

جامعة العقيد أكلبي محمد أولحاج

البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

الموضوع:

أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

للموارد البشري داخل المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية أجريت على المسبح نصف الأولمبي بدائرة القادرية

إعداد الطالبين:

- قبيلي
- مداحي أمين

إشراف الدكتور:

برجم رضوان.

وليد محمد

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر وتقدير

الحمد لله المتفرد بالإنعام المتفضل بالإكرام خلق الإنسان وكرمه وسخر له كل شيء، علمه الفصاحة والبيان، وجعل أدب المسلمين في القرآن.

فالحمد لله بالإسلام، والحمد لله بالإيمان، والحمد لله بالمال والأهل والولد،

والحمد لله بالصحة والمعافاة، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له  
وأشهد أن محمد رسول الله صلى الله عليه وعلى آله وأهل بيته  
الطيبين الطاهرين.

أما بعد:

نتقدم بالشكر الخالص والجزيل إلى الأستاذ المشرف: زريقي سليم أولاً  
لقبوله الإشراف على هذا البحث المتواضع، وثانياً على توجيهاته طوال  
فترة إشرافه على هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في توزيع وجمع بيانات  
أعاجبه الله علينا وعلى الأمة الإسلامية بالخير والنصر  
الدراسة، وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز

هذا البحث.

ولا ننسى ان نشكر السادة الأساتذة المحكمين، وجميع أساتذة معهد

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة.

# الإهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن....إلى أطيّب من عرفت واشرف وأنبل من عاشرت

إلى ينبوع الحنان....أمي الحنون

إلى أعظم رجل بعث في نفسي روح الصمود و الإدارة إلى ابتسامته المشرقة إلى تهل

علي كل صباح....إلى حنكته وجدّه وحزمه....إلى الذي علمني التحلي بالشجاعة

والصبر من متاعب الحياة

رمز الأمل أبي العطوف

إلى الذين كانوا شموعا تحترق من اجل إن تنير لي طريقا وديا في وسط الصعاب

إلى أوثق رابطة و أنبل علاقة إلى شموع البيت أخي وزوجته وولديه و

أخي وزوجته وولده،والى أخواتي وأزواجهم وأولادهم،

والى كل الأهل والأقارب

إلى كل الذين أحبهم وأحتفظ في قلبي بذكراهم، حسان غربي،سفيان اسعد، عبد النور ميلودي، هشام، عبد الرحمان مداحي، ياسين

درموش، عبد الحق عجو، عبد المؤمن سنوسي،الشيخ الحسين،الشيخ رابح، الشيخ علي،الشيخ نبيل، عمي عيسى الشيهب، عبد

الجليل حمودي، الياس مداحي، احمد بوفركاس، علي حمينات، اسامة سعدي، هشام زاريفي، فريد بوفركاس

والى كل أبناء الحي و الزملاء بمعهد التربية البدنية والرياضية

## وليد، أمين





الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ت	محتوى البحث
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	ملخص البحث
ر	مقدمة
<b>مدخل عام: التعريف بالدراسة</b>	
02	1-الإشكالية
03	الفرضيات
03	3-أسباب اختيار الموضوع
03	4-أهداف البحث
04	5-أهمية البحث
04	6-تحديد المصطلحات والمفاهيم
<b>الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدارسات المرتبطة بالبحث</b>	
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية</b>	
07	تمهيد
08	<b>المحور الأول: التحفيز</b>
08	1-1-1-التطور التاريخي للحوافز
08	1-1-2-تعريف الحوافز
10	1-1-3- أهمية الحوافز
11	1-1-4- أنواع الحوافز
19	1-1-5- نظريات الحوافز
<b>المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري</b>	
33	1-2-1- مفهوم الأداء الوظيفي

33	1-2-2- تعريف الأداء الوظيفي
33	1-2-3- أهمية الأداء الوظيفي
34	1-2-4- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
35	1-2-5- أنماط الأداء الوظيفي
36	1-2-6- طرق تقييم الأداء الوظيفي
<b>المحور الثالث: المنشآت الرياضية</b>	
40	1-3-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
41	1-3-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
42	1-3-3- مفهوم المنشأة الرياضية
42	1-3-4- إدارة المنشأة الرياضية
42	أولاً: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية
43	ثانياً: الاعتبارات الضرورية في بناء منشأة رياضية
43	ثالثاً: الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية
44	1-3-5- خصائص المنشأة الرياضية
44	1-3-6- أسس التخطيط للمنشأة الرياضية
45	1-3-7- أنواع الملاعب
45	1-3-8- الإمكانيات في المنشأة الرياضية
<b>المحور الرابع: دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي</b>	
48	1-4-1- الرضا الوظيفي
53	1-4-2- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء
55	1-4-3- العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي
57	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث</b>	
59	تمهيد
60	2-1- الدراسات السابقة
60	2-1-1- الدراسات المتعلقة بالحوافز
60	1- الدراسات العربية
61	2- الدراسات الأجنبية



62	2-1-2-الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
62	1-الدراسات العربية
63	2-الدراسات الأجنبية
63	2-1-3-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
63	1-الدراسات العربية
64	2-الدراسات الأجنبية
64	2-2-ملخص الدراسات السابقة
65	2-3-التعليق على الدراسات السابقة
65	2-4-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
66	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث</b>	
<b>الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية</b>	
69	تمهيد
70	3-1-الدراسة الاستطلاعية
70	3-2-الدراسة الأساسية
70	3-2-1-منهج الدراسة
70	3-2-2-متغيرات الدراسة
71	3-3-مجتمع الدراسة
71	3-4-عينة البحث وكيفية اختيارها
71	3-5-مجالات الدراسة
72	3-6-أدوات البحث
74	3-7-الوسائل الإحصائية
75	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
77	تمهيد
78	4-1-عرض وتحليل النتائج
99	4-2-مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات
106	خلاصة

108	الاستنتاج العام
110	الخاتمة
112	اقتراحات وفروض مستقبلية
	البيبلوغرافيا
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (01)	78
02	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (02)	79
03	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (03)	80
04	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (04)	81
05	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (05)	82
06	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (06)	83
07	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (07)	84
08	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (08)	85
09	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (09)	86
10	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (10)	87
11	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (11)	88
12	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (12)	89
13	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (13)	90
14	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (14)	91
15	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (15)	92
16	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (16)	93
17	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (17)	94
18	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (18)	95
19	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (19)	96
20	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (20)	97
21	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا <sup>2</sup> للسؤال (21)	98
22	يمثل مجموع التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا <sup>2</sup> المحسوبة التي تخدم المحور الأول	99
23	يمثل مجموع التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا <sup>2</sup> المحسوبة التي تخدم المحور الثاني	101
24	يمثل مجموع التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا <sup>2</sup> المحسوبة التي تخدم المحور الثالث	103
25	يمثل مقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة	105



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	الشكل رقم (1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو	01
27	الشكل رقم (2) يوضح ملخص نظريات ذات العاملين	02
55	الشكل رقم (3) يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي	03
78	الشكل رقم (4) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (1)	04
79	الشكل رقم (5) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (2)	05
80	الشكل رقم (6) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (3)	06
81	الشكل رقم (7) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (4)	07
82	الشكل رقم (8) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (5)	08
83	الشكل رقم (9) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (6)	09
84	الشكل رقم (10) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (7)	10
85	الشكل رقم (11) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (8)	11
86	الشكل رقم (12) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (9)	12
87	الشكل رقم (13) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (10)	13
88	الشكل رقم (14) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (11)	14
89	الشكل رقم (15) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (12)	15
90	الشكل رقم (16) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (13)	16
91	الشكل رقم (17) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (14)	17
92	الشكل رقم (18) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (15)	18
93	الشكل رقم (19) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (16)	19
94	الشكل رقم (20) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (17)	20
95	الشكل رقم (21) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (18)	21
96	الشكل رقم (22) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (19)	22
97	الشكل رقم (23) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (20)	23
98	الشكل رقم (24) يمثل التمثيل البياني بالدائرة لأجوبة السؤال (21)	22

## ملخص البحث:

### عنوان الدراسة: أهمية التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية

دراسة حالة: على المسبح النصف الاولمبي بدائرة القادرية.

لا يختلف إثنان على أن العلم تطور و توسع ليدرس كافة المجالات من أجل تحسين وتيسير ظروف المعيشة للإنسان فسخرت جل الطاقات والقدرات لذلك، ومن بين أهم العلوم الحديثة نجد علم الإدارة والتسيير الذي يعتبر قطعة أساسية في مختلف المجالات بدءاً من المجال الاجتماعي وصولاً حتى إلى المجال الترفيهي الترويحي. ومن بين هذه المجالات المجال الرياضي و الذي هو محور دراستنا.

إن الإدارة تلعب دوراً مؤثراً في تحريك عجلة نمو المنشآت الرياضية وتقدمها وإن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها تنظيمها من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل الذي يتشارك فيه الجميع مسؤولية وفعالية نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فإن تحقيق المنشآت الرياضية الجزائرية بصفة عامة والمنشأة محل الدراسة بصفة خاصة لأهدافها وأغراضها لا سيما في الدول النامية يتوقف إلى حد ما على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تعنى بتنظيم الجهود الجماعية قصد تحسين أداء موردها البشري.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز وتأثيره على أداء الموظفين بالمسبح النصف الأولمبي بدائرة القادرية وكذلك التعرف على آراء الموظفين حيال الحوافز المقدمة وذلك لاقتراح سبل تحسين نظم الحوافز من أجل زيادة أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

فجاءت الدراسة وفق معالم منهجية علمية للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، واستجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة وأداة لجمع المعلومات، حيث كانت العينة تتمثل في 10 مسيرين وإداريين وقمنا باختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، واعتمدنا على مجموعة من الوسائل والمعاملات المتمثلة في النسبة المئوية، واختبار كا<sup>2</sup> بالإضافة لبرنامج Excel.

وبعد وضع هذه المعالم المنهجية والتطبيق العلمي لدراسة شرعنا في عملية تحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الحقائق العلمية المؤكدة، حيث تم الخروج بمجموعة من النتائج وهذه الأخيرة التي تؤكد أن لأسلوب التحفيز دور في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المنشآت الرياضية، وعلى ضوء ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز المنشآت الرياضية لسبل تطبيق نظام التحفيز من خلال المتابعة والرقابة المستمرة وكذا القيام بمختلف الإجراءات الإدارية من أجل تعزيز الجانب النظري.

**الكلمات الدالة:** التحفيز، تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، المنشآت الرياضية.



# مقدمة

## مقدمة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة وفي دول العالم على اختلاف درجات تقدمها ونموها، فأثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول بأنه نعيش الآن "عالمًا جديدًا" مختلفًا كل الاختلاف عن سابقه و الذي سار عبر القرون و في بداية الثمانينات من هذا القرن. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الإهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث بينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، من جانب آخر قد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الهادفة. ويمكننا القول أن ظهور الموارد البشرية يعود إلى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلفت عدة أسباب أظهرت مدى أهمية هذا العنصر في كل الحركات سواء أكانت عمالية (إنتاجية) أم غير ذلك، وكذلك أثبتت معه الحاجة ومدى أهمية وجود إدارة الموارد البشرية مختصة بشؤون إدارة مختلفة المؤسسات، ومن خلال كل هذا يمكننا أن نستخلص مدى أهمية هذا العنصر في العملية الإنتاجية، إذا لا يمكن لأي كان (صاحب العمل) أن يستغني عن وجود هذا العنصر الحساس في المؤسسة رغم وجود الآلة. ونتناول في هذا البحث أهمية التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشأة الرياضية وأهمية التحفيز على شعور الفرد من حيث الشعور بالفرح والسعادة والإرتياح أثناء أداء عمله، يقول العالم النفسي وليم جيمس (من عمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائما على أن يكون مقدرًا خير تقدير من الآخرين).

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، حيث عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم، ويمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء. (ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، 2012، ص7) ولتعرف على دور التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية قمنا بإجراء هذه الدراسة، والتي تكونت من جانبين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي، بدءا بمدخل عام الذي خصص لتقديم الإطار العام للدراسة حيث تم طرح إشكالية البحث وعلى أثرها صيغت فرضياته كحلول مؤقتة، ثم تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف البحث، وقمنا كذلك بتحديد مصطلحات البحث.

**أما الجانب النظري فقد اشتمل على فصلين مقسمين كالآتي:**

**الفصل الأول:** يمثل الخلفية النظرية للدراسة حيث خصص هذا الفصل لتطرق إلى أربعة محاور أساسية:

المحور الأول: التحفيز

المحور الثاني: تحسين أداء الوظيفي للمورد البشري.

المحور الثالث: المنشآت الرياضية.

المحور الرابع: دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

**الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل الدراسات المرتبطة، وتطرقنا إلى مجموعة من الدراسات المحلية

والعربية، ثم التعليق على هذه الدراسات، ثم تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث.

**أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصلين مقسمين كالآتي:**

**الفصل الثالث:** تحدثنا في هذا الفصل عن منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وذلك بالدراسة الاستطلاعية

والمنهج المتبع مرورا بالمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم

استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع

بحثنا وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

**الفصل الرابع:** قمنا في هذا الفصل بتجميع البيانات والمعلومات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي

فرضيات بحثنا، وذلك من خلال تحليلها ومناقشتها وصولا إلى النتائج التي سنقودنا لإثبات أو نفي

فرضيات دراستنا.

## مدخل عام: التعريف بالبحث

❖ الإشكالية

❖ الفرضيات

❖ أسباب إختيار الموضوع

❖ أهداف البحث

❖ أهمية البحث

❖ تحديد المصطلحات والمفاهيم

## 1- إشكالية البحث:

يرتبط أداء العاملين بمجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكهم وبالتالي تسعى المنظمات على مختلف أنواع نشاطها إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد العاملين بها وتحفيزهم وتشجيعهم على التفوق وتقديم أفضل ما لديهم لصالح المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

لقد اظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية او غير مادية) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما اظهرت مجموعة اخرى من الدراسات اهمية الحوافز المادية والإقتصادية في الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة(العديلي، ناصر علي، 1986م، ص 112) فيوضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الإيجابية على الأداء الوظيفي للعاملين مما ينعكس على انتاجاتهم وانتمائهم لمنظماتهم، وعلى ضوء خبرة الباحث ومعايشته للعاملين يمكن القول بوجود عدد من المؤشرات مثلا:

يعتبر الراتب بسيطا بالنسبة لحجم العمل ومتطلبات الحياة اليومية، وعليه من الضروري وجود حوافز مخصصة لرؤساء الأقسام وما فوق ولا تشمل الموظفين العاديين في الإدارة، هناك بعض الحوافز تعطى للموظفين الرجال دون الموظفين من النساء، أحيانا تلغى بعض الحوافز وذلك للظروف السياسية التي تمر بها المنطقة مما يؤثر على ميزانية المؤسسة لذا نستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين سواء كان ما يتعلق بالحوافز المادية والحوافز المعنوية بالنسبة للموظفين مما يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي. ويشير رسلان الى أن الكثير من الباحثين اشاروا الى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج (الأداء الوظيفي) يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل الي الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها. وعلى ضوء ذلك فإن هذا البحث يسعى للوقوف على نظم الحوافز المطبقة ومدى تأثيرها ايجابا او سلبا على الأداء الوظيفي لدى الموظفين (مرؤوسين ورؤساء).

وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل الحوافز المادية ممارسة تقوم بإثارة دوافع العاملين وتوليد الرغبة والحماس بالمسبح النصف الاولمبي

بدائرة قادرية؟

2- ما مدى تأثير استخدام الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين لدى المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادرية؟

3- هل هناك علاقة مباشرة بين التحفيز وبيئة العمل الوظيفية داخل المنشأة الرياضية؟

## 2- الفرضيات:

## العامة:

تأثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية من خلال خلق ولاء اتجاه المنشأة، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

## الجزئية:

- ❖ الحوافز المادية تثير دوافع الفرد وتولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.
- ❖ كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه للمنشأة وهذا نتاج الحوافز المعنوية.
- ❖ توجد هناك علاقة مباشرة بين التحفيز وبيئة العمل الوظيفية.

## ❖ 3- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية وتتمثل في:

## 1- الذاتية:

- الإحساس بالمشكلة أو الموضوع وارتباطها المباشر بالمتخصص.
- الاهتمام الشخصي بموضوع التحفيز والأداء الوظيفي.
- السعي إلى إشباع الفضول العلمي وتحصيل قدر أكبر من المعلومات المتعلقة بموضوع محل الدراسة.

## 2- موضوعية:

- عدم تبني أغلب المؤسسات الرياضية الجزائرية لأسلوب التحفيز نتيجة الإهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بالموارد البشرية.
- محاولة معرفة مدى تأثير أسلوب التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية.
- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع التحفيز وأداء العاملين فسيكون هذا البحث كمحاولة لإثراء الدراسات في هذا المجال.

