

# Impression

mardi 27 octobre 2020 09:27

الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

Title in English Incentives and their relationship to the behavior of citizenship among  
the staff of the youth and sports directorates

تريش لحسن

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: lahcen.triche@univ-msila.dz<sup>1</sup>

تاريخ الاستلام: 2019/09/03 تاريخ القبول: 2019/11/13 تاريخ النشر: 2019/12/19

- هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين الحوافز المادية والمعنوية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (75) موظف وموظفة موزعين على ثلاث ولايات مسيلة، باتنة، جلفة، وقد توصل الباحث الى أنه توجد علاقة ارتباطية ما بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة  
توجد علاقة ارتباطية ما بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة  
الكلمات المفتاحية: الحوافز - سلوك المواطنة- موظفي مديريات الشباب والرياضة

<b>Keywords:</b> Incentives - Citizenship Behavior - Staff of Youth and Sports Directorate	The study aimed to determine the correlation between material and moral incentives in the behavior of organizational citizenship in a sample of the staff of the youth and sports directorates. The researcher used the descriptive method in the method of interrelationships and the questionnaire as a tool for collecting data and information. The sample of the study (75) employees and employees distributed in three states Msila, Batna, Djalfa, and the researcher found that it  There is a correlation between the material incentives and the behavior of organizational citizenship among the staff of the youth and sports directorates  There is a correlation between moral incentives and organizational citizenship behavior among the staff of youth and sports directorates
--	---

#### 1- مقدمة واشكالية الدراسة :

تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال بما في ذلك المجال الرياضي، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسات، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان نجاحها. حيث تحرص المنظمات الحديثة حرصا شديدا في تحقيق اهدافها بالتركيز على انتاجية الموظف، ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الانتاج ورفع مستوى الاداء الوظيفي، وحتى يتسنى لها ذلك لابد من وجود العديد من الخصائص الادارية التي تدعم ذلك، من بينها الافق العامة للإدارة العليا وفلسفتها التنموية في تحقيق اهدافها فضلا عن النظم والسياسات الادارية المتبعة في المنظمة، التي تساعد الموظف على القيام بدوره من حيث زيادة قدراته

ومهاراته وخبراته بما يؤدي الى مزيد من التقدم على مستوى المنظمة ككل. (المومني واصل جميل: 2006. 36)

و اي منظمة لا تنشئ من فراغ، وانما تنشأ من البيئة الداخلية التي تعمل فيها وتمدها بالموارد، من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية والمعلوماتية، والقيام بممارسة العملية الادارية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، الا ان العنصر البشري يبقى المحرك الاساسي والرئيسي لأداء جميع هذه الوظائف، حيث يتوقف الاداء على مستوى وفعالية هذا العنصر الامر الذي يتطلب صيانتته وتنميته والحفاظ عليه، وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها. (بن رجم إدريس 2018. 23)

ومن السلوكيات المرغوب فيها حديثا والواجب توفرها في شخصيات الاداريين حديثا نجد سلوك المواطنة التنظيمية داخل هيئة العمل ، حيث يعرف سلوك المواطنة على انه سلوك طوعي يبرز فيه الاستعداد للعمل وبذل الجهد اكثر مما هو مطلوب ومحدد وفق المهام الوظيفية، ويأتي هذا السلوك كأثر لاستشعار وتوقع المعاملة العادلة من الناحية التوزيعية، والاجرائية، والتعاملات في بيئة العمل الداخلية، ومن امثلة سلوك المواطنة التنظيمية مساعدة زملاء العمل ، وعدم التسبب للمشاكل مع الزملاء ، وتجنب اثاره الشكاوى، وعدم تعطيل العمل ، والتطوع في اوقات الفراغ ، والحرص على نجاح المنظمة ( القحطاني 2014. 21)

وقد توصلت العديد من الدراسات السابقة الي وجود علاقات ارتباطية ما بين الحوافز وسلوك المواطنة، بينما دراسات اخرى توصلت لعدم وجود علاقات ارتباطية ما بين احدى المتغيرات التي ترتبط الحوافز بسلوك المواطنة التنظيمية، انطلاقا مما سبق تقديمه، ولأهمية موضوع الحوافز وموضوع سلوك المواطنة في مجال الادارة الرياضية، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أهم مثيرات الحوافز التي قد تساهم في تنمية سلوك المواطنة للموظفين في مديريات الشباب والرياضة، وتمحورت مشكلة الدراسة الاساسية على النحو التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية و سلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية و سلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- أهداف الدراسة:

معرفة ما إذا توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية و سلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟؟

- معرفة ما إذا توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز المعنوية و سلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة؟

- أهمية الدراسة: تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة، معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، كما ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي، للتعرف على أهم مؤشرات الحوافز التي قد تساهم في زيادة سلوك المواطنة، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل بالمديريات.

- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة - فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

- توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

2-الكلمات الدالة في الدراسة :

الحوافز المادية : يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخدام كما انه الاكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين، فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الانسان وهذا ما يؤكد البعض بالقول ان الاجر الذي

## الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

يحصل عليه الفرد بشكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل بل أن المال حافزا أساسيا ، او هو من الحوافز الأساسية ولكن المال ( ليس له قيمة في حد ذاته ، وإنما ترجع قيمته الى دوره في اشباع الحاجات الأساسية بسبب المال . (راشد محمد عبد الجليل 2000 . 292)

**الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش 2005 . 210).

**التعريف الاجرائي "الحوافز":** هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية، التي توفرها مديرية الشباب والرياضة لموظفيها، لتثير به رغباتهم من اجل السعي للحصول عليها .

**سلوك المواطنة:** سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز او المكافأة في المنظمة ، ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة (علياء حسني علاء الدين 2013 . 19)

- سلوك تطوعي اختياري يقوم به الأفراد في المنظمات ويتجاوز متطلبات الدور الرسمي، كما انه غير مشمول بنظام المكافآت الرسمي بشكل صريح او مباشر، ويزيد من فعالية الاداء في العمل لدى المنظمات. (الخميس 2001 . 10)

**-التعريف الاجرائي للمواطنة التنظيمية:** هي مجموعة من السلوكيات التي تتمثل في صفة "الايثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، التي يتصف بها الموظفون في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.

**تعريف الموظف بالنسبة للمشرع الجزائري:** حدد الامر رقم 66-133 الاجزاء المكونة للموظف الجزائري حسب المادة رقم يعتبر الموظفين اشخاص معينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة التسلسل في الادارة المركزية .

**التعريف الإجرائي لموظفي مديريات الشباب والرياضة :** هم جميع الموظفين الذين يشتغلون في مديريات الشباب والرياضة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للتنظيم الإداري، لديهم تكوين تعليمي وثقافي وإداري يسمح لهم بتقلد مناصب ادارية بمديريات الشباب والرياضة .

مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية. (ناصر دادي عدون: 1998، 32)

### 3- الدراسات السابقة والمشابهة:

- دراسة "بن رجم إدريس 2018" بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .
- حيث هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين مؤشرات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (27) موظف وموظفة ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :
- لا توجد علاقة بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة
- توجد علاقة طردية متوسطة ما بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة
- توجد علاقة ارتباطية ما بين وعدالة التعاملات بسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة
- دراسة "محمد ناصر إسماعيل وآخرون 2012" بعنوان: اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة العراق
- حيث اهتمت الدراسة بمعرفة نوعية العلاقة الارتباطية بين عناصر المناخ التنظيمي "الاتصالات ، القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحوافز" وسلوك المواطنة التنظيمي ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ما بين الاتصالات وسلوك المواطنة التنظيمية

## الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ما بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية
- دراسة "الجابري 2007 " بعنوان : دور الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من مستوى أداء العاملين وهي دراسة طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة جنوب .
- حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين والمعلمات على حد سواء حول نظم الحوافز المقدمة وكذلك ترتيب أولويات تلك الحوافز وفقا لما يفضله أولئك المعلمين والتعرف عن مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة ، وما هي المعوقات التي تقف في وجه تطبيق تلك الحوافز ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها :
- لا توجد قوانين محددة وفق معايير معرفة توزع على أساسها تلك الحوافز (المكافئات المالية-الترقيات-العلاوات الاستثنائية)
- هناك عدة معوقات منها عدم وجود نظام متعارف عليه للحوافز وعدم الإعلان عن هذا النظام وكذلك ضعف الحوافز المادية.

