



الإلتماء الوظيفي للمستخدمين في الإدارة الرياضية وعلاقته بتشجيع دافعية الأداء العالي

الدكتور غزوان عزيز محسن
جامعة واسط، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة،
العراق

gamuhsin@uowasit.edu.iq

الدكتور عزوز محمد
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،
جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر

azzoua.mohamed@univ-djelfa.dz

المخلص

تهدف هذا الدراسة إلى الوقوف على علاقة الإلتماء الوظيفي للمستخدمين في الإدارة الرياضية بتشجيع دافعية الأداء العالي في المؤسسة الرياضية، إعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية لعينة من العاملين بالمركب الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر المكون من سبعة ملحقات رياضية، وقد بلغ عدد العينة 58 فردا، تم استخدام إستبانة إعتمادا على فرضيات الدراسة ونتائج الدراسات السابقة، وكانت أهم النتائج المتحصل عليها أن هناك حاجة لتطوير نظام المكافآت لتحقيق الأداء العالي للمستخدمين بالمؤسسة الرياضية ميدان الدراسة، وكانت أهم التوصيات هي إعادة النظر في المكافآت المقدمة وخاصة منها المعنوية وعدم إكتفائها بالتقليدية منها كشاهدات شرفية لنهاية الخدمة، بل ايجاد مكافآت معنوية مسايرة للعمل كالترقية.

الكلمات المفتاحية: الإلتماء الوظيفي، المكافآت، الأداء العالي، المستخدمين،

The functional affiliation of employees in sports management and its relationship to encouraging high performance motivation

Dr. Azzouz mohamed
University of ziane achour .djelfa
Algeria

Dr. Ghazwan Aziz Mohsen
University of Wasit
Iraq

Abstract

This study aims to find out the relationship of employee affiliation in the sports administration with the encouragement of high performance motivation in the sports institution. In this study, the analytical descriptive method was adopted, and the study was carried out on a random sample of a sample of workers at the Olympic boat Mohamed Boudiaf in Algeria, consisting of seven sports attachments. The sample number reached 58 individuals, a questionnaire was used depending on the assumptions of the study and the results of previous studies, and the most important results obtained were that there is a need to develop a reward system to achieve high performance for users in the sports institution in the field of study, and the most important recommendations were to review the rewards provided, especially the moral ones. And not being satisfied with the traditional ones, such as honorary certificates of end of service, but rather the creation of moral rewards in line with work, such as promotion.

Keywords: Job affiliation, rewards, high performance, employees

1-1 مقدمة البحث واهميته:

إن المكانة التي حظيت بها الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية بإهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المؤسسات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، وفي تلك الخطوات التي تمثلت في إنشاء العديد من المعاهد والأقسام للتربية البدنية والرياضة مستوى جامعات الجزائر، وتوسع القطاعات من أندية ومراكز للياقة البدنية وعصرنة المنشآت الرياضية، وما تحتاجه هذه الأعمال من



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

الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء خاصة أن مهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادراً على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. إن الدولة الجزائرية اهتمت كثيراً في تطوير المنشآت الرياضية وتحسينها حتى تحقق الأهداف الوطنية من مساعدة شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية، كما نصت المادة 89 من الأمر 09-95 على أن " يجب أن تحتوي المناطق السكنية والمؤسسات التربوية والتعليمية والتكوينية على منشآت رياضية، ومساحات اللعب المنجزة طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية" (2: 5) مما يوضح دور المنشآت في التنمية الاجتماعية والتربوية والإقتصادية، وتمثيل مشرف للرياضة الجزائرية في المحافل الدولية.

ونظراً إلى أن تحقيق الاستفادة المطلوبة من المنشآت الرياضية يتطلب الفعالية القصوى في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية (11: 35)، وخاصة ما تعلق بالعنصر البشري وكيفية توظيفه وتدريبه وتفعيله ودفعه لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، ومن تعريف الإدارة في الميدان الرياضي "هي تحقيق أهداف أي مؤسسة أو هيئة رياضية من خلال أعمال موسمية وبرامج دورية ومتغيرة يقوم بها الأفراد المنوط بهم تنفيذ هذه الأعمال" (4: 18)، فقد إختارنا في بحثنا موضوع الحوافز ودورها في تحسين أداء الإدارة الرياضية في ظل الاحتراف . واخذنا نموذجاً عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف والمقام بالجزائر العاصمة.