## 4- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك المورد البشري.
- تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثير الأنواع المختلفة على أدائهم.
- تنفيذ الدراسة المنشأة الرياضية في وضع أنظمة الحوافز الخاصة بها ومعرفة الخلل في نظم الحوافز الموجودة.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بحوافز العاملين.
- إثراء المعرفة العلمية بما تتضمنه هذه الدراسة من معلومات عن الحوافز والأداء.



## 5- أهداف الدراسة:

- ⊙ التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملون ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.
- ⊙ تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع.
- ⊙ التعرف على الحوافز التي يفضل الأفراد الحصول عليها.
- ⊙ تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على تحسين الأداء وإيجاد نظام حوافز متكامل ومن ثم الرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

## 6- مصطلحات البحث:

## ❖ الحوافز:

- **إصطلاحاً:** شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة. (الكعبي وآخرون، 1990، ص148)
- **إجرائياً:** يقصد بها في هذا البحث هو كل ما تقدم المنشأة الرياضية من وسائل مادية ومعنوية وتؤدي إلى رفع أداء الموظفين في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم.

## ❖ الأداء الوظيفي:

- **إصطلاحاً:** هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط لسلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته. (حسين محمد الحرارشة، 2012، ص95)
- **إجرائياً:** يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

## ❖ تحسين أداء الموارد البشرية:

**إصطلاحاً:** تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى من الفاعلية وذا لك من خلال استخدام المدخلات المناسبة للحصول على مخرجات بكفاءة عالية. (وسيلة حمداوي، 2004، ص15)

- **إجرائياً:** هو المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل.

## ❖ المنشآت الرياضية:

- **إصطلاحاً:** تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. (المرسوم التنفيذي، 416-91، الجزائر)

- إجرائيا: هي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

# الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث

❖ الفصل الأول: الخلفية النظرية

للدراسة

❖ الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة

بالبحث

# الفصل الأول:

تمهيد

❖ التحفيز

❖ تحسين الأداء الوظيفي

❖ المنشأة الرياضية

❖ دور التحفيز في تحسين الأداء

الوظيفي

خلاصة

## تمهيد:

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارز منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنشأة، حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

### 1-1- المحور الأول: الحوافز

#### 1-1-1- التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر وعندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

#### 1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

#### 2- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

#### 3- المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

#### 1-1-2- تعريف الحوافز:

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حَقْرَه، دفعه الى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته

متحفزا اي مستقزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الارض). (رضا أحمد، 1958، ص 110)

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين.

حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (علي السلمي، 1998، ص 267)

وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ، ويعرف كيث 1990 الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل او المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات، كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة ايضا. (اللزوي موسى، 1995، ص 22)

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل او العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين). وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع ( مثير داخلي ) ويوجه الفرد ايجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع سلوك الفرد بما يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة. كما عرفت الحوافز بأنها اساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية. وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد ويعرف ابو الكشك الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيادة ادائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وإنتاجه مرة أخرى. (المجدوب فاروق، 2002 ، ص 165)

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد واجرائيا يقصد بها في هذا البحث هو كل ما تقدمه المنشأة من وسائل مادية ومعنوية تؤدي الى رفع أداء الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) في العمل وتعمل على اشباع حاجاتهم وضمان ولائهم.

يقول ميشيل ارمسترونج: "تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الإتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة ككل ان تقدم المضمون الذي ممكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال انظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين ، ومديري -الأفراد- لا يزال لهم الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون افضل ما لديهم". (القيروني محمد قاسم، 2001، ص 15)

ويقول كين بلانشارد بالنسبة لما يراه الدكتور جيرالد جرهام ( الأستاذ بجامعة ولاية وينتشا ) الحوافز هي:

- ❖ ما يأتي مباشرة من المديرين: بدلا من تأتي الحوافز من حيث لا يدري الموظفون ، فان الموظفين يقدرون كثيرا قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديريهم او مشرفيهم.
- ❖ ما يتوقف على الأداء: يريد الموظفون دائما تقدير جهودهم في اداء وظائفهم، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على اداء الوظيفة، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء مثل (الحضور والإنصراف، وحسن المظهر وما إلى ذلك).

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير الى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي، اما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الانسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

### 3-1-1- أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير قيام وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.



#### 4-1-1- أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

1. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.
  2. الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها.
  3. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين.
  4. الحوافز من حيث ارتباطها.
- 1- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

##### أولاً: الحوافز المعنوية

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر تشبع معنوياً، إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، اختيار العامل المعنى كموظف مثالي في المؤسسة أو غير ذلك.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل إن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإننا نختار الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الاجتماعية والذاتية كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن.

##### ❖ وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

- 1- **الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.
- 2- **الإثراء الوظيفي:** أسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها وأن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.
- 3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

- 4- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.
- 5- الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب الفتح للسماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- 6- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.
- 7- المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافز ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي هو كل الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.
- 8- تسلم الأوسمة والدرع: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

❖ وقسم البعض الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:

- 1- شهادات التقدير.
- 2- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
- 3- الأوسمة.
- 4- عمل حفل على شرف المرؤوسين.
- 5- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.
- 6- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.
- 7- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 8- امتيازات نقل الموظف.
- 9- تسمية الموظف المثالي.
- 10- إعطاء إجازة استجمام.
- 11- خطاب شكر.
- 12- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة.
- 13- إتباع أسلوب القيادة التشاركية.
- 14- كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.
- 15- كلمات الشكر والمديح المكتوبة.
- 16- الدرع.
- 17- الكؤوس.
- 18- الميداليات.
- 19- الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءا من مهماته لمرؤوسيه.

- 20- تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.
- 21- وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو نشرها في مجلة.
- 22- ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.
- 23- ترشيح الموظف لدراسات عليا.
- 24- تكليف الموظف بعمل قيادي.
- 25- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.
- وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.
- كما أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجددا ومستمرا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

#### ثانياً: الحوافز المادية

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم.

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب. (عامر حجل، 2007، ص 45)

#### ❖ أشكال الحوافز المادية:

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطى رضا وظيفياً أكبر.
- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.
- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعى إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين.
  - الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي.
  - التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
  - العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
  - السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات.
  - ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الدخل والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- الضمان الاجتماعي:** وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة. (عبد الفتاح دياب حسين، 1997، ص 63)

#### ❖ مزايا الحافز المادي:

- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- اشتماله على معان نفسية واجتماعية.

#### ❖ عيوب الحافز المادي:

- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.
  - إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي.
- 2- من حيث أثرها أو فاعليتها:

#### أولاً: حوافز إيجابية

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

• عدالة الأجور.

• منح الأكفاء علاوات استثنائية.

• ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

○ أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

○ أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية:

• إشعار الفرد بإنجازه.

• العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.

• وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.

• شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.

• استقرار العامل في عمله.

• توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.

• الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

• إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.

• إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

• توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

### ثانياً: حوافز سلبية

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما

يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحد ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين. ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
  - الخصم من الراتب.
  - الحرمان من العلاوة.
  - الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.
- ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

#### ❖ وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

#### 3- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:

##### أولاً: حوافز فردية

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من

الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وهذه نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

• الترقيات.

• المكافآت

• العلاوات التشجيعية.

وفي رؤيا أخرى: الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه ومن أمثلتها:

• تخصيص مكافأة لموظف الشهر.

• تخصيص جائزة لأفضل موظف في المؤسسة.

• إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا.

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

### ثانيا: حوافز جماعية

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

### ❖ والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة:

• إشباع حاجة الانتماء والولاء.

• زيادة التعاون بين الأفراد.

• تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

• إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

• تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

إن الحوافز الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ومن الأمثلة على الحوافز الجماعية جائزة لأحسن عامل في المؤسسة.

#### 4- من حيث ارتباطها:

##### أولاً: حوافز داخلية

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه، وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الاستقلالية في العمل.
- استخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها

العوامل الخمسة التالية:

- تنوع مهارات العمل.
- طبيعة العمل.
- أهمية العمل.
- المعلومات المرتدة من العمل.
- الاستقلالية بالعمل.

##### ثانياً: حوافز خارجية

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.

غالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاث أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام

إدارة المنظمة هي:

1- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.

2- الترقيّة.

3- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

إن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل

تعود للأفراد من مصادر أخرى في الدائرة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي.



وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء.

ومجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دورا مهما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين بالدائرة وتوجه سلوكهم وتغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع الموظف أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إدارتهم وخارجها.

### 5-1-1 نظريات الحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترويج الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات الحوافز، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

#### 1- النظرية الكلاسيكية:

##### أولا: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز

الأفراد وزيادة الإنتاج. (كامل بربر، 2002، ص 103)

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة

من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن". وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة. (صلاح الشنواني، 1987، ص 490-491)

والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر. (سعاد نايف البرنوطي، 2005، ص 465)

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جو من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل. (ديب

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

### ثانيا: نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهيمه أهداف المنظمة وكل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته. هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الأجرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن

التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد. (كامل بربر، 2002، ص 103)

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالاتي:

- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.
- إن الضغط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

## 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

### أولاً: نظرية التون مايو

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا تتحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية. (سعاد نايف البرنوطي، 2002، ص 465)

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ:

"أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله". (صلاح الشنواني، 1987، ص 490-491)

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية، وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ...

### ثانياً: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بدل الجهد المطلوب منه. "الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن". (سيد الهواري، 1976، ص103-105)

وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

- أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.
- ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.
- ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).
- د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية من الحاجة للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل أدناه (شكل 1).
- هـ- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

#### ❖ الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:

"هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل،... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور". (ناصر محمد العبيلي، 1982، ص154)

### ❖ حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:

تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة، فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور. (محمد علي شبيب، 1986، ص146)

### ❖ الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

وبعد الحاجات الاجتماعية تظهر حاجات أخرى هي:

### ❖ الحاجات إلى التقدير:

وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر، تلي الحاجة للتقدير:

### ❖ الحاجة إلى الإنجاز:

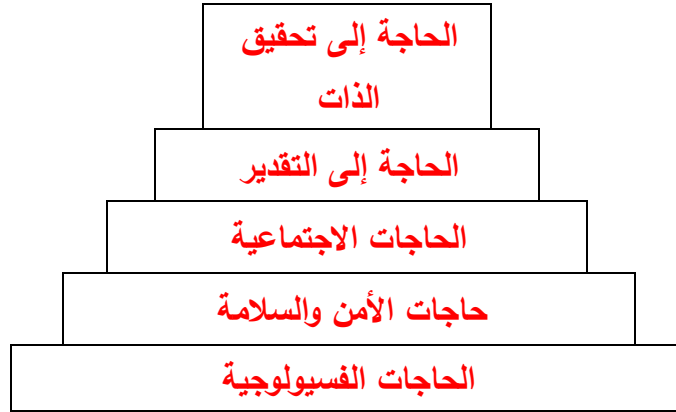
هنا يرد الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة مثلا: يندفع للطعام فقط عندما يكون جائعا، أما في حالة الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.

ز- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

ح- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع). (سعاد نايف البرنوطي، 2002، ص412)

شكل 1: سلم الحاجات لماسلو



شكل رقم -1- يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو

### ثالثاً: نظرية العاملين لهرزبورغ

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. (محمد رفيق الطيب، 2003، ص 183)

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة. (ديب نورة، 2005، ص 20)

فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر. ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

❖ العوامل المحفزة:

أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
  - العمل نفسه من حيث كونه عملاً ملذاً أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.
  - الاعتراف بالجهود المحققة.
  - المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
  - فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.
- كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

❖ العوامل الصحية:

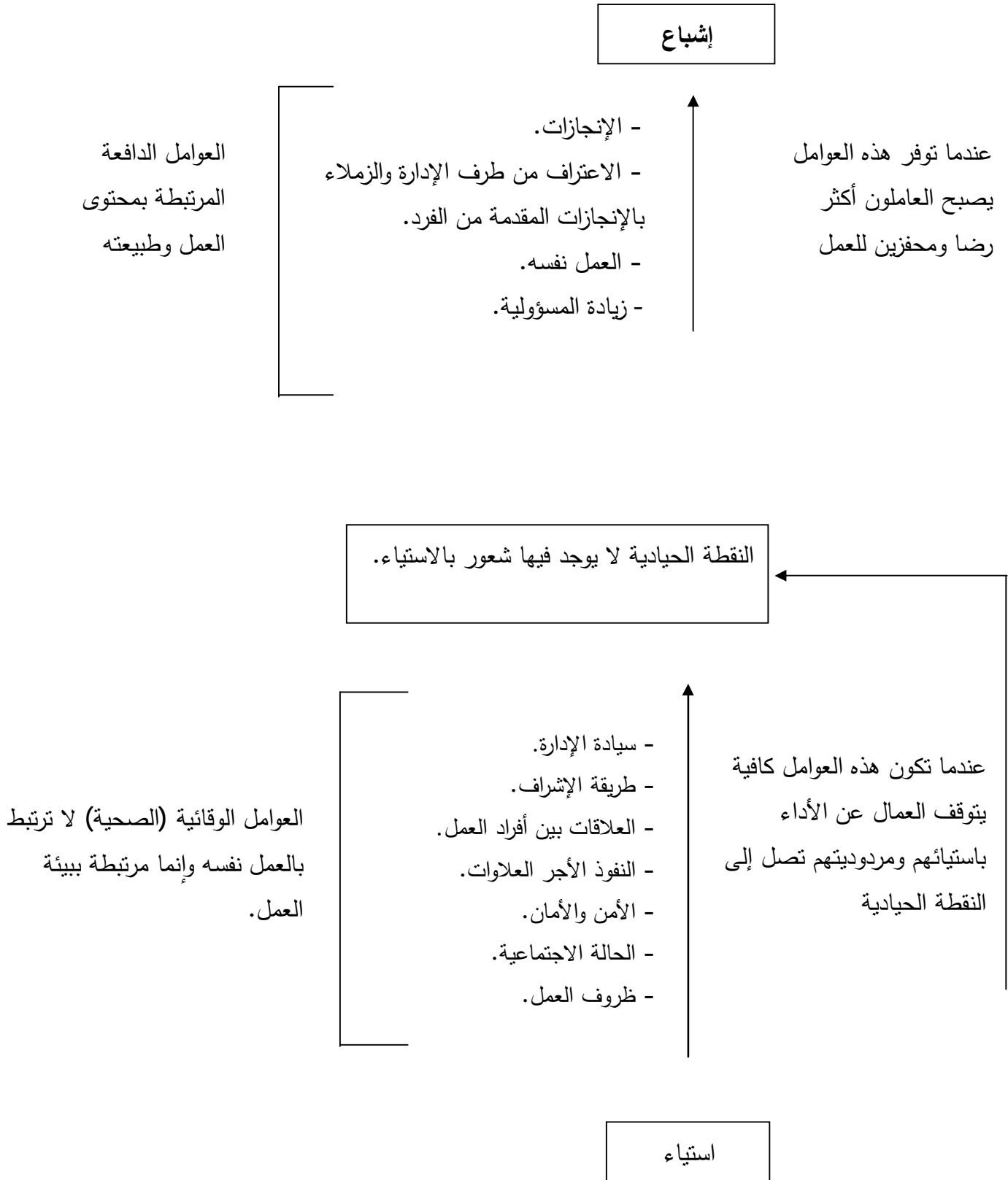
أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- الراتب.
  - سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
  - أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
  - العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.
  - الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكييف، النظافة...)
- واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا. (سعاد نايف البرنوطي، 2002، ص412)

"عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يجد فيها شعور الاستياء وهي نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام". (ديب نورة، 2000، ص20)

والشكل الموالي يوضح ذلك:





الشكل رقم-02- ملخص نظريات ذات العاملين

وتكمن أهمية نموذج هرزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن ذكر للعامل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات وجيهة، أهمها:

- أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

- إن تحديد ما هو عامل صحة، أم محفز، أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي أن اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه. (حمد رفيع الطيب، 2005، ص184)

### 3- نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتكز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز Need For Achievement Thesy" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خص هؤلاء الأشخاص.

### ❖ خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

- يرى "مكلياند" بان الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:
- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونو هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل، يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تتطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).
- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعروهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها، لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كنمط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذا حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

- يحتاجون تغذية متروحة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم. هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

#### 4- نظرية الاتجاهات الحديثة:

##### أولاً: نظرية العدالة أو المساواة لأدمز

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث على شكل: **حافز — يؤثر — سلوك** (أندروسي سيزلاتي، ص116)

يرى الإنسان صحن طعام فيندفع للحصول عليه أو يرى مبلغ من المال معروض إذا أدى عمل معين فيندفع لأداء العمل والحصول على المبلغ...إلخ، هذا الوصف للعملية لا يترك مكاناً للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العقلية، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

يرى حافزاً معروضاً عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم، فمثلاً قد يلاحظ الفرد صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا "المثير" يمكن أن يؤدي إلى أي من السلوك المحتمل التالي: يتجنب الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذاباً أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء سام..إلخ. الشيء ذاته ينطبق على الحافز

المالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ من المال ولكن قبل الاستجابة له، يقوم بتقييمه في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر. وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

### ثانيا: نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أن تفسر لماذا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- أ- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم
- ج- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

### ثالثا: نظرية تدعيم السلوك لـ فيديريك سكينر

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تفوقه للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها. (ديب نورة، 2000، ص 31)

#### رابعاً: نظرية Z لويليام أوشي

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الحدق والمهارة، الألفة والمودة.