### - الجانب التطبيقي :

- 1- الدراسة الاستطلاعية: قمت بإجراء دراسة استطلاعية دامت مدة ثلاثة أسابيع ابتداء من 01 مارس 2019 إلى غاية 21 مارس 2019، حيث قمت من خلالها بزيارة مديريات الشباب والرياضة لكل من " مسيلة، باتنة، جلفة . ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، و التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها والإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها، وكذلك التأكد من التصور العام للبحث ، كما تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين قدرت ب 12 من أجل حساب الخصائص السيكومترية " الصدق والثبات " لأداة الدراسة ، ومن أهم النتائج المتحصل ما يلي:
- ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لاختيار تلك العينة. انظر للجدول رقم (6).
- معاملات الارتباط لكل العبارات دالة إحصائيا، مما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه لهذه الدراسة. انظر للجدول رقم (4.3).
- معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائيا، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان. انظر للجدول رقم (05).

## 2- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد في هذه الدراسة على استبيانين اثنين، استبيان أول يخص المتغير الأول من الدراسة (الحوافز)، واستبيان ثاني يخص المتغير الثاني من الدراسة (سلوك المواطنة).

### 1-2- خطوات تصميم استبيان الحوافز واستبيان سلوك المواطنة:

- استبيان الحوافز: تم تصميم استبيان العدالة التنظيمية في صورته الأولية بالاطلاع على الأدبيات و البحوث والاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الحوافز، وفي الأخير تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين.

استبيان سلوك المواطنة: تم الاستعانة ببعض عبارات استبيان الباحث "محمد ناصر راشد أبو سمعان 2015 بعنوان" محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" مذكرة ماجستير من الجامعة الإسلامية فلسطين، وكذلك الاعتماد على استبيان الباحث "بن رجم إدريس" بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ( بن رجم إدريس 2018. 348. 350) والجدول التالي رقم (01) يوضح أبعاد وعدد العبارات لكل من استبيان الحوافز وسلوك المواطنة".

جدول رقم (01) يوضح أبعاد وعدد عبارات استبيان العدالة التنظيمية

#### واستبيان سلوك المواطنة

العدالة التنظيمية	عدد العبارات	سلوك المواطنة	عدد العبارات
الحوافز المادية	1 إلى 7	الإيثار	1 إلى 5
الحوافز المعنوية	08 إلى 14	الضمير الحي	6 إلى 10
		الروح الرياضية	11 إلى 15

❖ درجات استبيان : يشمل الاستبيان على (05) خمس درجات.

❖ جدول رقم (02): يمثل درجات استبيان الحوافز وسلوك المواطنة.

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

## الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

### 2-2- صدق استبيان الحوافز واستبيان سلوك المواطنة :

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعِدَّ لقياسه. (فاطمة عوض صابر: 2002. 167) وقد تم تقدير صدق استبيان الحوافز واستبيان سلوك المواطنة بمعامل "صدق الاتساق الداخلي" وقد وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات استبيان الحوافز على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 12 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

جدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	الحوافز المادية	يسد الدخل وملحقاته الحاجات الأساسية.	0.834	0.001
02		يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل.	0.952	0.001
03		يعتبر الراتب الذي أنقاضه مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين في مؤسسات أخرى.	0.734	0.002
04		يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	0.648	0.009
05		تقدم رحلات صيفية للموظفين في العطل.	0.728	0.003
06		تقدم لكم إعانات مالية وقت الحاجة	0.699	0.004
07		يتم صب الرواتب في وقتها ودون تأخير	0.657	0.003
08	الحوافز المعنوية	يقدر الرؤساء جهود الموظفين ويثمنونها.	0.654	0.002
09		يشارك الموظفون في عملية وضع الاقتراحات والحلول.	0.755	0.005
10		تتوافر فرص الترقية والتقدم في العمل.	0.887	0.045
11		يشجع الرؤساء المبادرات والابتكارات الجديدة.	0.678	0.043
12		تسود العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.	0.671	0.023
13		تتلقى عبارات الشكر والتقدير من المسؤولين	0.723	0.033
14		هناك فرص للحوار والتعاون مع المسؤولين	0,654	0.001