تشهد بيئة المؤسسات الرياضية تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاظمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة أثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تتيح لها قدرة التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وعلى الرغم من أن الدولة الجزائرية قد قدمت مجهودات معتبرة في مجال تحفيز العاملين من خلال موائيقها المختلفة إلا أن عدم تحقيق الأهداف المسطرة لهذه التشريعات على أرض الواقع في العديد من الجوانب وعدم انسجامها مع الأوضاع والتطورات الآتية أدت بالمشروع الجزائري إلى التفكير ملياً في سن قوانين تتماشى والعصر وتخدم العامل والمؤسسة الإقتصادية ، وهذا ما لمسناه نسبياً في قانون 11/90 الخاص بتنظيم علاقات العمل في السلم المهني وتحقيق حاجات العمال بتوفير الخدمات اللازمة لهم وكذلك الفعالية في العملية الإنتاجية ليكون ذلك دافعاً قوياً للعامل على التقاضي في عملية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبالتالي تحقيق الإشباع اللازم وهذا بالنسبة للإدارة والعامل في أن واحد.

وعلى الرغم من أهمية موضوع أنظمة التشجيع على الأداء والمكافآت في مجال دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وما عقد من أجل ذلك من ملتقيات وطنية ودولية حول دراسة علاقة الحوافز بالتنمية البشرية وبالتالي الإرتقاء بأداء المؤسسات الجزائرية، إلا أنه لم يحظ بالإهتمام الكافي من قبل المسؤولين الإداريين وما زال السائد في إدارتنا الإعتقاد على الأساليب التقليدية في التسيير معتمدةً في كثير من



الأحيان على أسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز بأولوية على عملية اتخاذ القرار ووضع السياسات الإدارية وعملياتها لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية وغرضها. وفي ضوء استراتيجية العمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (16:3) وعصر الإدارة بالجودة الشاملة، فإن لهذا الموضوع أهمية بالغة و ملحّة، ينبغي الإهتمام بها أكثر في مجال الدراسة والبحث ومحاوّل التشخيص لواقعه داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأقلمه مع التطورات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية، ومعرفة المشاكل والعراقيل التي تحد من تفعيل نظام الحوافز، ومعرفة أهم الإحتياجات الحقيقية للعامل في المؤسسة الجزائرية.

والتساؤل الرئيسي المطروح: **ما علاقة الإلتزام الوظيفي للمستخدمين في الإدارة الرياضية وعلاقته بتشجيع دافعية الأداء العالي حتى تتحقق أهداف المؤسسة؟** وذلك من خلال وجهة نظر المستخدمين في نموذج للمؤسسة الرياضية كالمركب الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة؟

ويؤدّي بنا هذا السؤال الرئيسي إلى طرح أسئلة فرعية أخرى يمكننا إثراء بحثنا وهي:

- ما هي فعالية أنظمة التشجيع المطبقة في المؤسسة الرياضية لدفع العاملين على تحسين أداءهم والإرتقاء به؟

- هل تحقق المكافآت التحفيزات تحقيق شعور الأفراد بالمؤسسة بالإلتزام الوظيفي لمؤسستهم وبالتالي تحسن أدائهم؟

1-2- فرضيات البحث:

- هناك علاقة للإلتزام الوظيفي للمستخدمين في الإدارة الرياضية وعلاقته بتشجيع دافعية الأداء العالي حتى تتحقق أهداف المؤسسة.

- هناك فعالية لأنظمة التشجيع المطبقة في المؤسسة الرياضية لدفع العاملين على تحسين أداءهم والإرتقاء به.

- تحقق المكافآت التحفيزات تحقيق شعور الأفراد بالمؤسسة بالإلتزام الوظيفي لمؤسستهم وبالتالي تحسن أدائهم.

1-3- أهداف البحث:

- التعرف على أكثر آليات التشجيع وأنظمة المكافآت أهمية من حيث وجهة نظر عمال المركب الأولمبي محمد بوضياف.