أ- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "العلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

ب- **الحدق والمهارة:** الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمية.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

\***الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

\***التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

\***مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما

يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

\* **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تنصف يقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

\* **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي تركز جميعها على عنصر الثقة والمهارة أو الحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

\* **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

\* **النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات بشمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تنصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز. (ديب نورة، 2000، ص 31)

### 2-1- المحور الثاني: تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري

نسعى في هذا المطلب إلى إلقاء الضوء على طبيعة الأداء الوظيفي، وذلك بدراسة وتوضيح كل من أهميته، عناصره، ومحدداته وأنماطه، بالإضافة إلى توضيح كيفية تقييم الأداء الوظيفي.

#### 1-2-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

قصد تقديم مفهوم للأداء الوظيفي سنقوم بإدراج تعريف الأداء الوظيفي، وكذلك سنقوم بشرح أهمية الأداء الوظيفي.

#### 2-2-1- تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبّر عنها بوحدات قياس معينة"، ويعرف أيضا أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".

بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

#### 3-2-1- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

#### 4-2-1- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جدا لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

##### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- ❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ❖ **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ❖ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ❖ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

##### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحدد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك.}$$

##### ❖ الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام".

##### ❖ القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.



❖ الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

❖ الإدراك:

يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

1-2-5- أنماط الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:

1- أداء المهمة والأداء السياقي:

أولاً: أداء المهمة

تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء؛ الإتقان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

ثانياً: الأداء السياقي

يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون -في سياق العمل وبشكل غير مباشر- في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد التي من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق- التطوع-الانتماء للمنظمة- تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون-مساعدة الآخرين).

## 2- الأداء السلبي والأداء المتكيف:

### أولاً: الأداء السلبي

يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته؛ عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر؛ وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

### ثانياً: الأداء المتكيف

أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر".

## 1-2-6- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

### 1- طرق التقييم التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:

### أولاً: طريقة الترتيب البسيط

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم.

### ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

### ثالثا: طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

### رابعا: طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جدا، 5- ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.

### خامسا: طريقة قوائم المراجعة

إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤثر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

### سادسا: طريقة المراجعة الميدانية

تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

### سابعا: طريقة الاختيار الإجباري

الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها، وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

### ثامنا: طريقة المواقف الحرجة

تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه، يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزئين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف، ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضعده، بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

### تاسعا: طريقة المقالة

وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

### 2- طرق تقييم الأداء الحديثة:

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

### أولا: طريقة مقياس السلوكية المتدرجة

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

### ثانيا: طريقة التقييم السري

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

### ثالثاً: طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

طور هذا المقياس لتلقي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل، ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

### رابعاً: طريقة الإدارة بالأهداف

انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر، فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Peter Drucker" سنة 1957م، وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء"، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

### 3-1- المحور الثالث: المنشأة الرياضية

#### 1-3-1- المنشأة الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية. والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد *STADAM* وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

#### • ملعب البنثاثون:

رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

#### • ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

#### • البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

#### • الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

#### • الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتسي بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات

الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الاولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

### 1-3-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

#### 1- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما يمكن أن نوردتها فيمايلي:

#### 2- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التديك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.

#### 3- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ. كما يجب أن تلتحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفثيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

#### 4- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب. حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50 x 21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15 x 12) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5 x 25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

### 5- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

### 6- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

### 1-3-3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي سنطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 1993/02/03 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هياكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 1991/11/02)

### 1-3-4- إدارة المنشآت الرياضية:

#### أولا: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:



- 1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
- 2- يجب أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- 3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- 4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

#### ثانيا: الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية

- 1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بنائه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- 2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- 3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- 4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

#### ثالثا: الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية

- 1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
  - عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
  - تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانة استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

6- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

### 1-3-5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاقتصار على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 1991/11/02)

### 1-3-6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى

الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (الشافعي حسن أحمد عبد المقصود، 2003، ص321)

#### اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

1- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

2- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات يجب أن تكون قريبة من أماكن اللعب.  
ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

1-3-7- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- من حيث الأهداف: ملاعب علاجية، ملاعب تدريبية، ملاعب ترويجية، ملاعب تنافسية.
- من حيث الشكل الهندسي: ملاعب مستطيلة، ملاعب مربعة، ملاعب دائرية، ملاعب بيضوية.
- من حيث الشكل العام: الملاعب المكشوفة، الملاعب المغطاة.
- من حيث اللعبة: ملاعب المنازلات، ملاعب الألعاب الجماعية، ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.
- من حيث القانونية: ملاعب قانونية، ملاعب غير قانونية.
- من حيث التبعية: ملاعب حكومية (مدارس وكليات، مراكز الشباب)، ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.
- من حيث الأرضية: نوعية الأرض تلعب دوراً كبيراً بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء سواء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، ترابية، البلاطية، الرملية، الإسمنتية، الجليدية، الثلجية، المائية... الخ.

1-3-8- الإمكانيات في المنشآت الرياضية

1- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتفويض لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 24)

أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً

- في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:
- توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفضيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.
  - إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.
  - إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
  - يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.
  - إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساوده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.
  - إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
  - إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
  - إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
  - يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلاتها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 26)

## 2- مزايا دراسة امكانيات المنشأة الرياضية:

- إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:
- أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:
- حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

**ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:**

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفات والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

**ج-زيادة حماس العاملين بالمنشأة:**

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تفقد حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين.

**د-الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:**

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

**هـ-تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:**

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتدعيمها.

**و-زيادة عدد الممارسين:**

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

**ي-استخدام أفضل الموارد المتاحة:**

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

**ك-تحقيق أفضل الأهداف:**

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.

#### 4-1- المحور الرابع: دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

##### 1-4-1- الرضا الوظيفي

##### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي، إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته، وهو من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية، وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع، إنه اتجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء وقادة الفرق، ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية، وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد، يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت.

يعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته. وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني، وبعبارة أخرى، الرضا الوظيفي هو طريقة شعور الموظف حول وظيفته، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره وظائفهم. ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك، حول درجة حب أو كره الوظيفة"، وعرّفه أحد المفكرين بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة" وذكر بأنه "اتجاه يعكس مشاعر الشخص الإيجابية والسلبية حول الوظيفة، وزملاء العمل، وبيئة العمل". وعرّفه Daft بأنه "الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله" وهو "شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها" وأنه "المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم".

عموماً، هناك ثلاثة أبعاد مقبولة للرضا الوظيفي.

أولاً: إنّ الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل، وبذلك، لا يمكن ملاحظته، بل يمكن الاستدلال عليه فقط.

ثانياً: غالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها، على سبيل المثال، العاملون الذين يشعرون بأنهم يعملون بجد أكثر من غيرهم في المنظمة ولكن يتلقون مكافآت أقل، ربما

يكون لهم موقف سلبي تجاه عملهم، ورئيسهم، و/ أو زملاء العمل، وسيكونون غير راضين، من ناحية أخرى، إذا ما شعروا بأنهم يعاملون بشكل جيد للغاية، وتدفع لهم الأجور والمكافآت بعدالة، فمن المرجح أن يكون لهم موقف إيجابي تجاه عملهم، وسوف يكونون راضين.

ثالثاً: يمثل الرضا الوظيفي العديد من الاتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات. وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة، والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية) ، كما يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل.

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا عن الحياة، الذي يعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي، والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر، ويؤثر أيضاً في تفسير السلوك، إذ أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل الاحتراق النفسي، والفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة ، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل ، وكذلك انخفاض التغيب، ويعزز الرضا حالات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة، والموظفون الراضون يزدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه.

يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة التنافسية للمنظمة ، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلّة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، وهناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية.

إنّ الرضا الوظيفي ليس مهماً للموظفين فقط، وإنما لأصحاب المصالح أيضاً، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل، والمستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤكد فعالية المنظمة ورفاهية الموظفين، بينما بالمقابل؛ تتحمل المنظمة تكاليف باهظة إذ المتواجه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها، ويؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين، وقد وجد الباحثون أن زيادة الرضا الوظيفي للفرد يزيد من مشاركة المعرفة، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل.

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمة وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي، فأهميته بالنسبة للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها، أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها، أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

### 3- قياس الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الطرق التي استعملها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي منها:

1. **طريقة المقابلات الشخصية:** تعد طريقة المقابلات الشخصية من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم.
2. **طريقة رواية القصة:** وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس هرزبيرج (Herzberg)، التي استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل، وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.
3. **طريقة الاستبانة:** إن هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث، من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات، ويمكن تصنيف استمارات الاستبانات في قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:
  - أ. **الاستبانة المعدة من الباحث:** يتم إعدادها من الباحث، مع مراعاة ما ابتكره علماء النفس والاجتماع من المقاييس التي تستعمل كأساليب لقياس الاتجاهات النفسية قياساً كمياً.
  - ب. **الاستبانة المعدة من المختصين:** وهي استبانة نموذجية، تم إعدادها من قبل مجموعة من المختصين والعلماء والجامعات والمعاهد، وهناك العديد من مقاييس الرضا الوظيفي، كما وضحها فيلدز، وكالاتي:
    - مؤشر الوصف الوظيفي (JDI) Job Descriptive Index: تم تطويره في الأصل من قبل أن يتم تقييم خمسة أبعاد من الرضا الوظيفي والتي تشمل: العمل، والأجر، والترقيات، والإشراف، وزملاء العمل.
    - مسح تشخيص الوظيفة Job Diagnostic Survey: وضع المقياس كل من الأبعاد التي تم قياسها في المسح تشمل الأمن، والتعويض، وزملاء العمل، والإشراف.
    - استبيان مينيسوتا للرضا (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire: يتكون النموذج الطويل من هذا الاستبيان من (100) سؤال تعتمد على (20) مقياس فرعي، وهناك نسخة قصيرة منه تتكون من (20) بنداً.



- مؤشر الرضا الوظيفي **Job Satisfaction Index**: طوّر هذا المقياس. وهو يتألف من ستة بنود تحدد مؤشر الرضا الوظيفي العام، هذه البنود هي العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والأجر، وفرص الترقية، والعمل بشكل عام.
- الرضا الوظيفي الكلي **Overall Job Satisfaction**: يتم في هذا المقياس استعمال ثلاثة بنود لوصف استجابة الموظف الذاتية للعمل في وظيفة ومنظمة محددة.
- مسح الرضا الوظيفي **Job Satisfaction Survey**: وضعه Spector . يحتوي على (36) بنداً، تشمل أبعاده الأجر، والترقية، والإشراف، والمزايا، والمكافآت الطارئة، وإجراءات التشغيل، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والاتصالات.

#### 4- عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

#### أ- العوامل الخاصة بالفرد:

- **حاجات الفرد**: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- **اتفاق العمل مع قيم الفرد**: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
- **الشعور باحترام الذات**: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنشأة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- **خصائص شخصية الفرد وظروفه**: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للمؤسسة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

#### ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض

مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة يبرز فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

### ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائل ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمؤسسة بالنسبة للآخرين.

### د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

### هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ت- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

ث- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ج- الرضا عن بيئة العمل المادية.

ح- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى)

خ- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.

د- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

#### 1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

❖ **كفاءة الإشراف المباشر:** فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

❖ **الرضا عن العمل نفسه:** أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

❖ **الاندماج مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

#### 2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

❖ **توفير الأهداف في التنظيم:** يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

❖ **المكافأة الاقتصادية المنصفة:** يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

❖ **الحالة الصحية البدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

#### 3- من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

#### 1-4-2- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

إن وضوح مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله ومضاداته يُفيدنا في تفهم مسالك الناس أولاً، كما يُفيدنا في تحسين هذه المسالك ثانياً وفي اختيار الفرد للعمل الذي يتوقع منه تحقيق الرضا الوظيفي له، ثالثاً وفي معالجة أسباب الخلل حيثما وجدت.

وعلى ضوء ما سبق بيانه عن تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك أدى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت اذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، وهذا الإهتمام يعود الى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين ( قبلان 1981م).

كما أن دراسة الرضا تسهم في إزدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال العمل الخدماتي الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتي يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الإتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والإتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

**الإتجاه الأول:** هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

**الإتجاه الثاني:** فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا.

**الإتجاه الثالث:** يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الإستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الإنتقام من المنظمة.

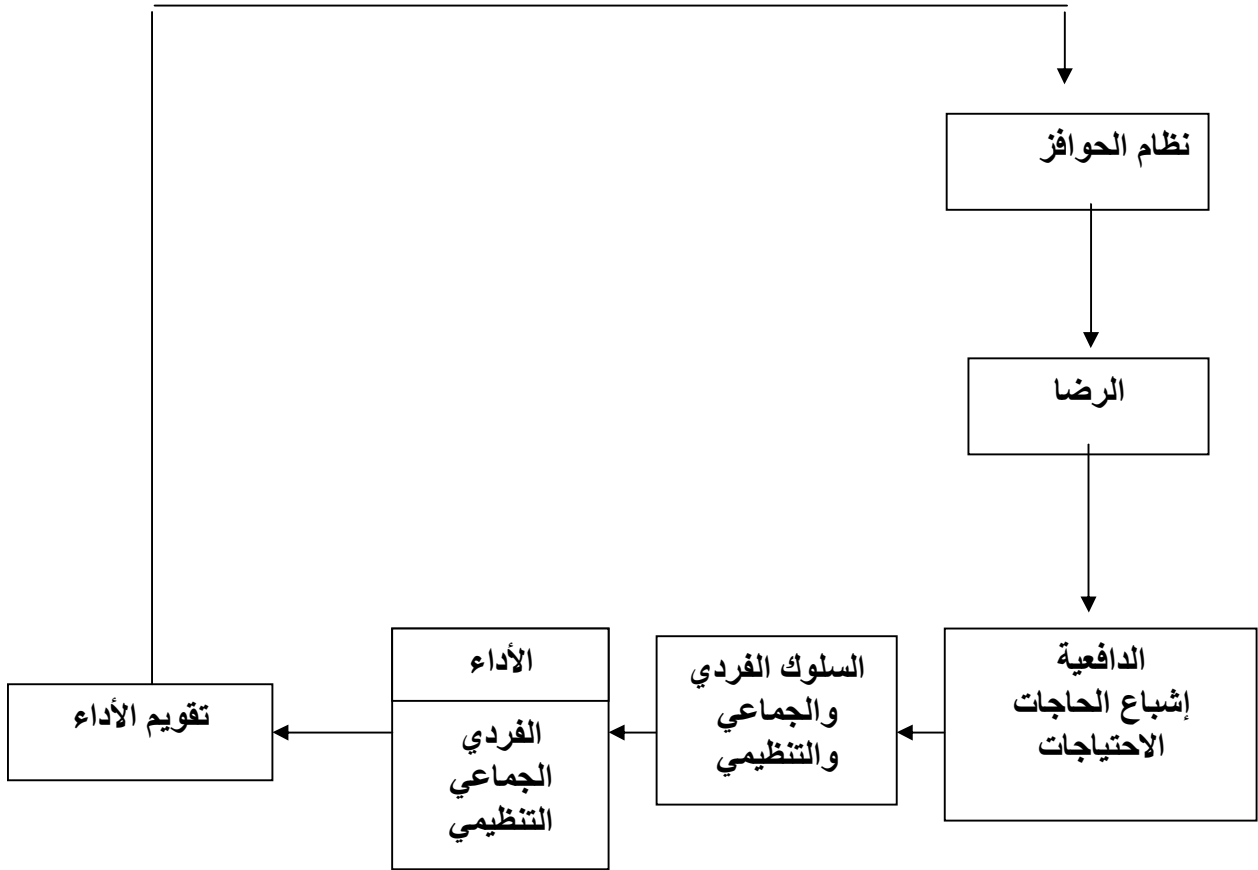
عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجه ... وقد يعتمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويضخم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعف ولاؤه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتآمر.

### 1-4-3- العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي:

حيث أن الإدارة تهتم برفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى إنتاجيتهم والحصول منهم على أقصى ما يستطيعون بذله من طاقات وجهود لخدمة أهداف الإنتاج فإن أمامها سبيلين لذلك:

الأول: زيادة قدرات ومهارات الأفراد عن طريق حسن الاختيار والتدريب والإشراف المستمر.

