا المعلومات في إطار تطوير الكفاءات الفردية والجماعية.

- تحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء، وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين.

- إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء وهذا لزيادة فعالية المؤسسة.

- محاولة استقطاب كفاءات عالية تتوفر فيها قدرات متعددة ومراعاة في عملية الاختيار، اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات مثل القدرة على التعامل مع الحاسوب والتقنية، مهارات الاتصال.

فروض مستقبلية:

ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية والعملية، منها:

- تفعيل الموارد البشرية ودعم اتخاذ القرار.

- المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المتميز.

- إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة-.

وفي الأخير، بحثنا هذا لا يعدو إلا أن يكون إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات، ونتمنى أن نكون قد وفقنا بالإمام ببعض جوانبه، هو اجتهاد بشري وإنساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

البيبلوغرافيا

أ- باللغة العربية:

1- المصادر:

1. حبيب الصحاف(2000): معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، عربي - إنكليزي، مكتبة لبنان، بيروت.
2. عصام بدوي(2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، القاهرة، مصر.

2- المراجع:

3. إحسان دهش جلاب(2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. أمال محمد إبراهيم بايكر، حماده عين العنتلبي (2012): الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي لنشر والتوزيع، السودان.
5. امطانيوس نايف مخائيل(2016): بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، الأردن.
6. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
7. حسن أحمد الشافعي (2005): معايير تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
8. درة، عبد الباري والصباع، زهير(2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، عمان، دار وائل للنشر.
9. رشيد زرواتي (2007): مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة
10. السالم ومؤيد حرحوش، عادل (2002): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
11. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش(2000): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث.
12. شاويش، مصطفى نجيب(2000): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.

13. صالح بن نوار(2006): فعالية التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
14. صفوت فرج (2007) :القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
15. صلاح الدين محمد الباقي(2001): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية.
16. عبد الباسط عباس(2011): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباع.
17. عبد الغفار حنفي(2003): السلوك التنظيمي وإدارة الدوارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر.
18. محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشاقرين (2011): المنشآت والملاعب الرياضية الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان.
19. محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والدهني، ط 1 ، دار المسيرة ،عمان، الأردن.
20. محمد شفيق (1998): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
21. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
22. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
23. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط1، الأردن.
24. مصطفى طويطي(2018): التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر.
25. نصير قاسم خلف نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية (بحث وصفي) بدون سنة ولا تاريخ.

3- الدوريات والمنشورات العلمية:

1. دائرة فاروق: "دور التسويق الإلكتروني في إنجاح التظاهرات الرياضية" مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم الادارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

4- الجرائد والقوانين والمراسيم:

2. المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقا لأحكام المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان/ الموافق لـ 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة.

ب- باللغة الأجنبية:

1. Daft, Richard L, (2008):New Era of Management2 ."nd ed. Australia: Thomson South- Western.
2. Mana carricano et Fanny Poujol (2009): Analyse de données avec spss ,Edition PERSON.
3. Miner, John B.; Crane, Donald P. (1995), Human Resource Management: The Strategic Perspective (New York: HarperCollins.

العلماء فقط

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج لبويرة
قسم: الإدارة والتسيير الر ضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بعنوان " اداء الموارد البشرية وعلاقتها بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الر ضية" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماسنز في الإدارة والتسيير الر ضي لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم، وذلك بمثلها جات واضحة ومدققة حول الأسئلة المطروحة، لأن نتائج هذا البحث تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة.
ولعلمكم أنها لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة.
ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي توافق رأيكم.

وشكرا

الرقم	العبارات	نعم	نوعاً ما	لا
المحور الأول: الحوافز المادية في المؤسسة				
1	التعويضات التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله			
2	المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني			
3	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم			
4	نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، مينات، نقل، إطعام... إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له.			
5	هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل			
المحور الثاني: الحوافز المعنوية في المؤسسة				
6	أشعر اهتمام وتقدير رؤسائي في العمل			
7	خذ المؤسسة راء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات			
8	تهتم المؤسسة بظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير-تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية- إقامة حفلات تكريمية...			
9	تهتم المؤسسة كثيراً بتكوين العمال وتطوير قدراتهم			
10	فرص النمو الذهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي			
11	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه			
المحور الثالث: المناخ التنظيمي في المؤسسة				
12	أعمل ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس تنمائي للمؤسسة.			
13	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها			
14	توفر المؤسسة على كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة			
15	ظروف العمل المادية مرضية المكاتب، التهوية، الإضاءة			
16	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل			
17	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية			

الملحق (02):

نتائج الفرضية الأولى حسب برنامج spss:

Test Statistics

	التعويضات التي ألتقاها تعكس الجهد الذي أبدله	المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إطعام...إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتضاعات المقابلة له	هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل
Chi-Square	6.200 ^a	15.200 ^a	13.550 ^a	10.550 ^a	7.850 ^a
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.045	.001	.001	.005	.020

نتائج الفرضية الثانية حسب برنامج spss:

Test Statistics

	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل	تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات	تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعده طرق منها: رسائل الشكر والتقدير- تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية- إقامة حفلات ...تكريمية	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	فرص النمو الدهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه
Chi-Square	6.650 ^a	12.200 ^a	11.450 ^a	12.350 ^a	9.950 ^a	12.350 ^a
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.036	.002	.003	.002	.007	.002

نتائج الفرضية الثالثة حسب برنامج spss:

Test Statistics

	أعمل ضمن محيط يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس بانتمائي للمؤسسة	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	توفر المؤسسة على كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة	ظروف العمل المادية مرضية المكاتب، التهوية، الإضاءة	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل
Chi-Square	11.450 ^a	14.150 ^a	7.550 ^a	15.200 ^a	13.550 ^a
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.003	.001	.023	.001	.001

Test Statistics

	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية
Chi-Square	7.550 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.023



جامعة ألكى محند اولحاج البويرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

قائمة السادة المحكمين : الذين قاموا بعملية تحكيم الاستبيان.

موضوع الدراسة : اداء الموارد البشرية وعلاقتها بدافعية العمل للموظفين في المنشآت الرياضية

الرقم	اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	الملاحظة	الإمضاء	الجامعة
1	علوان زينو	أستاذ محاضر ١١٢	مقبول		الجامعة البويرة
2	نيسل مهورى	أستاذ حاضر ١٢	مقبول		الجامعة البويرة
3	فرنان محيه	أستاذ حاضر ١١	مقبول		الجامعة البويرة
4	نوناه عبد الله	أستاذ محاضر ١١	مقبول		جامعة البويرة

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

العشاشي نورالدين .

ارزقي اسماعيل

شرقي محمد .

السنة الدراسية: 2021/2020