- الوقوف على مستوى أداء المستخدمين بالمؤسسة الرياضية.

- معرفة دور فئة المستخدمين في تفعيل تسيير المنشأة الرياضية، وبالتالي الإرتقاء بالإدارة الاحترافية.

- هذا البحث فاتحة لدراسات وبحوث أخرى لمجال الإدارة في الميدان الرياضي مما يساعد على التعمق في الدراسة لسلوكيات العنصر البشري وبالتالي إثراء البحث العلمي.

1-4- مجالات البحث:

المجال المكاني: المركب الأولمبي محمد بوضياف وملحقات السبعة، الجزائر العاصمة، الجزائر

المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة فيفري 2019 إلى غاية أكتوبر 2019.

المجال البشري: الأفراد العاملين بملحقات المركب الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة.

1-5- تحديد المصطلحات:

1-5-1- أنظمة تحقيق الأداء العالي:

يختلف مفهوم الدوافع من معجم لآخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به: " تحريض أو تشجيع ومعناه

الأجنبي (Incetement) أي البحث، يحرض" (14:160)، وأيضا نجد كلمة الدوافع تعني

(Stimules) "حث و أثار" (15:186).

والحافز إصطلاحا هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، ويعرف حامد بدر الحوافز " بأنها مجموع العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من

<https://jcopew.uobaghdad.edu.iq/index.php/sport/issue/archive>

المؤتمر الموسوم (الإدارة الرياضية بين الواقع و المأمول) 2021



كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ليحقق أهداف المنظمة العاملة" (7: 23)، ونقصد بالحوافز في هذه الدراسة تلك العائدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين لتحريك قدراتهم ودوافعهم بما يزيد من كفاءة أدائهم ويحقق لهم حاجاتهم ويشبع رغباتهم .

1- 5- 2- الأداء العالي الوظيفي:

فلسفة إدارية ومدخلا إستراتيجية لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة إلى أنماط تفكير وفعل يتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية (8: 43)، وهو الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي يتم وضعها وتحديثها للوصول إلى الهدف الأساسي للمؤسسة.

1- 5- 3- الرضا الوظيفي:

ويمكن تعريفه " هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه – محتوى الوظيفة – وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة " (13 : 45).

1- 5- 4- الإنتماء الوظيفي:

إلتزام ودعم الفرد للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذا الإلتزام باستمرار التأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف " (5 : 75)، وعرف بأنه درجة إرتباط الشخص النفسي بالمؤسسة من خلال المشاعر مثل الإنتماء، العاطفة الإلتزام والتي تصف مشاعر الموظفين واتباطهم بالمؤسسة (8 : 37)، وعرف أيضاً بأنه الرغبة في بقاء الشخص عضواً في المؤسسة مقابل التكاليف المحتملة التي قد يتبددها الشخص جراء مغادرته المؤسسة (8 : 32).

1- 5- 5- الكفاءة المهنية:

تعني استجابة الفرد لمتطلبات العمل الذي يشغله ، والتحكم فيه من حيث انجاز المهام والنشاطات المستندة إليه بصورة سليمة ، وذلك بإستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تتطلبها هذه المهام والأنشطة (12 : 77).

1- 5- 6- إدارة الموارد البشرية:

مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (1 : 18).

1- 5- 7- تقييم أداء الفرد وأهميته :

تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي (9 : 23)، وتكمن أهمية تقييم أداء الفرد في التعرف على مستوى أداء الأفراد، تحديد الذين بحاجة إلى تدريب وتكوين، تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد ، عملية تقييم الأداء تسمح بالتعرف على نقاط القوة ونجاح الفرد في عمله، لذلك فهي تساعد على تطوير مساره الوظيفي وتمنحه فرصة الحصول على المكافآت.

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

2- 1- منهج البحث :

رأينا في هذا البحث المتعلق بالسلوك الإنساني أن يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ونحن نعلم أن توظيف المنهج الوصفي التحليلي لا يعني بالضرورة البحث في وجود علاقة سبب – نتيجة بالشكل التجريبي الدقيق، بل يمكن التوصل إلى تفسير معنى العلاقة وذلك بواسطة التحليل المنطقي ربما بصورة أكبر وأشمل ، واستعملنا كذلك منهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي من الدراسة حيث يساعد على تشخيص الحالة وبالتالي القيام بالدراسة التحليلية للمكونات والعوامل المفسرة للظاهرة والمجيبه على الإستفسارات المطروحة.