الثاني: خلق المناخ المناسب للعمل والإنتاج الذي يحفز الأفراد على تحسين الأداء وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف الإدارة.



الشكل-3- شكل يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي

وقد تبينت الإدارة أن من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في محاولة دفع العاملين إلى مزيد من الجهد والإنتاج هو تطبيق ما يسمى بالحوافز.

والحوافز إذن هي مجموعة المغريات التي تقدمها الإدارة لعاملين في مقابل بذل المزيد من الجهد وإعطاء المزيد من الطاقة الإنتاجية.

حيث يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء وتقلل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها. ويمكننا القول بوجه عام إن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميته بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

خلاصة:

لقد توصلنا في هذا الفصل إلى بناء قاعدي معرفية لدراستنا من خلال الاستناد على أربعة محاور مهمة والتي تناولنا فيها مجموعة من المعارف والمفاهيم الخاصة بمفردات الدراسة، وهذا للإلمام بجميع النواحي والمظاهر الخاصة بها لتمهيد الطريق إلى الدراسة التطبيقية وتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع، حيث تمكنا من إزالة اللبس عن عدة مفاهيم تتقدمه معرفة مدى تأثير الحوافز على تحسين سير المنشأة الرياضية.

تبين لنا أن أسلوب التحفيز من الأساليب الفعالة التي تتيح المجال لتحسين أداء الموارد البشرية في المنشأة، ومن خلال هذا الفصل أيضا يمكننا أن نستخلص مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية إذ لا يمكن لأي كان (صاحب العمل) أن يستغني عن وجود هذا العنصر الحساس في المؤسسة رغم وجود الآلة أو الماكنة.

تناولنا هنا أهمية التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وأهمية التحفيز على شعور الفرد من حيث الشعور بالفرح والسعادة والارتياح اثناء اداء عمله، يقول العالم النفسي وليم جيمس (من عمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائما على أن يكون مقدرًا خير تقدير من الآخرين).

إن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها، حيث عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تتعكس إيجابيا على أدائهم، ويمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء.

# الفصل الثاني:

## تمهيد

- ❖ الدراسات المتعلقة بالحوافز
- ❖ الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
- ❖ الدراسات المتعلقة بين الحوافز والأداء

## الوظيفي

- ❖ ملخص الدراسات السابقة
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة
- ❖ أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

## خلاصة



## تمهيد:

تعتبر الدراسات المرتبطة بالبحث منابع تمد الباحث بعدة معطيات يثري من خلالها بحثه وهذا من ناحية تكوين الخلفية النظرية للبحث وتوفر له الجهد لاختبار الإطار النظري لموضوع بحثه، وهي مصدر اهتمام لكل باحث مهما كان تخصصه فكل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث الأخرى وتمهيدا لبحوث قادمة لذلك يجب القيام أولا بتصفح أهم، ما جاء في الكتب ومختلف المصادر والاطلاع على الدراسات السابقة، تكتسي أهمية كبيرة فهي تفيد في نواحي النقص والفجوات وتفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة التي يبحث عنها، ومن الضروري ربط المصادر الأساسية من دراسات ونظريات سابقة حتى نتمكن من تصنيف وتحليل معطيات البحث والربط بينهما وبين الموضوع الوارد بالبحث فيه.

## 1-2- الدراسات السابقة:

إستحوذ موضوع الحوافز على اهتمام العديد من علماء الإدارة وذلك لما لها من تأثير على أداء العنصر البشري في العمل حيث تناولت العديد من الدراسات موضوع الحوافز. فيما يلي سوف يتم عرض لهذه الدراسات. يحاول الباحث في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة والتي توصلت إلى فهم عميق لمشكلة بحثه، ورصد الصورة العلمية الصحيحة لبحثه من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث موضوعها وهدفها وأهم نتائجها التي يمكن أن تعينه بصورة مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي يتوصل إليها في هذا البحث وعليه سنتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز ثم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي ثم الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وقد تمكنا من العثور على الدراسات التالية:

### 1-1-2- الدراسات المتعلقة بالحوافز:

#### 1- الدراسات العربية:

##### أولاً: دراسة اجراها علي عبد الوهاب (1981م)

عنوانها الحوافز في المملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يبرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول فيها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية، كما توصل البحث إلى أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية، إن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي وأخيراً أوضحت أن العوامل الوظيفية التي تحقق الرضا للرؤساء وترتيبها علي النحو التالي ( أهمية الوظائف ، سماع الاقتراحات، الترقية، الراتب). (على محمد عبد الوهاب، 1982، ص263)

##### ثانياً: دراسة الزامل وخطاب (1983م)

وتناولت الدراسة عينة مكونة من 402 من الموظفين الحكوميين، وتوصلت إلى أن هناك قصوراً في أنظمة الحوافز والمتمثلة (حسب أولويتها في القصور) في المرتب، الترقية، النظم والإجراءات الإدارية، طبيعة العمل، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، المحتوى الوظيفي والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية وجماعية العمل. (حمزة محمود، 1980، ص215)

##### ثالثاً: دراسة الشمخي (1980م)

أظهرت دراسة قام بها حمزة محمود الشمخي بعنوان الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية الاقتصادية، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل معتمداً في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري ومركزاً على دراسة الوقت والحركة.

- أوصت الدراسة بتصحيح جدول الأجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز.
- أوصت بإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الاقتصادية (المادية) يمكن تطبيقه في المنشآت الاقتصادية المختلفة.

الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة ليا وآخرون ( Leah et .al 2005 )

أوضحت دراسة ليا وآخرون ( Leah et .al 2005 ) أثر التحفيز في تعزيز القدرة على تحفيز غير مرغوب فيه حيث تكونت عينة الدراسة من 8 مشاركين ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصنيف المحفزات على أساس مرغوب فيها وغير المرغوب فيها وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم استجابة المشاركين للمحفزات غير المرغوبة حين مقارنتها بشكل فردي وكذلك المرغوب فيها، إلا أنه لوحظ تحسين في الأداء حين قورنت المحفزات بشكل فردي. (Leah Koehler , Brian , 2005, p122)

ثانياً: دراسة شرنز و جنيزي (Charness, & Gneezy, 2006) Incentives and Habits

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث، يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم. وكان من أهم النتائج ما يلي:
- 1- تبين أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من الذين لم يدفع لهم.
  - 2- إن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.
  - 3- إن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
  - 4- إن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر.

2-1-2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

2- الدراسات العربية:

أولاً: دراسة محيسن (2004م)

تتمحور هذه الدراسة حول مدى رضا موظفي وكالة الغوث للعاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن درجة رضا موظفي وكالة الغوث متدنية حيث بلغت 58.82 %، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن) في مستوى الرضا العام من التعويضات والحوافز كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (عدد العاملين) في مستوى الرضا عن حوافز العمل، وأوصى الباحث بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية وضرورة إعادة النظر في نظام الترقيّة المعمول به في وكالة الغوث الدولية. (محيسن وجدي احمد، 2004، ص75)

ثانياً: دراسة دياب 2002

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان العاملين في وزارة الصحة والمنظمات غير حكومية في قطاع غزة، وشملت الدراسة 201 طبيب أسنان، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا بين أطباء الأسنان منخفض نسبياً، حيث وصلت درجة الرضا الوظيفي إلى 67.2% وتوصلت الدراسة إلى أن (عمر الموظف، عدد سنوات خبرته، سياسة المؤسسة وثقافتها، فلسفتها في العمل) من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي، وأشارت الدراسة في الوقت ذاته إلى أن (حجم العمل، نظام الحوافز والمكافآت) يعدون من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق نظم اتصال فعال في المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى تحسين نظم الحوافز وإشراك أطباء الأسنان في اتخاذ القرارات والتدريب، كما أوصت الدراسة بعمل أبحاث أخرى حول هذا الموضوع. (دياب حنان، 2002، ص361)

ثالثاً: دراسة شرشير (2000م)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين والتعرف على دور كل من المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة وشملت الدراسة 185 مديراً ومديرة في وزارات السلطة الفلسطينية، وقد أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في السلطة الفلسطينية في

محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة، وكانت أدنى درجة رضا عن أنظمة الترقيات والحوافز وأنظمة الرواتب، وأظهرت أن العمر يؤثر ايجابيا على درجة الرضا الوظيفي على عكس المؤهل العلمي، وكذلك أظهرت تأثير الخبرة على درجة الرضا الوظيفي. (شرشير صباح، 2000، ص210)

### 3- الدراسات الأجنبية:

#### أولا: دراسة للويد بول كنب (Lloyd Paul Kenepp) (1982)

بعنوان: "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بعد خمس سنوات من التخرج" "Determinants of Job Satisfaction Five Years after College Graduation". واستنتجت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدة عوامل متعددة، وأن خلفيات الأشخاص وخصائصهم الشخصية لها تأثير قليل جدا على محددات الرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لخريجي الكليات يتأثر بإتقان العمل، والمكانة الاجتماعية للعمل، أكثر من المكافآت المادية، كالراتب والامتيازات. (Kenepp, Lloyd Paul, 1982, p42)

#### ثانيا: دراسة بورتير و لولر (Porter and Lawler) (1996)

بعنوان: "المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة" "Indications of Human Resources Effectation and Job Withdrawal". بهدف قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالأهمية والتقدير، والمكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية، والحوافز النقدية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المكافآت الداخلية وعناصر المكافآت الخارجية. (Kenepp, Lloyd Paul, 1982, p42)

### 3-1-2- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي:

#### 4- الدراسات العربية:

#### أولا: دراسة ابراهيم (2003)

بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان) ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز

الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها. (ابراهيم احمد عثمان، 2003، ص251)

• ثانيا: دراسة الجساسى 2011

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حيث تكونت عينة الدراسة من 290 مفردة وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي. (عبدالله حمد محمد الجساسى 2011 ، ص321)

5- الدراسات الأجنبية:

أولا: جانا و بابابي 2011 ( Gana & Bababe )

وقام كلاً من ( Gana & Bababe ) بدراسة بعنوان آثار التحفيز على أداء العاملين في شركة ميدجورى لطحن الدقيق في ولاية بورنو / نيجيريا . وتكونت العينة من 60 عامل وأسفرت هذه الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم. ( Gana, Bababe, , 2011,p152 )

ثانيا: دراسة ياغي 1986م

بعنوان "علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته. وقد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل لآخر من حيث (أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقيّة، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز) (ياغي محمد عبد الفتاح، 1988، ص52)

2-2- ملخص الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز بطرق مختلفة وذلك من حيث طبيعة عينات الدراسة وكذلك الاختلاف في الحدود المكانية لتلك الدراسات ولكن معظم هذه الدراسات توصلت على أن الاهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في تحسين أداء الأفراد واستخدام أفضل طاقاتهم للوصول إلى أهداف المنشأة أو المؤسسة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد وأن هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والأداء حيث يمكن الحصول على أفضل مستوى من الأداء للأفراد العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها يعتمد على نوعية الحوافز المقدمة إليهم من قبل هذه المنظمات التي يعملون بها.

فعلى المنظمات الناجحة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها الاهتمام بدراسة الحوافز من أجل معرفة أكثر هذه الحوافز تأثيراً على أداء العاملين ومحاولة تقديمها لهم لضمان الحصول على أفضل أداء لديهم.

### 3-2- التعليق على الدراسات السابقة:

ويلاحظ من عينة الدراسات العربية والأجنبية أن جميعها ركزت على دراسة الحوافز ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال تعريف إجرائي له يقسمه إلى مجموعة من العناصر التي حاول الباحثون قياس اتجاهات الباحثين نحوها. ولا يضيف هذا البحث جديدا لهذا المدخل في الدراسة، غير أنه ابتكر مجموعة من العناصر التي تتناسب مع ظروف الدراسة التي تركز على اتجاهات الأكاديميين في الجامعات الحكومية والخاصة نحو عناصر الحوافز والرضا الوظيفي. وتكمن الإضافة الحقيقية لهذا البحث، في محاولتها مقارنة اتجاهات الأكاديميين في تلك الجامعات، من خلال قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

### 4-2- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة بالبحث:

من العرض السابق للدراسات المرتبطة بالبحث، نرى أننا قد استفادنا منها في دراسة مشكلة البحث في ضوء هذه الدراسات من خلال:

- تحديد الخطوات المتبعة في إجراءات البحث وتحديد المسار الصحيح.
- تحديد محاور فصل الخلفية النظرية للدراسة.
- ضبط متغيرات موضوع الدراسة.
- الوصول إلى الصياغة النهائية لإشكالية البحث.
- تحديد المنهج المناسب المتمثل في المنهج الوصفي.
- تحديد خصائص المجتمع الأصلي للدراسة وكيفية اختيار العينة التي تمثل المجتمع الأصلي.
- الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.

## خلاصة:

من الخطوات الهامة عند إجراء بحث علمي هو مراجعة الدراسات البحثية المرتبطة التي تمت دراستها والتي لها علاقة بموضوع البحث، حيث تقوم فكرة مراجعة البحوث السابقة على أساس أن المعرفة عملية تراكمية، ونحن نتعلم من دراسات الآخرين ونبني عليها، فالبحث الواحد ما هو إلا نقطة في بحر واسع، حيث تكمن الأهمية من عرض الدراسات المرتبطة بالبحث في إعطاء الباحث إمام كامل وشامل بموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد بشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، وصولاً إلى أدق تفاصيله ونتائجه، وهناك أهمية أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفة بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها لولا هذه الدراسات وقد تكون مفتاحاً للحل.



# الجانب التطبيقي: الدراسة النظرية للبحث

❖ الفصل الثالث: منهجية البحث

وإجراءاته الميدانية

❖ الفصل الرابع: عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

# الفصل الثالث:

## تمهيد

- ❖ الدراسة الإستطلاعية
- ❖ الدراسة الأساسية
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ مجتمع البحث
- ❖ عينات البحث وكيفية اختيارها
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ الأدوات الاحصائية

## خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن تعرضنا في الباب الأول المتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه الوصول إلى التكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبله، فيما تتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات، والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جميع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال الزمني و البشري والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تتناسب موضوع بحثنا وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

### 3-1- الدراسة الاستطلاعية:

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتكثر 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، والتجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته. إن الإلمام بجوانب الدراسة لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث، لذلك قمنا بخطوة استطلاعية.

### 3-2- الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بتطبيق استبيان موجه للعمال الإداريين في المسبح النصف أولمبي بدائرة القادرية، وفي الأخير تحليله بالأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج، وكل هذه الخطوات سنقوم بعرضها بالتفصيل في الخطوات والعناوين التالية:

### 3-2-1- منهج الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين الذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة قصد اكتشاف الحقيقة، ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

لذلك فاختيار منهج البحث يخضع لنوع الدراسة من جهة ولأهدافها من جهة أخرى، والاختيار الدقيق للمنهج هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتوصل إليها، وبما أننا دراستنا تهتم بدراسة دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية.

استجابة لطبيعة الموضوع والإشكال القائم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية لظاهرة المقصودة، ووصف للموضوع الراهن وتفسيرها، كما يستخدم المنهج الوصفي في التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، وهو يهتم بتجديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، حيث يستخدم هذا المنهج أسلوب القياس والتصنيف والتفسير والإحصاء للوصول إلى إدراك طبيعتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية، من ثم الوصول إلى تعليمات بشأن موضوع الدراسة، كما أنه يحظى بمكانة خاصة في مجال البحوث الإدارية والتسيير الرياضي.

### 3-2-2- متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على الأقل على متغيرين أولهما يسمى المتغير المستقل والآخر المتغير التابع.

(أ) **المتغير المستقل:** هو الأداة التي يؤدي المتغير في قيمتها إلى إحداث التغير، وذلك عن الطريق التأثير في قيم متغيرات أخرى ذات صلة به.

-المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا المتغير المستقل هو التحفيز.

(ب) **المتغير التابع:** هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع.

-والمتغير التابع في هذه الدراسة هو تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري.

### 3-3-مجتمع الدراسة:

وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع

البحث أو الدراسة. (عبيدات محمد وآخرون، 1997، ص 84)

وحسب المعلومات المتحصل عليها من طرف إدارة المسبح النصف الأولمبي بدائرة القادرية يتكون مجتمع الأصلي لبحثنا من 10 مسيرين وإداريين بالمسبح.

### 3-4-عينة البحث وكيفية اختيارها:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة التي تجمع من البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى

أنه تؤخذ مجموعه من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.

يعتبر اختيار العينة من أصعب مراحل البحث العلمي، وهي الطريقة أو الأداة التي يمكن من خلالها الباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وفي دراستنا هذه حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل تتناسب مع طريقة الموضوع وشملت المسيرين الإداريين في المسبح النصف الأولمبي بالدائرة وعددهم 10 أشخاص.