2- 2- عينة البحث:



اخترنا عينة البحث مكونة من مستويين وظيفيين هما: المسيرين والمرؤوسين، وباعتبار أننا قد نجد حالات كثيرة لمسيرين يمثلون في نفس الوقت مرؤوسين لمسيرين آخرين، حاولنا تفادي هذا المشكل بأن نعتبر فنتي الإطارات السامية والإطارات المسيرة تمثلان المسيرين. أما بقية الفئات الأخرى فتمثل المرؤوسين، وقد اعتمدنا على نسبة 10% من مجموع العاملين (الذي يقدر عددهم بـ 580 عامل) فكانت العينة مكونة من 58 فرداً.

الجدول (01) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص المميزة للأفراد.

المتغير	التكرار	النسبة %
العمر	21	36.21
	17	29.31
	12	20.69
	08	13.79
الجنس	45	77.59
	13	22.41
الحالة العائلية	19	32.76
	39	67.24
المستوى التعليمي	9	15.52
	39	67.24
	10	17.24
مدة الخدمة بالمؤسسة	14	24.14
	28	48.27
	16	27.59
وضعية العمل	36	62.07
	22	37.93

2-3- الأدوات المستخدمة:

من أجل القيام بجمع المعلومات في هذا البحث، قمنا ببناء إستمارتين إحداهما موجهة للمسؤولين، وإستمارة موجهة للمرؤوسين، وكذا الاعتماد على أسلوب المقابلة.

ولقد قمنا بعرض الإستمارتين على مجموعة من المحكمين لتحكيمها والموافقة على شكلها النهائي، كما قمنا بتحقيق صدق وثبات الإستبيانتين بالإعتماد على حساب ألفا كرونباخ.

2-4- الوسائل الإحصائية المستعملة:

تم حساب النتائج بإستعمال برنامج SPSS (6:6)، التكرارات، النسب المئوية، اختبار كاي مربع (K^2).

3- عرض ومناقشة نتائج البحث:

3-1- عرض نتائج البحث:

سنحاول فيما يلي تحليل نتائج الأسئلة التي طرحت على المرؤوسين والمسؤولين في الاستمارات الخاصة بكل طرف مع مراعاة الأسئلة المتعلقة بالمكافآت على الأداء العالي من منطلق الإنتماء الوظيفي.

السؤال رقم (01): هل الأجر الذي تتقاضاه بالمؤسسة يكفي؟

الجدول (02): مدى كفاية الأجر المتقاضى لدى العامل بالمركب الاولمبي.

الاختيارات	F_o	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
كل الحاجات	4	8.70	23.18	5.99
معظمها	12	26.08		
لا يكفي	30	65.22		
المجموع	46	100		



من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي معظم احتياجاتهم وهذا على أساس أن النتائج المحصل عليها لها دلالة إحصائية وتمثل نسبة 65.22% من أفراد العينة ، في حين يرى 26.08% من أفراد العينة أن الأجر يكفي معظم حاجياتهم، ونسبة 8.7% من أفراد العينة يرون أن الأجر يكفي كل حاجياتهم، بالمقارنة نجد: $5.99 < 23.18$ ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ونقول بأن النتائج المحصل عليها لها دلالة إحصائية وأن اتجاه واحد غالب في المؤسسة لأفراد أكثر من الاتجاهات الأخرى، وهو ما يوضحه الجدول، حيث يبين بأن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، وجاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار الثالث ، حيث نجد 65.22% من أفراد العينة يؤكدون ان الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي تلبية حاجاتهم ، في حين ينفي بقية أفراد العينة الممثلة بنسبة 34.78% أن الأجر قد يكفي احتياجاتهم أو معظمها .

السؤال رقم (02) : ما نوع المكافآت التي تفضل الحصول عليها ؟

الجدول (03) : أفضل المكافآت من وجهة نظر المستخدمين.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
زيادة الأجر	27	58.70	13.6	5.99
الترقية	11	23.91		
شهادة شرفية	8	17.39		
المجموع	46	100		

النتائج توضح أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح لصالح البديل الأول، حيث نسجل انه ما نسبته 58.70% من أفراد العينة يرغبون في زيادة الأجر، بينما نسبة 23.91% من أفراد العينة يطمحون الى الترقية ويرنه نوع من انواع التحفيز الضروري ، والبقية من الأفراد والذين نسبتهم 17.39% يفضلون الحصول على شهادات شرفية كحافز مفضل لهم.

السؤال رقم (03): إذا لم تحصل على مكافآت مقابل العمل الذي تقدمه فهل ؟

الجدول (04) : مدى تأثير المكافأة على سلوك المستخدمين.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
تبقى في نفس مستوى أدائك	10	21.74	24.83	5.99
تخفف من مستوى الأداء	31	67.39		
تغادر عملك بالمؤسسة	5	10.87		
المجموع	46	100		

من الجدول $5.99 < 24.83$ ، مما يوضح أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، نحو الاختيار الثاني ، 67.39% يقرون أنهم سينقصون من مستوى أدائهم إذا لم تحصل على الحوافز والمكافآت ، في الحين أن 21.74% من نسبة أفراد العينة يظهرون رغبتهم في الحفاظ على نفس مستوى أدائهم حتى وان لم يحصلوا على مكافآت معينة، أما بقية الأفراد والممثلون لنسبة معتبرة نوعا ما 10.87% فقد اختاروا البديل الثالث (مغادرة المؤسسة) في حالة عدم حصولهم على مكافآت.

السؤال رقم (04): هل المكافآت المقدمة لك تجعلك تتحدث باعتزاز بأنك تعمل في هذه المركب الرياضي؟

الجدول (05) : مدى رضا المستخدمين على العمل من خلال مكافآت العمل المقدمة لهم.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
نعم	15	32.60	5.56	3.84
لا	31	67.40		
المجموع	46	100		



5.56 < 3.84 أي أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، فنسبة 67.40% من افراد العينة يتجهون إلى البديل الثاني أي أن المكافآت المقدمة لهم لا تجعلهم يتحدثون بإعتزاز بأنهم يعملون بالمركب، في حين ما نسبته 32.60% يجيب بنعم على أن المكافآت والحوافز المقدمة لهم تجعلهم يتحدثون عن اعتزازهم بعملهم بالمركب .

السؤال رقم (05): هل تجد بالمؤسسة قيم تتطابق مع القيم التي تؤمن بها ؟
الجدول (05) : مدى توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة .

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
نعم	18	39.13	2.18	3.84
لا	28	60.87		
المجموع	46	100		

نتائج الجدول توضح أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 لأن $3.84 < 2.18$ ، وعليه نرفض كذلك الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أفراد العينة يتجهون إلى الإختيار الثاني، فنسبة 60.87% من أفراد العينة ينفون أن تتطابق قيم المؤسسة التي يعملون بها مع قيمهم الخاصة، بينما نسبة 39.13% يقرون بذلك أي أن هناك توافق بين قيمهم الخاصة وقيم المؤسسة .

السؤال (06): هل ظروف عملك تجعلك تشعر بالسعادة أنك اخترت هذه المؤسسة للعمل دون سواها ؟
الجدول (06) : مدى تشجيع ظروف العمل لبقاء المستخدمين يعملون بالمركب الرياضي.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
نعم	19	41.30	1.40	3.84
لا	27	58.70		
المجموع	46	100		

من خلال تحليل أن أغلب أفراد العينة ما نسبته 58.70% يرون أن ظروف العمل لا تجعلهم يشعرون بالسعادة أنهم إختاروا العمل بهذه المؤسسة، وذلك على أساس أن كاي تربيع عند مستوى دلالة 0.05 لصالح الخيار الثاني، بينما يرى 41.30% أن ظروف العمل بالمؤسسة لا تجعلهم يشعرون بالسعادة في إختيارهم للعمل بهذه المؤسسة.