وتكمن أهمية العينة في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي تجمع أفراد يتشابهون في

الخصائص والظروف المشتركة بينهم ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعاً لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة.

### 3-5-مجالات الدراسة:

من أجل التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات والتي تم تسطيرها للوصول إلى الأهداف التي نريد

تحقيقها قمنا بتحديد ثلاثة مجالات:

(أ) **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في العينة التي تتكون من 10 مسيرين وإداريين في إدارة المسبح النصف الأولمبي بدائرة القادرية.

(ب) **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المسبح النصف الأولمبي بدائرة القادرية.

**ج) المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة 04 أشهر من نهاية جانفي 2018 حتى نهاية شهر ماي وقد خصصنا المدة الأولى "فيفري-مارس" للجانب النظري والتي تم فيها جمع المراجع والاطلاع على العديد من المكتبات الجامعية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التنقل الميداني إلى الجامعات ومعاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

أما المدة الثانية كانت ما بين أفريل حتى منتصف شهر ماي وهذه المدة مقسمة إلى ثلاث مراحل وهي:

**المرحلة 01:** والتي تم فيها تعديل وتنظيم استمارة الاستبيان بعد تحديد حجم العينة.  
**المرحلة 02:** قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على المسيرين الإداريين في المسبح النصف الأولمبي بدائرة القادرية حيث كان حجم العينة 10 أشخاص.  
**المرحلة 03:** خصصناها لعرض وتحليل ومناقشة النتائج باستعمال الطرق الإحصائية وكذلك مدى تحقيق الفروض المقترحة.

### 3-6-أدوات البحث:

بناء على طبيعة المشكلة، وبعد دراسة مستفيضة للأهداف الرئيسية للبحث، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث والكتب والمقالات المتعلقة بالموضوع، والمقابلات الشخصية مع أعضاء التدريس بالجامعة، حيث يؤكد "مسلم محمد" بخصوص الأدوات المنهجية (أدوات البحث) أن اختيار الأداة والوسيلة يتوقف على: موضوع البحث، طبيعة الموضوع، نوعية مجتمع الدراسة، الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع، ويمكن للباحث أن يختار وسيلة واحدة كما يمكنه أن يحدد الوسائل حسب هدف البحث.

ولإضافة الموضوعية والدقة اللازمة لأي دراسة علمية لا بد من استعمال بعض الأدوات العلمية والوسائل التقنية التي بواسطتها يصل الباحث إلى كشف النقاب عن الظاهرة محل الاهتمام والدراسة. وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

### 4-6-1-تعريف الاستبيان:

الاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات، في جمع البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما

أنها تساهم في الحصول على بيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق والثبات والموضوعية.

- هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما.

- حيث قمنا باستعمال الأسئلة المفتوحة مستخدمين فيها سلم ليكرت الخماسي.

### 3-6-3- وصف الأداة:

#### أولاً- الاستبيان:

الاستبيان تم بناءه من طرف الطالب لمعرفة دور أسلوب التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنشأة الرياضية في رسالة ماستر التي سناقشها في هذه السنة (2018) بجامعة البويرة بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

يتألف الاستبيان من (21) سؤال كما هو موضح في الملحق رقم (3) موزع على ثلاث محاور تشمل الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي، ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني قائمة تحمل العبارات التالية: (دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - لا تستخدم إطلاقاً) ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات التالية: (راض جداً - راض - غير راض على الإطلاق).

ثم يطلب من الشخص المستجوب أن يضع علامة (X) عن الإجابة التي تعبر عن رأيه بنسبة لكل سؤال.

### 3-6-4- صدق أداة البحث:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه بصورة عادلة، كما يقصد بالصدق، شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. (عبيدات محمد وآخرون، 1997، ص 96)

الإرتباط: هو وجود علاقة بين متغيرين (ظاهرتين) أو أكثر .

الإرتباط هو وجود علاقة من عدمها بين متغيرين أو أكثر لأن معامل الإرتباط قد يكون صفراً في حالة عدم وجود علاقة، نحتاج أحياناً إلى معرفة العلاقة بين متغيرين (ظاهرتين) ودرجة ارتباطهما أو علاقة بعضهما البعض حيث أن دراسة العلاقة بين ظاهرتين ومعرفة مقدار هذه العلاقة أمر مهم في حياتنا اليومية والمستقبلية، مثل العلاقة بين الوزن والطول لمجموعة من الأطفال، والعلاقة بين غياب الطالب عن المدرسة وتحصيله الأكاديمي، أو علاقة الرضا الوظيفي وطبيعة الحوافز المقدمة في المؤسسة موضع الدراسة، وقد استخدم في بحثنا هذا طرائق قياس العلاقة بموجب معامل الإرتباط.

### 3-7- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكنا من تصنيف البيانات التي تجمع وتترجم بموضوعية.

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

\* **النسبة المئوية:** قمنا باستخدام قانون النسبة المئوية لتحليل النتائج في جميع النقاط المتحصل عليها وذلك بعد جمع التكرارات كل منها، حيث تم حساب النسبة المئوية بالطريقة الثلاثة كالتالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرارات } 100X / \text{مجموع أفراد العينة}$$

\* **اختبار كا<sup>2</sup> (كاف تريبع):** يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي تم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختيار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للاعبين، ذلك مقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية:

$$\text{كا}^2 = (\text{مجموع التكرارات} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}$$

**التكرارات المشاهدة:** هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقية.

**التكرارات المتوقعة:** تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وان كان العكس ليس هناك دالة إحصائية.

لحساب كا<sup>2</sup> الجدولة يجب توفر شرطين أساسيين هما:

- مستوى الدلالة التي تساوي 0.05.

- درجة الحرية



## خلاصة:

بعد عرضنا لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في جميع إداري ومسيري المسبح النصف الأولمبي بدائرة القادرية وتم ذلك باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على أداة واحدة في جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.

حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم تجميعها في الدراسات الحالية، وهذا لاختيار فروض الدراسة، ولأن قيمة وأهمية أي دراسة أو أي بحث علمي تكمن في تحكم الباحث في المنهجية المتبعة فيه زيادة عن الوصول إلى الحقيقة الكامنة وراء الموضوع المعالج.

# الفصل الرابع:

تمهيد

❖ عرض وتحليل النتائج

❖ مناقشة ومقابلة النتائج

بالفرضيات

خلاصة

**تمهيد:**

لقد وضعنا في دراستنا هذه ثلاث فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانبيها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على موظفي المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية.

من خلال جمع الاستثمارات الموزعة على مسيري المسبح السالف الذكر، تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلنا إلى النتائج التي ستقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

4-1- عرض وتحليل النتائج:

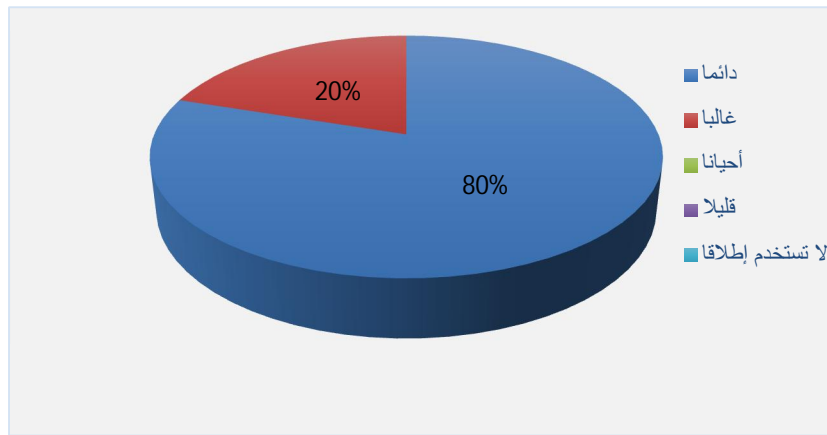
4-1-1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

المحور الأول: أنواع الحوافز المادية: "هل التحفيز ممارسة تقوم بإثارة دوافع العاملين وتوليد الرغبة والحماس بالمسبح النصف الاولمبي بدائرة قادرية".  
السؤال الأول: المكافآت.

الجدول رقم(1): يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> للسؤال الأول.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	08	%80	24	9.48	04	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (4) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (1)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول (1)

من خلال نتائج الجدول رقم (1) والشكل البياني المرافق له رقم (4) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الأول يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتلقون دائما مكافآت في حين أجاب 20% على أنه تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

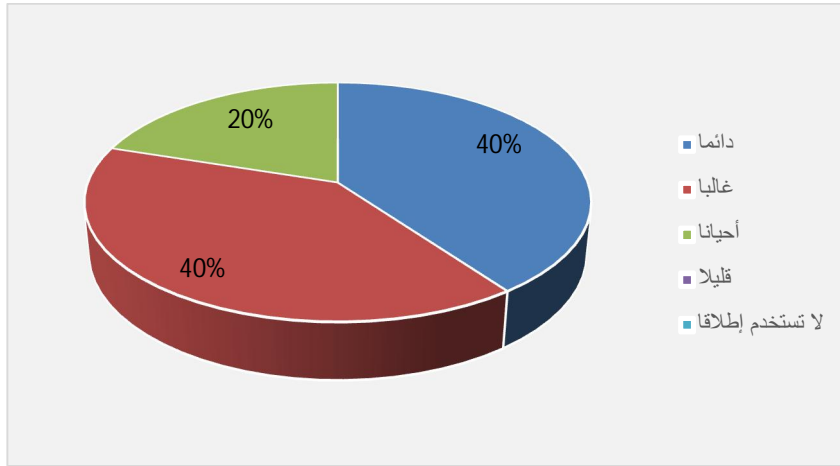
الاستنتاج: نستنتج أن هذا المسبح يستعمل أسلوب المكافآت لتحفيز العاملين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.

السؤال الثاني: الترقية

جدول رقم (2) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الثاني

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	04	%40	08	9.48	04		غير دالة
غالبا	04	%40					
أحيانا	02	%20					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (5) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (2)



تحليل ومناقشة نتائج الجدول (2):

من خلال نتائج الجدول رقم (2) والشكل البياني المرافق له رقم (5) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الثاني يتبين لنا أن نسبة 40% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحصلون دائما على الترقية في حين أجاب 40% على أنهم تكون غالبا أما 20% أجابوا بأنهم يتلقونها أحيانا، وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 8 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى (دائما)

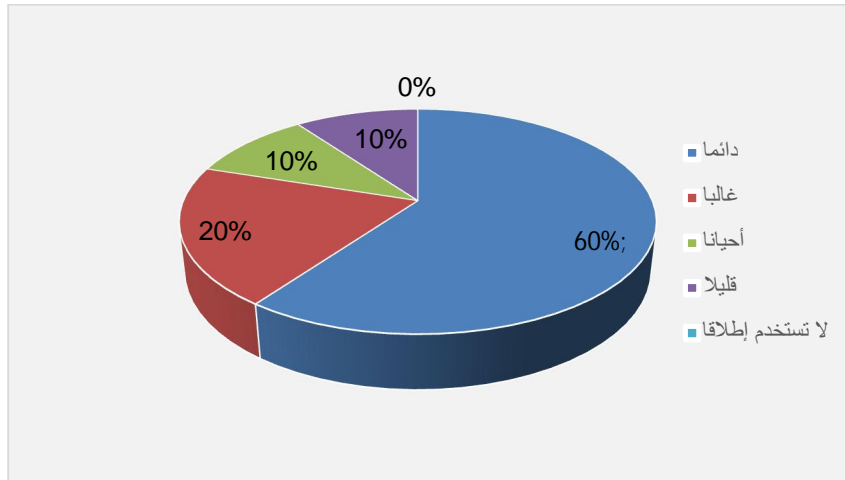
الاستنتاج: نستنتج أن إدارة المسبح لا تركز على إستعمال اسلوب الترقية.

السؤال الثالث: العلاوات الاستثنائية

الجدول رقم (3) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الثالث:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	06	%60	11	9.48	04	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	01	%10					
قليلا	01	%10					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (6) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (3)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (3)

من خلال نتائج الجدول رقم (3) والشكل البياني المرافق له رقم (6) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الثالث يتبين لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتلقون دائما العلاوات الاستثنائية في حين أجاب 20% على أنهم تكون غالبا في حين ان 10% أجابوا بقليل وأحيانا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 11 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

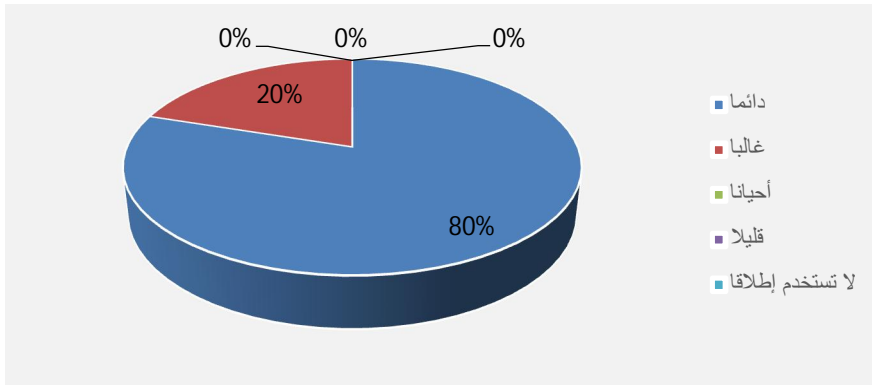
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان العلاوات الاستثنائية تستعمل بصفة متفاوت.

السؤال الرابع: تحسين ظروف العمل المادية

الجدول رقم (4) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الرابع:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	08	%80	24	9.48	04	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (7) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (4)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (4):

من خلال نتائج الجدول رقم (4) والشكل البياني المرافق له رقم (7) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الرابع يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنه يوجد تحسين في ظروف العمل المادية في حين أجاب 20% على أنه تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

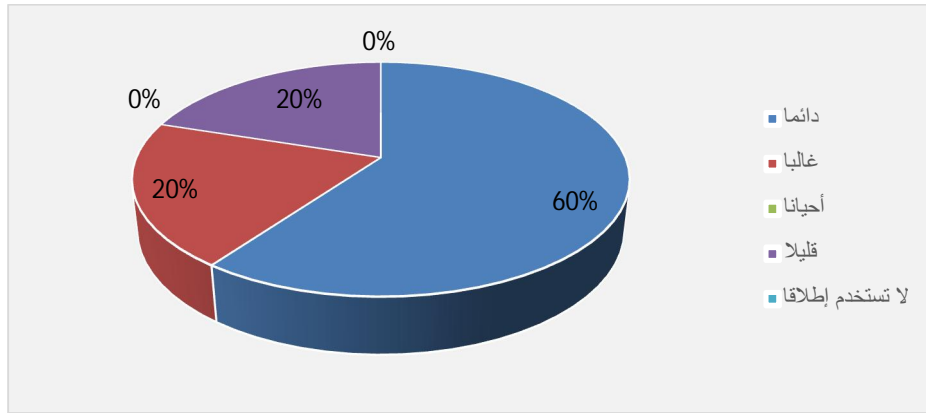
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان إدارة المسبح تعتمد على تحسين ظروف العمل المادية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المنشأة.

السؤال الخامس: المبالغ النقدية

الجدول رقم (5) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الخامس:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	06	%60	12	9.48	04	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلا	02	%20					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (8) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (5)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (5):

من خلال نتائج الجدول رقم (5) والشكل البياني المرافق له رقم (8) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الخامس يتبين لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يستفيدون من مبالغ نقدية في حين أجاب 20% على أنهم تكون غالبا او قليلا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 12 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان هذه المنشأة تعتمد على اسلوب المبالغ النقدية بصفة متوسطة.

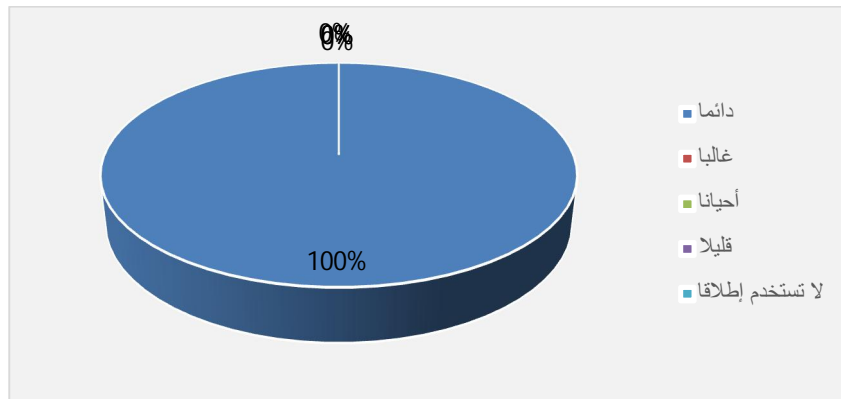


السؤال السادس: منح بدل نقل

الجدول رقم (6) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال السادس:

الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
دالة	0.05	04	9.48	40	100%	10	دائما
					00%	00	غالبا
					00%	0	أحيانا
					00%	00	قليلا
					00%	00	لا تستخدم إطلاقا
					100%	10	المجموع

الشكل رقم (9) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (6)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (06):

من خلال نتائج الجدول رقم (6) والشكل البياني المرافق له رقم (9) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السادس يتبين لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأنه توجد منح النقل وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 40 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

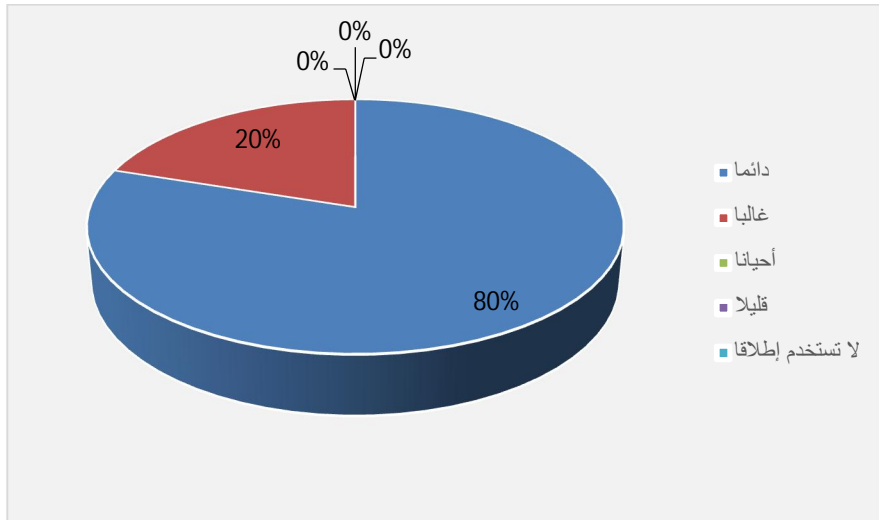
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان المنشأة توفر لموظفيها منح النقل بصفة دائما.

السؤال السابع: القروض التي تقدم للعاملين.

الجدول رقم (7) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال السابع:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	08	%80	24	9.49	04	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
	10	%100					

الشكل رقم (10) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (7)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (07):

من خلال نتائج الجدول رقم (7) والشكل البياني المرافق له رقم (10) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السابع يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنه توجد قروض تقدم للعالميين في حين أجاب 20% على أنها تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن أفراد البحث موافقين على أن القروض تقدم غالباً.

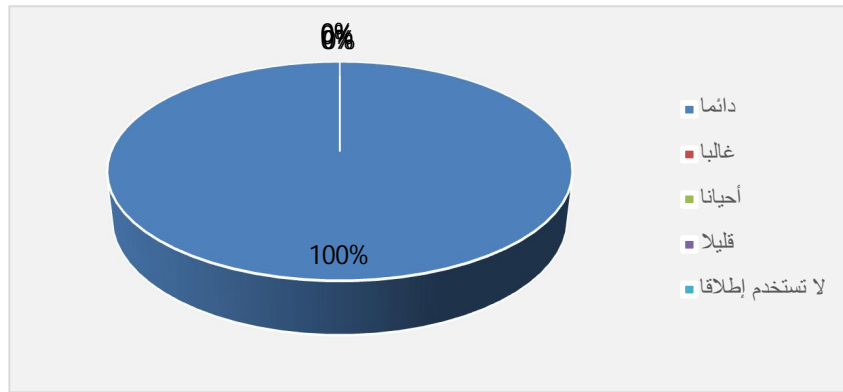
**المحور الثاني:** أنواع الحوافز المعنوية "ما مدى تأثير استخدام الحوافز المعنوية التالية في تحفيز العاملين لدى المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية"

**السؤال الاول:** شهادات التقدير

الجدول رقم (8) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الثامن:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	10	%100	40	9.48	04	0.05	دالة
غالبا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
	100	%100					

الشكل رقم (11) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (8)



**مناقشة وتحليل نتائج الجدول رقم (8):**

من خلال نتائج الجدول رقم (8) والشكل البياني المرافق له رقم (11) الذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الاول يتبين لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأنه المنشأة تعتمد على شهادات التقدير وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 40 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

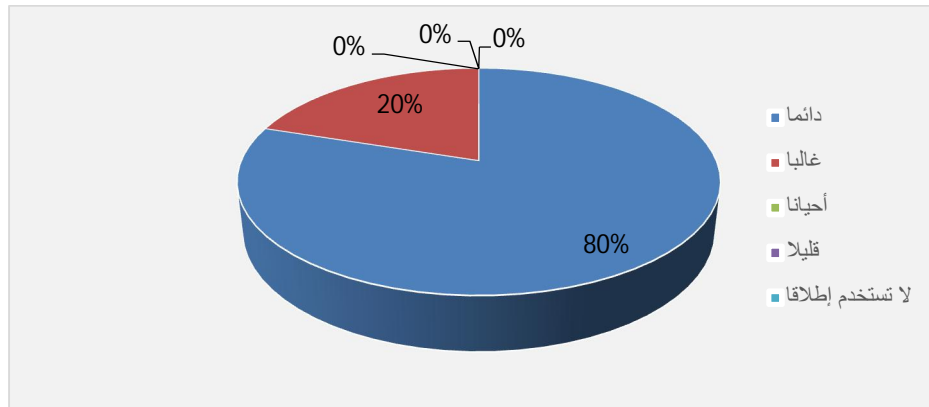
**الاستنتاج:** من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن المنشأة تطبق نظام شهادات التقدير في تحفيز موظفيها لتحسين ادائهم الوظيفي.

السؤال الثاني: الاوسمة

الجدول رقم (09) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال التاسع:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	08	%80	24	8.49	04	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
	00	%100					

الشكل رقم (12) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (9)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (09):

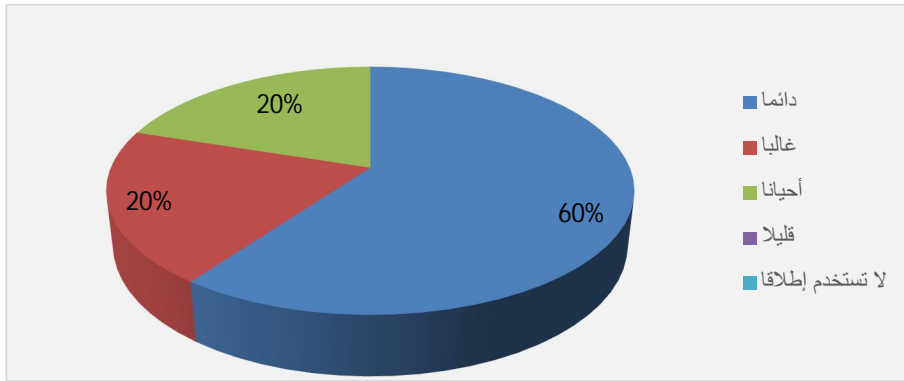
من خلال نتائج الجدول رقم (09) والشكل البياني المرافق له رقم (12) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السابع يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنه تمنح أوسمة للموظفين في حين أجاب 20% على أنه تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا و قليلا و لاتستخدم إطلاقا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).  
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن ادارة المنشأة تحفز موظفيها عن طريق الاوسمة.

السؤال الثالث: الدروع

الجدول رقم (10) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال العاشر:

الدالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
دالة	0.05	04	9.48	12	60%	06	دائما
					20%	02	غالبا
					20%	02	أحيانا
					00%	00	قليلا
					00%	00	لا تستخدم إطلاقا
					100%	100	

الشكل رقم (13) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (10)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (10):

من خلال نتائج الجدول رقم (10) والشكل البياني المرافق له رقم (13) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الثالث يتبين لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتحصلون على دروع في حين أجاب 20% على أنه تكون غالبا او أحيانا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 12 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

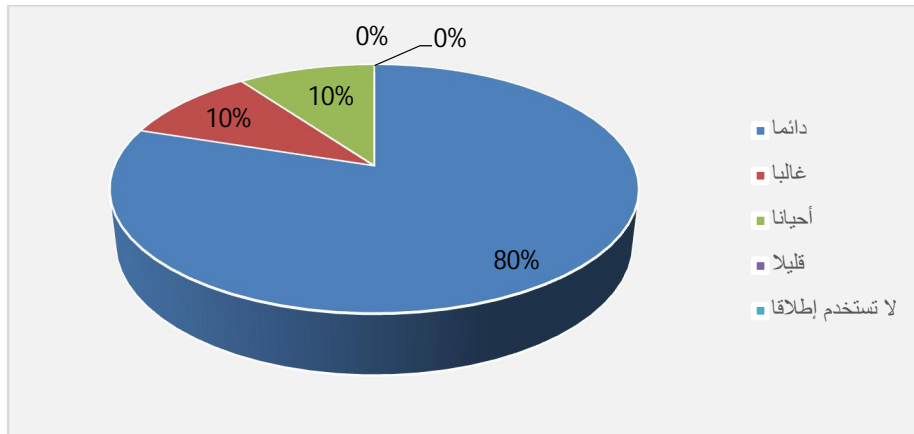
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان ادارة المسبح تعتمد على اسلوب تقديم الدروع من اجل الرفع من الجانب المعنوي.

السؤال الرابع: وضع الأوسمة بلوحة شرف

الجدول رقم (11) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الحادي عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	08	%80	23	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	01	%10					
أحيانا	01	%10					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (14) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (11)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (11):

من خلال نتائج الجدول رقم (11) والشكل البياني المرافق له رقم (14) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الرابع يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنه توضع الأوسمة بلوحة الشرف في حين أجاب 10% على أنه تكون غالبا أو أحيانا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

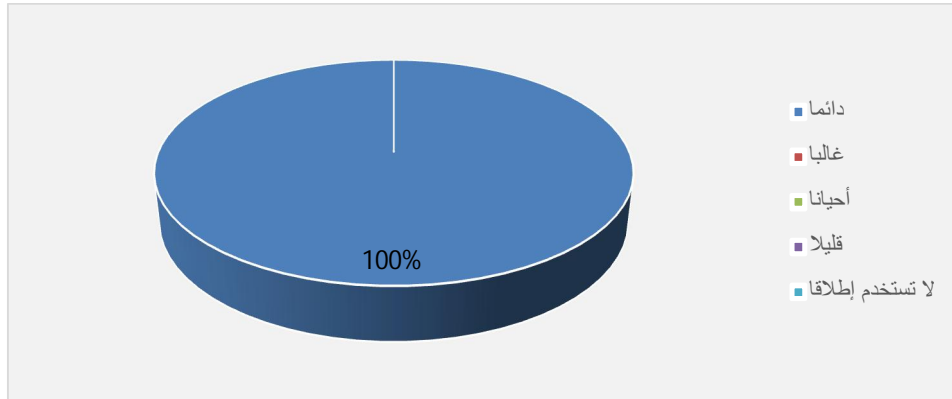
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن المنشأة تقدم لموظفيها الأوسمة بلوحة شرف لتحفيزهم من أجل بذل أقصى مجهود لديهم.

السؤال الخامس: تحسين الوضع الوظيفي

الجدول رقم (12) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الثاني عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	10	%100	40	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (15) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (12)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (12):

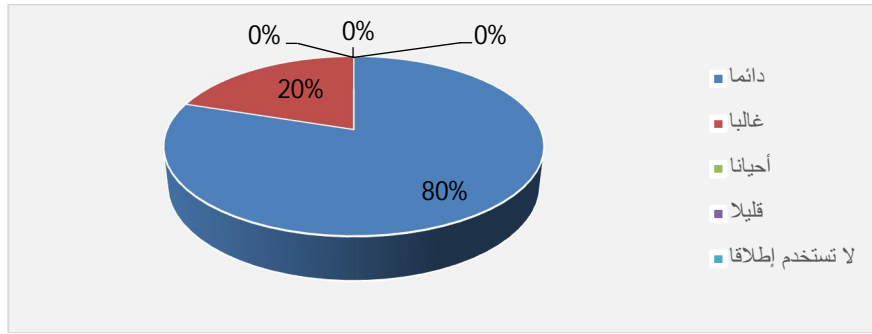
من خلال نتائج الجدول رقم (12) والشكل البياني المرافق له رقم (15) الذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الخامس يتبين لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأنهم مع تحسين الوضع الوظيفي وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 40 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).  
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن تحسين الوضع الوظيفي من احد اهم العوامل للزيادة من تحفيز العاملين.

السؤال السادس: الاحتفاء بالمرؤوسين.

الجدول رقم (13) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الثالث عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	08	%80	24	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	100	%100					

الشكل رقم (16) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (13)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول: (13):

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشكل البياني المرافق له رقم (16) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السادس يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنه يوجد الاحتفاء بالمرؤوسين في حين أجاب 20% على أنه تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).  
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الاحتفاء بالمرؤوسين من عوامل التحفيز المعنوي وهو مؤشر تستعمل الإدارة لكسب الرضا الوظيفي.

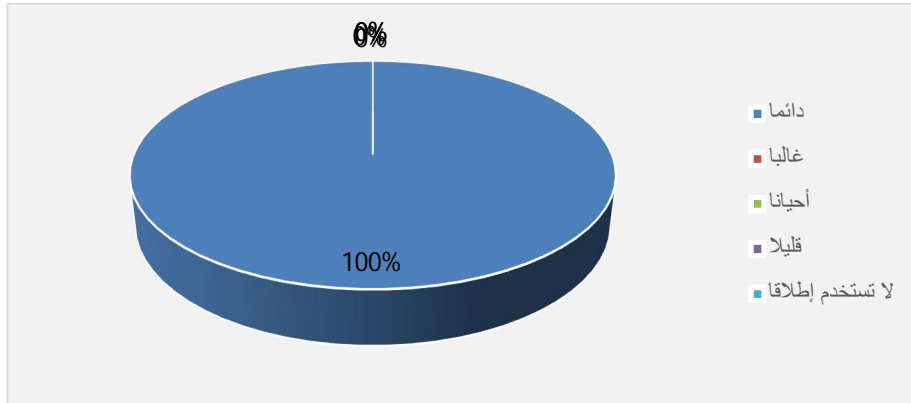


السؤال السابع: ترشيح المتميزين لدورات تدريبية

الجدول رقم (14) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الرابع عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	10	%100	40	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	100	%100					

الشكل رقم (17) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (14)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (14):

من خلال نتائج الجدول رقم (14) والشكل البياني المرافق له رقم (17) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السابع يتبين لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأنهم وجد ترشيح المتميزين لدورات تدريبية وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 40 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).  
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان ترشيح المتميزين لدورات تدريبية له دور كبير في تحفيز الموظفين وهذا ما تدركه الإدارة بشكل يقيني.

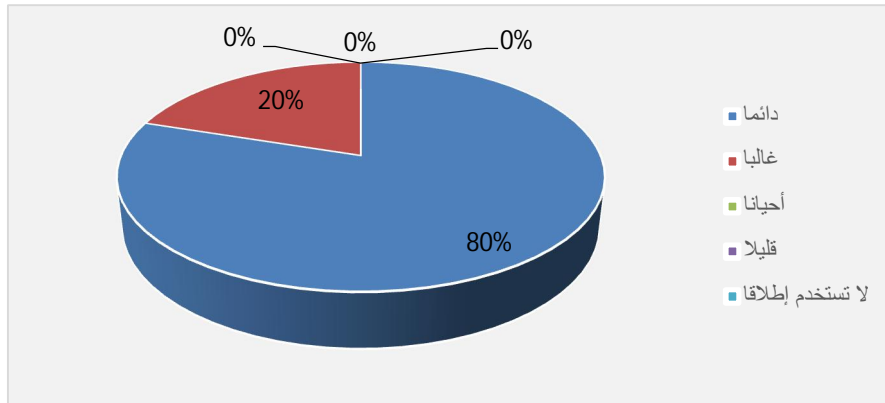
المحور الثالث: التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي " ما هي أهم الأساليب المتبعة في المنشأة لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال بالمسيح النصف الاولمبي بدائرة قادية"

السؤال الاول: عن أسلوب الاشراف والقيادة

الجدول رقم (15) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الخامس عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	08	%80	24	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	20	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (18) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (15)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (15):

من خلال نتائج الجدول رقم (15) والشكل البياني المرافق له رقم (18) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الأول يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تعتمد أسلوب الإشراف والقيادة في حين أجاب 20% على انه تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما)

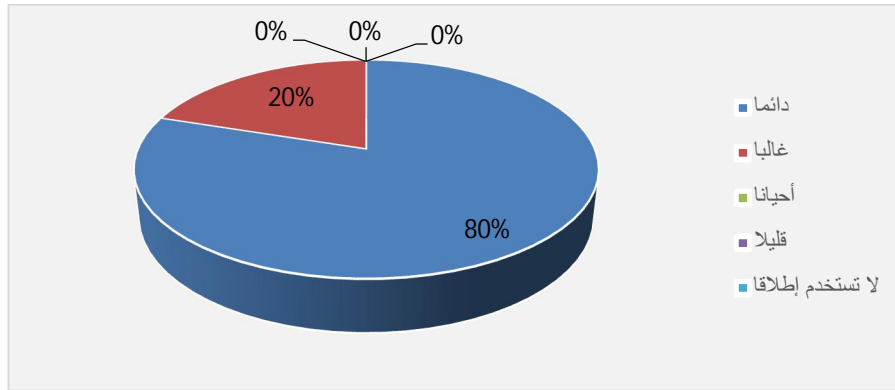
الاستنتاج: من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان الإدارة تعتمد على أسلوب الإشراف والقيادة في تحفيز الموظفين.