تحليل نتائج الإستمارة الخاصة بالمشرفين :

السؤال رقم (01) : أي نوع من الحوافز التي تراها فاعلة لزيادة الأداء لدى مروضيك ؟
الجدول (07) : نوعية المكافآت الأكثر فعالية في تحفيز المستخدمين

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية
المكافآت المادية بأنواعها	7	58.33
المكافآت المعنوية بأنواعها	5	41.67
المجموع	12	100

يميل 58.33% من الرؤساء إلى أن المكافآت المادية بأنواعها لها فاعلية لزيادة الأداء العالي للمروضين في حين ترى ما نسبته 41.67% أن المكافآت المعنوية وبأنواعها هي الأكثر فاعلية في التأثير على الأفراد حتى يزيد و يتحسن أدائهم.

السؤال رقم (2): هل ترى بأن نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة كاف لجعل المروضين يؤدون عملهم ؟
الجدول (08) : مدى كفاية نظام المكافآت بالمركب لتحفيز العاملين على الأداء العالي

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية
نعم	5	41.67



لا	7	58.33
المجموع	12	100

تقريباً نسجل ثبات في النسب مقارنة بقيمتها مع النسب السابقة غير أننا نسجل أن 58.33 % من الرؤساء يميلون الى أن نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة غير كاف لجعل العاملين يؤدون عملهم، في حين ترى نسبة 41.67 % ان نظام الحوافز بالمؤسسة كاف لتنشيط الأفراد .

3-2- مناقشة نتائج البحث: الفرضية الأولى:

هناك علاقة للإنتماء الوظيفي للمستخدمين في الإدارة الرياضية وعلاقته بتشجيع دافعية الأداء العالي حتى تتحقق أهداف المؤسسة.

من خلال تحليلنا لنتائج الأسئلة المحددة لبعدها مدى إستجابة المكافآت لرغبات وحاجيات الأفراد العاملين بالمركب إتضح لنا بأن هناك عدم رضى لما يقدم للعامل، نجد نسبة كبيرة مقدرة 65.22 % من العمال يرون هذه المكافآت لا تكفي لتلبية إحتياجاتهم أي أن هناك حالة عدم التشبع لدى الأفراد العاملين وبالتالي يؤدي هذا إلى عدم الإهتمام بالأداء وتحسينه والنسبة التي أقرت كفاية المدخول المتقاضا والمقدرة 8.70 % كانت أغلبها من العمال القدماء والذين يرتفع دخلهم بحسب الأقدمية، ولدينا أيضاً 80.43 % من المستخدمين أنها لم تستند من أي مكافآت معينة مما يفسر غياب نظام خاص بالمكافآت بالمؤسسة، بالرغم أن المشرفين والمسؤولين ما نسبته 66.67 % من خلال إجاباتهم يرون أن الحوافز والمكافآت تؤثر على أداء العاملين وتدفعهم للعمل بطاقات مرتفعة كما ونوعاً أي أنه لاتعارض بين العاملين والمشرفين على أهمية الحوافز وبالتالي تحليلنا يذهب أن المشكل هو غياب دور نظام المكافآت في السلم التنظيمي يعمل على متابعة هذه العملية التحفيزية، ويؤكد ما ذهبنا إليه إقرار 58.33 % من المشرفين على عدم فاعلية نظام الحوافز والمكافآت المتبع بالمؤسسة، ومن خلال حديثنا مع العاملين وتحليلنا لنتائج السؤال المتعلق بنوعية المكافآت المفضلة أجابت نسبة 58.33 % إلى إختيار المكافآت المادية وهو ما يعني أن مشكلة الأجر لازالت قائمة مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة التي يعاني منها الأفراد، في المقابل وجدنا أن أغلب المكافآت المعنوية المقدمة قد تكون على شكل شهادات تقدير في الغالب والتي لا ترقى إلى طموحات العمال.

الفرضية الثانية:

هناك فعالية لأنظمة التشجيع المطبقة في المؤسسة الرياضية لدفع العاملين على تحسين أداءهم والإرتقاء به.