السؤال الثاني: عن بيئة العمل

الجدول رقم (16) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال السادس عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	08	%80	24	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (19) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (16)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (16):

من خلال نتائج الجدول رقم (16) والشكل البياني المرافق له رقم (19) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الثاني يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأن بيئة العمل ملائمة في حين أجاب 20% على أنه تكون غالباً في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائماً).

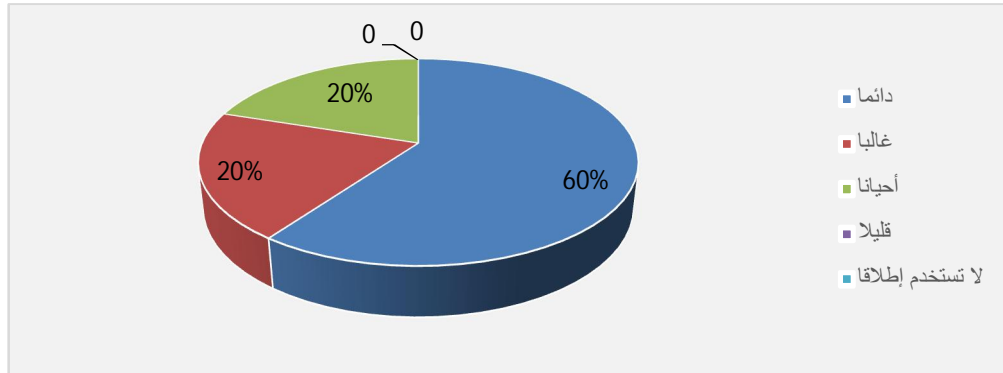
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة تسعى لتوفير بيئة العمل المثالية وذلك يؤدي إلى تحفيز.

السؤال الثالث: عن سياسات ولوائح العمل

الجدول رقم (17) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال السابع عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	06	%60	12	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	02	%20					
قليلا	00	00					
لا تستخدم إطلاقا	00	00					
المجموع	10	100					

الشكل رقم (20) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (17)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (17):

من خلال نتائج الجدول رقم (17) والشكل البياني المرافق له رقم (20) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الثالث يتبين لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يعتمدون على سياسات ولوائح العمل في حين أجاب 20% على أنهم تكون غالبا او أحيانا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 12 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

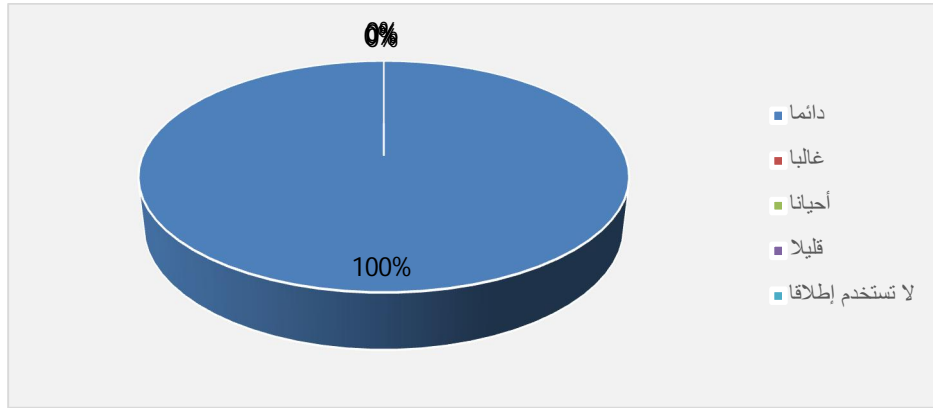
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن هذه المنشأة تعتمد على سياسات ولوائح العمل من أجل خلق جو تنافسي داخل المنشأة والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي.

السؤال الرابع: عن طبيعة العمل

الجدول رقم (18) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الثامن عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	10	%100	40	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	00	%00					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (21) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (18)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (18):

من خلال نتائج الجدول رقم (18) والشكل البياني المرافق له رقم (21) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الرابع يتبين لنا أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بأن طبيعة العمل جيدة وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 40 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

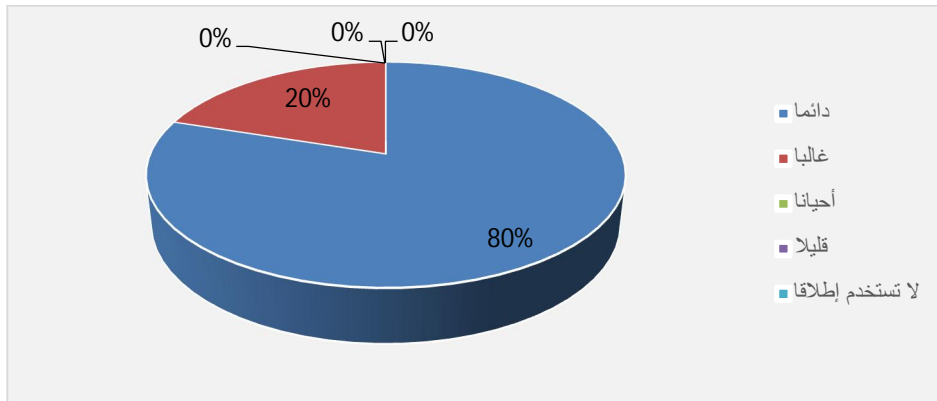
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن ادارة المسبح تسعى لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين طبيعة العمل.

السؤال الخامس: عن ساعات العمل

الجدول رقم (19) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال التاسع عشر:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	08	%80	24	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	00	%00					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (22) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (19)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (19):

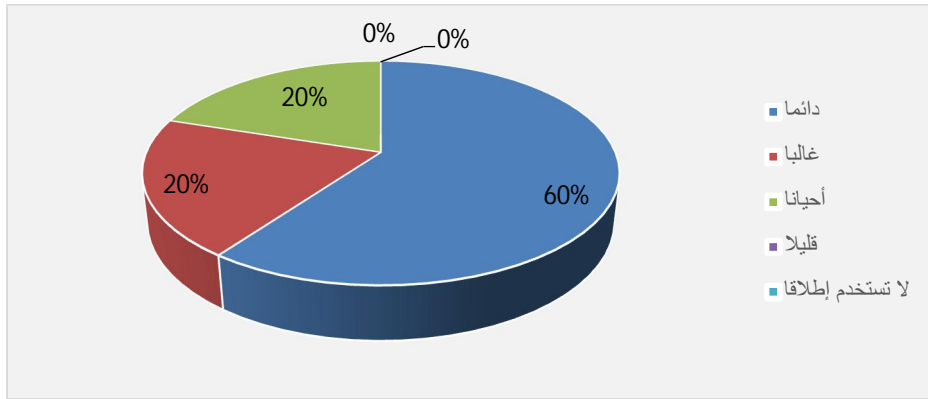
من خلال نتائج الجدول رقم (19) والشكل البياني المرافق له رقم (22) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال الخامس يتبين لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأن ساعات العمل ملائمة في حين أجاب 20% على أنه تكون غالبا في حين اننا لم نجد أي احد أجاب باحيانا وقليلًا ولا تستخدم إطلاقًا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 24 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).  
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج ان برنامج ساعات العمل لها دور في السير الحسن مما يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشأة.

السؤال السادس: عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة

الجدول رقم (20) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال العشرين:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة
دائما	06	%60	12	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	02	%20					
قليلًا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقًا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (23) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (20)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (20):

من خلال نتائج الجدول رقم (20) والشكل البياني المرافق له رقم (23) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السادس يتبين لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يوجد توافر طرق تحفيز مادية مناسبة في حين أجاب 20% على أنهم تكون غالبا أو أحيانا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 12 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

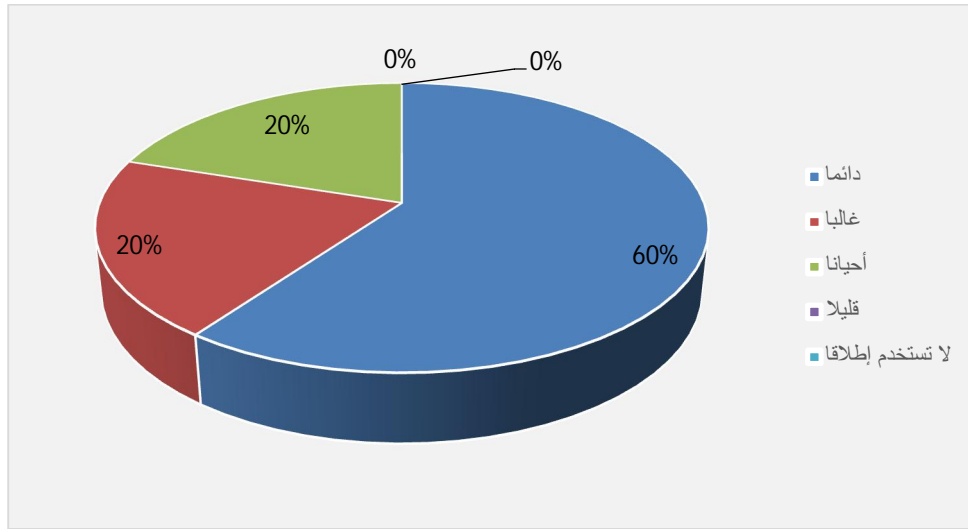
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج ان هذه المنشأة توفر لموظفيها طرق تحفيز مادية مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي.

السؤال السابع: عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة

الجدول رقم (21) يمثل التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> لسؤال الواحد والعشرون:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
دائما	06	%60	12	9.48	4	0.05	دالة
غالبا	02	%20					
أحيانا	02	%20					
قليلا	00	%00					
لا تستخدم إطلاقا	00	%00					
المجموع	10	%100					

الشكل رقم (24) يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لسؤال رقم (21)



مناقشة وتحليل نتائج الجدول (21):

من خلال نتائج الجدول رقم (21) والشكل البياني المرافق له رقم (24) والذي يوضح نسبة الإجابات حول السؤال السابع يتبين لنا أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بأنه توجد توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة في حين أجاب 20% على أنهم تكون غالبا او أحيانا وقد بلغت نسبة كا<sup>2</sup> 12 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 04 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى وهي الإجابة (دائما).

الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج ان ادارة المسبح توفر لموظفيها طرق تحفيز معنوية مناسبة لتعزيز الرضا الوظيفي.



4-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات الجزئية:

4-2-1- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (22) يمثل مجموع التكرارات والنسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الأول:

تقييم أداء الموارد البشرية							المحور الأول		
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات		
							الأسئلة		
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائما	01	
					20%	02			غالبا
					00%	00			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
غير دالة	4	0.05	9.48	08	40%	04	دائما	02	
					40%	04			غالبا
					20%	02			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	11	60%	06	دائما	03	
					20%	02			غالبا
					10%	01			أحيانا
					10%	01			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائما	04	
					20%	02			غالبا
					00%	00			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	12	60%	06	دائما	05	
					20%	02			غالبا
					00%	00			أحيانا
					20%	02			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	40	100%	10	دائما		

					00%	00	غالبا	06
					00%	0	أحيانا	
					00%	00	قليلا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقا	
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائما	07
					20%	02	غالبا	
					00%	00	أحيانا	
					00%	00	قليلا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقا	

### تحليل ومناقشة نتائج الجدول (22):

انطلقت الفرضية الجزئية الأولى من فكرة مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة نظام التحفيز كممارسة تثير دوافع العاملين وتولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته واستخدمنا سبعة (7) عبارات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل عبارة وتطبيق عليها التقنيات الإحصائية المتعلقة بالنسبة المئوية، ك<sup>2</sup> المحسوبة، ك<sup>2</sup> الجدولة، ودرجة الحرية، وكذلك من خلال الجدول (22) يتبين لنا أن نظام الحوافز المادية يتناسب مع تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية من خلال تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف الموضوعية وتحقيقها مما يساعد على تقييم وتحسين أدائهم ويتسم النظام في المسبح النصف الاولمبي بقابلية بالموضوعية لكونه يعتمد على الأداء الفعلي من خلال تعريف الأفراد بعملهم، فهم يعملون ما يطلب منهم مسبقا فينتج عن ذلك تسهيل عملية التحفيز وهذا ما يتوافق مع دراسة هيثم الفقهاء وغادة العبدالات تحت عنوان "أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية" التي توصلت إلى أن الحوافز لها أثر كبير وفعال على المنشأة الرياضية.

من خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت أي أن التحفيز ممارسة تقوم بإثارة دوافع العاملين وتوليد الرغبة والحماس بالمسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية.

4-2-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (23): يمثل مجموع تكرارات النسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور

الثاني

مشاركة المرووسين في اتخاذ القرارات							المحور الثاني		
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات		
							الأسئلة		
دالة	4	0.05	9.48	40	%100	10	دائما	01	
					%00	00			غالبا
					%00	00			أحيانا
					%00	00			قليلًا
					%00	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	24	%80	08	دائما	02	
					%20	02			غالبا
					%00	00			أحيانا
					%00	00			قليلًا
					%00	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	12	%60	06	دائما	03	
					%20	02			غالبا
					%20	02			أحيانا
					%00	00			قليلًا
					%00	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	23	%80	08	دائما	04	
					%10	01			غالبا
					%10	01			أحيانا
					%00	00			قليلًا
					%00	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	40	%100	10	دائما	05	
					%00	00			غالبا
					%00	00			أحيانا

					00%	00	قليلًا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقًا	
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائمًا	06
					20%	02	غالبًا	
					00%	00	أحيانًا	
					00%	00	قليلًا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقًا	
دالة	4	0.05	9.48	40	100%	10	دائمًا	07
					00%	00	غالبًا	
					00%	00	أحيانًا	
					00%	00	قليلًا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقًا	

#### تحليل ومناقشة نتائج الجدول (23):

انطلقت الفرضية الجزئية الثانية من فكرة مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير استخدام الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين لدى المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية واستخدمنا سبعة (7) عبارات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل عبارة وتطبيق عليها التقنيات الإحصائية المتعلقة بالنسبة المئوية، كـ<sup>2</sup> المحسوبة، كـ<sup>2</sup> الجدولة، ودرجة الحرية، وكذلك من خلال الجدول (24)، يتبين لنا أن النظام المطبق في المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية يسمح باستخدام الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين، وهذا يدل على أن فلسفة الإدارة الرياضية تعتمد بالأساس على التحفيز، بحيث تركز الإدارة الرياضية على تحفيز العاملين، وهذا ما يتوافق مع دراسة ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله تحت عنوان "أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له.

ومن خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية، وعليه فإن الفرضية الثانية قد تحققت أي أن استخدام الحوافز المعنوية تؤثر في تحفيز العاملين لدى المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية.

4-2-3- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (24): يمثل مجموع تكرارات النسبة المئوية وقيم كا<sup>2</sup> المحسوبة للأسئلة التي تخدم المحور الثاني

الرقابة على الموارد البشرية							المحور الثالث		
الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات		
							الأسئلة		
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائما	01	
					20%	20			غالبا
					00%	00			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائما	02	
					20%	02			غالبا
					00%	00			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	12	60%	06	دائما	03	
					20%	02			غالبا
					20%	02			أحيانا
					00	00			قليلًا
					00	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	40	100%	10	دائما	04	
					00%	00			غالبا
					00%	00			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	24	80%	08	دائما	05	
					20%	02			غالبا
					00%	00			أحيانا
					00%	00			قليلًا
					00%	00			لا تستخدم إطلاقًا
دالة	4	0.05	9.48	12	60%	06	دائما	06	
					20%	02			غالبا

					20%	02	أحيانا	
					00%	00	قليلا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقا	
دالة	4	0.05	9.48	12	60%	06	دائما	07
					20%	02	غالبا	
					20%	02	أحيانا	
					00%	00	قليلا	
					00%	00	لا تستخدم إطلاقا	

#### تحليل ومناقشة نتائج الجدول (24):

انطلقت الفرضية الجزئية الثالثة من فكرة مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة مباشرة بين التحفيز وبيئة العمل الوظيفية لدى العمال بالمسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية واستخدمنا سبعة (7) عبارات كمؤشرات دالة لإثباتها أو نفيها، وبعد تحليل كل عبارة وتطبيق عليها التقنيات الإحصائية المتعلقة بالنسبة المئوية، كالمحسوبة، كالمجدولة، ودرجة الحرية، وكذلك من خلال الجدول (24)، يتبين لنا أن إدارة المسبح النصف الاولمبي بدائرة تطبق التحفيز كوسيلة أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا ما يتوافق مع دراسة آمال يوسف محمد سويد تحت عنوان "الحوافز وأثرها على مستوى الأداء لدى الموظفين في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي" الذي توصلت إلى أن نظام الحوافز يساعد على تحسين الأداء الوظيفي مما يدل على اهتمام الشركة بالحوافز التي تقدمها للموظفين مما يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.

ومن خلال كل هذا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه فإن الفرضية الثالثة قد تحققت أي أن التحفيز يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال بالمسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية.

4-2-4- مناقشة ومقابلة الفرضيات الجزئية بالفرضية العامة:

في ظل نتائج الدراسة ومناقشتها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الفرضيات الجزئية، يمكن القول أنها جاءت في سياق الفرضية العامة، ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة والتي تنص على أن الحوافز تؤثر في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية بشكل كبير في جميع النواحي قد تحققت.

الجدول رقم (25): مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضية العامة

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	الحوافز المادية تثير دوافع الفرد وتولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.	الفرضية الأولى
تحققت	كلما كان الفرد راضيا عن عمله كلما زاد عطائه للمنشأة وهذا نتاج الحوافز المعنوية.	الفرضية الثانية
تحققت	نعم هناك علاقة مباشرة بين التحفيز وبيئة العمل الوظيفية.	الفرضية الثالثة

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي واختيار إدارة المسبح النصف الأولمبي بدائرة قادية كمحل للدراسة بفضل المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة إداري ومسيري المسبح، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للمسبح بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للمنشأة بخلفية نظرية عن موضوع أهمية التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية، فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية، ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لمستوى تطبيق أسلوب التحفيز وتأثيره على تحسين أداء المورد البشري وتبين في النهاية وجود علاقة وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرئيس.



الإستنتاج

العام

## الاستنتاج العام:

انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعبر عن أهداف الدراسة ومن ثم تقديم بعض الملاحظات والتوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في تحسين أداء الموظفين في المسبح وفي أماكن أخرى لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنشأة.

ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1- بينت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز يساعد على تحسين الأداء الوظيفي مما يدل على اهتمام المنشأة بالحوافز التي تقدمها للموظفين مما يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.
- 2- بينت النتائج أنه هناك تقديراً واحتراماً لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي وأن الإدارات العليا للمنشأة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات الأداء وكل من متغيرات الدراسة.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المنشأة تركز على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والحد أو الفضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.
- 5- أظهرت الدراسة أن الأغلبية العظمى لمفردات عينة الدراسة تعتقد بوجود نتائج إيجابية بالنسبة لمستوى الأداء نتيجة للعمل بإخلاص وفاعلية مما يساهم في رفع مستويات الأداء بشكل عام.
- 6- توصلت الدراسة إلى ربط الأداء الكفؤ والعمل المتميز والذي يعتبر أساس لمنح الحوافز والذي يمكن أن يساعد للوصول لأداء أفضل ومميز.
- 7- بينت الدراسة أن غالبية عينة الدراسة تشعر بوجود آليات ترقية ملائمة وتتناسب مع نوعية العمل والجهد المبذول.

الختامة

## الخاتمة:

لا شك في أن المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغا للمورد البشري باعتباره مصدر للنجاح والتميز وذلك من خلال تحقيق أهدافهم مما يساهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تطبيق أساليب إدارية فعالة كأسلوب التحفيز هذا ما دفعنا لطرح الإشكالية التالية: ماهو دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية.

ومن خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع أهمية التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية نستخلص مدى أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة, والذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة و تقاني, أي أنه وسيلة تسمح برفع الرضا الوظيفي لدى الأفراد بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديهم من مهارات و قدرات لمساعدتهم على تخطيط حياتهم الوظيفية و المحافظة عليها في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد.

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل و رفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء و زيادة الإنتاجية للعامل، يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها و يؤدي الغرض الذي وضع لأجله. رغم أن الدراسة الراهنة حاولت تقصي وتبيان العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز والأداء الوظيفي, ورغم أننا حاولنا تحديد المتغيرات التي تحاول إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، و إشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيما يلي:

- كيف يمكن تحديد أنواع الحوافز المثلى لخلق مستويات مقبولة من الأداء الوظيفي داخل المنشأة الرياضية في ظل نظام تحفيزي فعال يستجيب لطموحات العاملين و المنشأة على حد سواء؟
- ما هي المؤشرات الحقيقية لمستويات الأداء الوظيفي في ضوء تداخل وتشابك العوامل التنظيمية والبيئية؟
- ما هي السياسات التحفيزية الواجب انتاجها من طرف المنشأة الرياضية لأجل الخروج العمال من دوامة الإحباط والملل من جراء الإهمال واللامبالاة؟

إقتراحات

وفروض مستقبلية

## إقتراحات وفروض مستقبلية:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث ،سنقدم عددا من التوصيات التي نأمل أن تفيد المسؤولين في الميدان الخدماتي، كما أتمنى أن تفيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموما وهي:

1- الإهتمام بتفعيل الحوافز المادية للعاملين عموما وخاصة الذين تحصلو على رتب متدنية وفقا لإنتاج هذا البحث مثل (الهدايا العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين ،المبالغ النقدية، العلاوات الإستثنائية، ...).

2- الإهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية للعاملين عموما وخاصة الذين تحصلو على رتب متدنية وفقا لنتائج هذا البحث مثل ( الترقية الشرفية، امتيازات إعارة الموظف لجهة افضل ، انواط الجدارة ).

3- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر.

4- بحث ودراسة ومعالجة أسباب عدم الرضا عن عناصر بيئة العمل الوظيفي الذين تحصلو على رتب متدنية وفقا لنتائج هذا البحث مثل ( فرص الترقية، توافر طرائق تحفيز مادية مناسبة، توافر طرائق تحفيز معنوية مناسبة، توافر طرائق تحفيز فردية وجماعية مناسبة، توافر خدمات مناسبة، عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة، توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة).

5- الإهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية بشكل اكثر فاعلية.

6- الإهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة.

7- توفير وظائف جديدة من خلال هيكليات مرنة تتناسب مع التطور الوظيفي لخلق ابداعات جديدة.

8- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتمادا على الشهادة والخبرة، وليس اعتمادا على الوساطة والمحسوبية .

9- السماع لإقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي.

10- عمل التقييم الدوري لأداء الموظفين وبشكل مهني وإعطاء الحافز للمميزين.

11- تحسين الدخل بما يتناسب مع غلاء المعيشة.

12- اتباع سياسة موضوعية للثواب والعقاب.

13- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز، وزيادة الإهتمام بالحوافز وتشجيع الموظفين على التنافس والإبداع في العمل، وتقدير جهود الموظفين، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية للموظفين المتميزين.

14- أن يتناسب المرتب مع جهد الموظف في العمل.

15- تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها وينتقل إلى عمل آخر وذلك بتقدير الجهود وتقديم جميع أنواع الحوافز .

16- ضرورة توفير حوافز إضافية للموظفين لتشجيعهم على العمل.

17- أن يلبي الدخل اشباع احتياجات الموظفين.

18- أن يتناسب الراتب مع رواتب المؤسسات الأخرى ذات الدخل الجيد.

- 19- أن يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.
- 20- زيادة الأجر حتى تشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.
- 21- أن تكون التعليمات التي تصدر عن الإدارة واضحة.
- 22- أن تراعي الإدارة النواحي الإنسانية في العمل.

البيئو غرافيا



## 1- باللغة العربية:

### أ - القرآن الكريم

### ب - قائمة المراجع:

- 1- أندروسي سيزلاتي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم السلوك التنظيمي والداء، 1996.
- 2- إبراهيم، احمد عثمان، نظم الحوافز واثرها علي الرضا الوظيفي لدي العاملين غير الاكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان 2003.
- 3- الشافعي حسن أحمد عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مصر، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2003 .
- 4- العديلي ناصر علي، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة - الرياضية، 1986م.
- 5- القريوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد - عمان، 2005.
- 6- اللوزي موسي، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل ، العلوم الانسانية، مجلد (22 أ)، العدد (6)، 1995.
- 7- المجذوب فاروق، الإدارة العامة، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت - لبنان، 2002.
- 8- حمزة محمود، الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الاول السنة الثامنة، العراق 1980.
- 9- خطاب عبدالله، والزامل، عبد المنعم، فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، العدد 39، الادارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1980.
- 10- دياب حنان، الرضا الوظيفي لدي اطباء الاسنان العاملين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس، 2002).
- 11- ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، دار الأقصى للنشر والتوزيع، 2002.
- 12- رسلان نبيل، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية بالقاهرة، 1978.
- 13- رضا أحمد،، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني، لمنشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958.
- 14- سعاد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار العمال، بيروت، 2003.
- 15- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976.
- 16- شرشير، صباح، الرضا الوظيفي لدي مدير ومديرات الدوائر في وزارات السلطة. الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2000.
- 17- عامر حجل، "أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأردن، 2007.
- 18- عبد الفتاح دياب حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، القاهرة ، البراء للتوزيع ، 1997.

19- عبدالله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 . 2011.

20- عبيدات، وآخرون، البحث العلمي، الرياض، دار اسامة للنشر والتوزيع، 1979.

21- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية الرياضية، مصر، دار المعرف للنشر والتوزيع .1998

22- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.

23- علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، الرياض معهد الإدارة العامة، 1982.

24- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار الوحدة للنشر والتوزيع، 2000.

25- محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة 1986.

26- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء 2، دار الوحدة للنشر والتوزيع، 2002.

27- محيسن وجدي احمد، مدي رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن انظمة التعويض والحوافز، غزة، 2004.

28- مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 2015.

29- ناصر محمد العبيلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1982.

30- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر، قلمة، 2004.

31- ياغي محمد عبد الفتاح ، تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، الأردن، 2000.

## ت - الجرائد والقوانين والمراسيم:

32- المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 1991/11/02.

33- المرسوم التنفيذي رقم: 416/91، المؤرخ في: 1991/11/02 .

-2 المصادر باللغة الأجنبية:

- 34- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar The Effects of Motivation ON Workers Performance :A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD . Borno State, Nigeria, University of Maiduguri, Borno State, Nigeria,On Line ,Available, 2011.
- 35- Kenepp,Lloyd Paul, Determinants of job Satisfaction five years after Graduation , Absracts International , Vo1. 42. No7,Jan,1982.
- 36- Leah Koehler , Brian ,lwata , Ellen ,Roscoe , Natalie ,Rolider , Lauea ,OsteenEffect of Stimulus Variation on the Reinforcing Capability of Non Preferred Stimuli , University of Florida ,on Line Available at,2005.
- 37- Porter and Lawler, Indications of Human Resources Efection and Job Withdrawl, Internet:// mweise. Bus. okstate. edu/classes/mgmt,1996.

الملاحق

المحقق رقم 1



إلى السيد (ة): محمد بن صباح قادي

.....  
.....

### الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة للطلبة الآتية أسمائهم:

- الطالب (ة): محمد بن صباح قادي... رقم التسجيل: K.K.R.011... تاريخ ومكان الميلاد: 06.02.1993 ب.ع.م

- الطالب (ة): محمد بن صباح قادي... رقم التسجيل: K.130.149... تاريخ ومكان الميلاد: 07.07.1997 ب.ع.م

من أجل القيام بانجاز الترخيص الميداني لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2017 / 2018 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

Chef d'unité Piscine  
Semi Olympique KADIRIA

SMAILI Ali



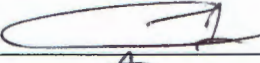


رئيس قسم الإدارة و  
التسيير  
بالتربية  
أ. برجس رمضان

المحقق رقم 2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة-  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم إدارة وتسيير رياضي

استمارة تحكيم الاستبيان

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلبي هذا والمتمثل في تحكيم هذا الاستبيان الذي يندرج في إعداد مشروع بحث لنيل شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تحت عنوان:  
أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية  
وفي الأخير تقبلوا مني سيادتكم فائق الشكر والتقدير.

الامضاء	الملاحظة	الدرجة العلمية	الاستاذ المحكم
	مقبول	استاذ محاضر	تيسل مهور
	مقبول	استاذ محاضر	علوان زينو
	مقبول	استاذ مساعد	زرينجي

إشراف الدكتور  
برجم رضوان

من إعداد الطالبين:  
\*مداحي محمد أمين  
\*قبيلي وليد



# المحقق رقم 3

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة  
ألكلي محند أو لحاج - البويرة -  
معهد علوم وتكنولوجيا النشاط البدنية والرياضية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر إدارة وتسيير رياضي  
تحت عنوان:

أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية

السادة الأفاضل:

يهدف هذا الاستبيان إلى تحليل واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المنشآت الرياضية، حيث يشكل هذا الاستبيان جزءا هاما من الدراسة التي يقوم بها الباحث، لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي.

ويلتزم الباحث بعدم استخدام هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي فقط، واستخراج نتائج عامة.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم الصادق.

تحت إشراف الدكتور:

برجم رضوان

الباحثان:

. مداحي محمد أمين

. قبيلي وليد

السنة الجامعية 2018/2017

أسعد الله أوقاتكم وبعد،

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية لدى موظفي المسبح النصف الاولمبي بدائرة قادية.

نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

يرجى وضع إشارة X في المربع المناسب

01 الجنس: ذكر  أنثى

02 المؤهل العلمي: ثانوية  بكالوريوس أو دبلوم   
عالي

ماجستير أو أكثر  اقل من الثانوية

03 المستوى الوظيفي: مدير  مدير مشروع  مساعد مدير

رئيس قسم  موظف تنفيذي  أخرى

المحو الأول: أنواع الحوافز المادية

هل الحوافز المادية ممارسة تقوم بإثارة دوافع العاملين وتوليد الرغبة والحماس بالمسبح النصف  
الاولمبي بدائرة قادرية؟

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

مدى الاستخدام					الحوافز	
لا تستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					المكافآت	1
					الترقية	2
					الإسكان	3
					المواصلات (من العمل للبيت)	4
					العلاوات الاستثنائية	5
					العلاوات الدورية	6
					تحسين ظروف العمل المادية	7

## المحور الثاني: أنواع الحوافز المعنوية

ما مدى تأثير استخدام الحوافز المعنوية التالية في تحفيز العاملين لدى المسيح النصف الاولمبي بدائرة قادية؟

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

مدى الاستخدام					الحوافز	
لا تستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					شهادات التقدير	1
					الأوسمة	2
					الزيادة السنوية ( الجدارة )	3
					الهدايا	4
					الميداليات	5
					وضع الأوسمة بلوحة الشرف	6
					تحسين الوضع الوظيفي	7

## المحور الثالث: التحفيز و علاقته بالأداء الوظيفي

هل هناك علاقة مباشرة بين التحفيز وبيئة العمل الوظيفية داخل المنشأة الرياضية؟  
الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

مدى الاستخدام					الحوافز	
غير راضي على الإطلاق	غير راضي	راضي الى حد ما	راضي	راضي جداً		
					1	عن أسلوب الإشراف والقيادة
					2	عن بيئة العمل
					3	عن سياسات ولوائح العمل
					4	عن طبيعة العمل
					5	عن ساعات العمل
					6	عن فرص الترقى
					7	عن المركز الوظيفي

## Résumé de la recherche

### **Titre de l'étude: l'importance de la motivation dans l'amélioration de la performance de la ressource humaine au sein de l'établissement sportif.**

Personne ne nie que la science a progressé et s'est élargie pour l'amélioration de la vie humaine.

Pour qu'il y ait une réussite totale de ce fait on trouve aujourd'hui une nouvelle science (vision) qui n'est entre autre que la science de l'administration et de la gestion considérée comme une pièce essentielle dans tant de domaines.

On voit aujourd'hui que l'administration joue un rôle important pour faire bouger le secteur sportif (constructions des infrastructures et que la réussite dépend toujours du savoir faire car sous cela rien ne peut avancer surtout dans les pays du tiers du monde.

Ainsi on voit que notre pays tiers tant à ce qu'on réalise tout de stades tant de piscines.

Dans notre étude n'a pu servir comme modèle la piscine de kadiria.

Ainsi l'étude est venue utiliser des méthodes scientifiques dans la but d'aboutir à des buts bien précis et subjectifs et en réponse à la nature du sujet.

Après avoir pris l'avis de dix personnes (dirigeants) (administrateurs) on est arrivé à découvrir que le résultat dépend toujours de l'encouragement et du suivi.

On dit pas que pour faire pousser un arbre droit et agréable à voir il faut l'entretenir des qu'il est jeune de même si nous voulons voir un jour des champions de cette piscine locale (kadiria) il faut que l'on s'occupe de ces petits sportifs qui ont tant de volonté pour aller loin.

Ainsi avec l'aide de tous, que chacun apporte un plus de son savoir de sa volonté, de sa science dans le domaine cité (sportif) ou arriver un jour à laisser le drapeau algérienne en haut.

**Mots-clés:** Motivation, Amélioration de la performance des ressources humaines, installations sportives.