من تحليل إجابات المستخدمين والمسؤولين على الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا أن نسبة 78.26 % من المستخدمين يعانون من مشكل الإتصال برؤسائهم، وإن وجدت اتصالات كما أقرتها مانسبته 21.74 % من المستخدمين، هذا الإتصال كما يبدو مجرد أوامر لتنفيذ الأعمال لأنها لو كانت إتصالات فعلية لشملت كل ما يتعلق بالعمل، وقد سجلنا إقرار المسؤولين بأن هناك إتصال بينهم وبين العاملين فيما يخص أمور العمل وخاصة ما تعلق بمناقشة تقارير التقييم لأداء المستخدمين، وضعف الإتصال بين المرؤوسين والرؤساء يعكس عدم تشجيع الرؤساء لمرؤوسيهم على تحسين الأداء وذلك من خلال إطلاعهم على نتائج تقييم الأداء حتى يعرف العامل لنقاط ضعفه فيحسنها ونقاط قوته فيعززها، وقد لاحظنا أن هذا يتناقض مع الإجابة الموجه للرؤساء بنسبة 75 % بأنهم يفوضون السلطة لمرؤوسيهم لتشجيعهم على إتخاذ القرارات، وبالتالي نستخلص أن عملية المكافآت للمستخدمين التي تتم بالمؤسسة غير مقرونة بهدف تشجيع المستخدمين، وبالتالي نجد أن ما ذهبنا إليه في فرضيتنا من وجود إهتمام لدى المشرفين بمكافأة المستخدمين من أجل تحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب المبني على الإهتمام بتنشيط عميلية تقييم الأداء وبالتالي إعطاء المكافآت حسب الإحتياجات وميولات المستخدمين.



الفرضية الثالثة:

تحقق المكافآت التحفيزات تحقيق شعور الأفراد بالمؤسسة بالإنتماء الوظيفي لمؤسستهم وبالتالي تحسن أدائهم.

من خلال ما تحليلنا للأجابات المأخوذة حول أسئلة ولاء الأفراد داخل المؤسسة، توصلنا إلى أن هناك موقف يمكن أن يكون سلبياً ويؤثر على الأداء، فنسبة 67.40% من العاملين لا يتحدثون بإعتراز بأنهم يعملون بالمركب الرياضي وهذا ما يفسر وجود ملل بالعمل أو أنهم مضطرين فقط للعمل من أجل تلبية حاجياتهم المعيشية والتي نستنتج أنها غير مشبعة، ونجد أنه هناك عدم إنسجام بين القيم التي يؤمن بها المستخدمين- من خلال جلساتنا مع الأفراد وجدنا أن هذه القيم في الغالب تعبر عن مصالحهم الخاصة - وأهداف الأفراد وبين الأهداف المسطرة للمؤسسة وهذا ما أكدته إجابة نسبة معتبرة والمقدرة 60.87% لا وجود لتفاهم حول الأهداف والمصالح، وبالتالي لا يحدث إنسجام ولا تفاهم وهذا ما يفشل دراية المؤسسة بالمحفزات التي تدفع المستخدمين للعمل وبأداء أحسن وبطاقة أعلى، وبعد إجابة نسبة 63.04% من العاملين بأنها مهتمة بمستقبل المركب، إتضح أن هذه الإهتمام فعلاً له علاقة بضمان منصب العمل بل هناك من العمال من يتجاهلون المكافآت ويعملون على نفس مستوى أدائهم لضمان أجرهم خوفاً من تعرضهم إلى عقوبات قد تؤدي بهم إلى الطرد أحياناً في حالة تخفيض مستوى أدائهم، وليس له علاقة بحب الولاء للمؤسسة وحب تطور المؤسسة وتقدمها حتى ولو لم يستعد المستخدمين، وقد وجدنا أن فيه نسبة كبيرة تفكر في الانتقال إلى عمل آخر في مؤسسة يرون بأنها أحسن تحفيزاً على العمل، وبالتالي هذا يعطي صدقية ما ذهبنا إليه في فرضيتنا أن المكافآت لها تأثير إيجابي وقوي على الإنتماء الوظيفي لدى المستخدمين نحو المؤسسة الرياضية التي يعملون بها.

4- الخاتمة:

من خلال هذا البحث أردنا أن نؤكد على أهمية موضع أنظمة المكافآت في ترسيخ مفاهيم الإدارة الرياضية في ظل الإحتراف، وبالتالي نؤكد بأن الإخلال بهذا النظام أو عدم الإهتمام بمحدداته أو إعتبره موضوع مسلم به لكن لا توضع له أطر عملية ولا يعني بالدراسة والبحث فإن العملية الإدارية ككل قد لا يكتب لها النجاح ، وقد سجل الباحثان في هذا البحث مجموعة من الإستنتاجات كالتالي:

- 1- تسجيل خلل في عنصر (المكافآت والإنتماء) وما له علاقة مباشرة بالدافع الذي يحرك الموارد البشرية داخل المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق الأداء العالي من أجل الوصول للأهداف هذا الأخير.
- 2- كذلك على الرغم من الدراسات الحديثة التي على الإهتمام بالكفاءات والمواهب من العمال إلا أن المؤسسات الرياضية مازالت نظرتها قاصرة لهذا الموضوع ينبنى أغلبها على تحفيز هؤلاء الأفراد بالعلوات المادية فقط البسيطة كمردودية العمل والضمان والتأمينات الإجتماعية والتي تعتبر كحق للعامل يدرج ضمن أجرته.
- 3- سجلنا ميل لدى العامل في الإدارية الرياضية والمؤسسة الرياضية التأكيد على أساليب المكافآت في خلق الإنتماء الوظيفي كالترقية والتكوين والتدريب لإكتساب مهارات جديدة، ولتطوير مساهمهم الوظيفي وخلق جو إجتماعي مبني على الولاء للمؤسسة.
- 4- إحتياجات الأفراد ورجباتهم المتغيرة بتغير المحيط والواقع الإجتماعي، وتوفير ظروف عمل ملائمة للعمال.
- 5- عدم وضوح لدى الموظفين المهام المنوطة بهم أو ما يسمى التوضيف الوظيفي، وكذا كفاءات الاداء الضرورية لشغلها.

وفي الأخير أوصى الباحثان:

1. الإعتقاد على الدراسات والخبرات في مجال تطبيق أسس وأليات الإدارة الإحترافية في مجال الإدارة الرياضية.



2. إعتقاد أنظمة للمكافآت تكن بطرق علمية تتماشى مع طموحات تحسين الأداء في الإدارة المحترفة.
3. ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة التي يقوم العاملين بالمؤسسة تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد والتعرف النقص التي يعانون منها لمحاولة معالجتها أو تفاديها مستقبلاً.
4. فتح قنوات الإتصال الفعلية بين العمال وبين الإدارة والممثلة في المسؤول لوضع العمال أمام الخطط الاستراتيجية والأهداف المسطرة لمؤسستهم.
5. إعادة النظر في المكافآت المقدمة وخاصة منها المعنوية وعدم إكتفائها بالتقليدية منها كشاهدات شرفية لنهاية الخدمة، بل إيجاد مكافآت معنوية مسايرة للعمل كالترقية.
6. الإستفادة من أنظمة المكافآت المطبقة في المنشآت الرياضية العالمية، والتي أثبتت نجاحها وتميزها وتفوقها.
7. نقترح وجود مختبر علمي للدراسات يبحث في الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء وخاصة ما تعلق بالمكافآت، والقيام بدورات تدريبية وتكوينية تسمح للموظفين بالتكيف الدائم مع منصب عملهم اعتباراً للتغيرات التكنولوجية والعلمية.

المصادر

- 1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1986.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004
- 3- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد: فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والدارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13، 2007
- 4- حليم المنيري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1991.
- 5- راوية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد. 2003.
- 7- عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1997.
- 8- عبد الرحيم القطان: العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، الكويت، 1987.
- 9- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 10- عبد الله هزاع الشافعي: الإدارة الرياضية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بغداد، 2017.
- 11- فراس وليد أحمد، نموذج مقترح لتطوير أداء الموارد البشرية في الجامعة المستنصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014.
- 12- نصير سمارة: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.
- 13- Alex muchielli : les motivations (que sais-je) .P.U.F Per édition, Paris 1981.
- 14- Jean Marie Peretti : Ressources Humaines et Gestion des Personnes.Vuibert, 4eme édition, Paris, 2002.
- 15- Exploration and Implications for the Public Sector. Journal of Vocational Behavior, vol. 57, 2000