## ترش لحسن

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (11) يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (المادية، المعنوية) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.634-0.952) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان الحوافز صادقة لما وضعت لقياسه جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات سلوك المواطن والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم م	الأبعاد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	الإيثار	تساعد زملائك حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون مقابل	0.529	0.042
02		تقوم بمساعدة زملائك الذين تغيّبوا عن العمل	0.610	0.016
03		تهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل	0.687	0.040
04		تحاول أن تقوم بأداء عملك على أحسن وجه	0.664	0.001
05		تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	0.733	0.003
06	وعي الضمير	أحافظ على سمعتي في العمل	0.883	0.004
07		تتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان العمل	0.796	0.002
08		تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	0.687	0.050
09		تحرص على أداء عملك بإتقان وتفاني	0.521	0.020
10		أنتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير المعهد.	0.546	0.010
11	الروح الرياضية	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	0.769	0.001
12		أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	0.547	0.020
13		أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	0.646	0.009
14		لا اعتدي على حقوق الآخرين	0.503	0.042
15		تتقبل النقد بسعة صدر ودون تذمر	0.722	0.001

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (11) يتضح: أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية) والدرجة الكلية للاستبيان،

## الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.503-0.883) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان سلوك المواطنة صادقة لما وضعت لقياسه. 2-3- ثبات استبيان الحوافز وسلوك المواطنة: قام الباحث بقياس ثبات أداة باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$ "، وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (1-0) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل Alpha Cronbachs لثبات استبيان العدالة

### التنظيمية وسلوك المواطنة.

الرقم	الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	الحوافز	14	0.856
02	سلوك المواطنة	15	0.748

بالنظر الى الجدول السابق رقم (09) يتضح: أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الحوافز بلغ 0.856، كما بلغ في استبيان سلوك المواطنة 0.748 وهذا يدل على أن قيمة الثبات المرتفعة، وتدلل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استبيان "الحوافز، سلوك المواطنة" وصلاحيتهما للتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

3- منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الإرتباطية المتبادلة.

4- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة، والبالغ عددهم 80 موظف وموظفة، إما عينة الدراسة فهي مسحية أي تم اختيارها بطريقة أسلوب المسح الشامل، حيث تم في البداية استبعاد 12 أفراد من المجتمع الأصلي الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وبالتالي تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الأفراد قدرت ب 78 موظف وموظفة، و تم استرداد 75 استبيان صالحة للمعالجة الإحصائية، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 75 استبيان.

6- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية	75	0.654	0.003	دال
سلوك المواطنة				

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (08) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز المادية " و " سلوك المواطنة" بلغ 0.654 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.003، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثانية والقائلة " توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %.

- تفسير مناقشة النتائج :

تفسر ذلك أنه كلما زادت الحوافز المادية كلما زاد شعور الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، حيث تعد الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الموظف برغبة وإخلاص للعمل ، ومتى كانت الأجور والمكافآت والعلوات مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ومعززة لقدرته الشرائية، كلما حفزت الموظفين على بذل قصارى جهدهم للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للمجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته يعد سبباً في إهمال العامل لعمله وتدني شعوره بالانتماء والمواطنة نحو المنظمة التي يعمل فيها، وهذا ما أكد عليه روشكا " انه من الأمور الهامة في عملية الانتماء والإبداع المكافآت المادية التي تلعب دوراً كبيراً إلى جانب المكافآت المعنوية.

## الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

(الكسندرا روشكا 1989 . 99 ) كما يرى الباحث "هيثم العاني " أن الحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، متمثلة في استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد العملية ، لان الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها . ( هيثم العاني 2008.16) .

النتيجة السابقة تشابه نوعا ما لما توصل إليه الباحث الجابري 2007 انه كلما توافرت الحوافز المادية زاد معدل أداء المعلمين والمعلمات في مرحلة التعليم الأساسي.  
7- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.  
جدول رقم (08): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المعنوية	75	0,776	0.035	دال عند 0.05
سلوك المواطنة				

- بالنظر الى الجدول السابق رقم (09) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين "الحوافز المعنوية " و" سلوك المواطنة" بلغ 0,776 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.035 ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05. مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثانية والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %.

- تفسير ومناقشة النتائج:

تفسر نتائج الفرضية الثانية أنه كلما زادت شعور الموظفين بالحوافز المعنوية والتقدير والاعتراف، والسماح بالمشاركة ، وعبارات الشكر والتقدير كلما زاد شعور الموظفين بالانتماء وبسلوك المواطنة من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة، ويذكر انه من النظريات الإدارية التي اهتمت بموضوع الحوافز المعنوية نجد نظرية

العلاقات الإنسانية حيث تركزت دراسة مايو وزملائه حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع " الهاوثون" وبينت أن الارتفاع والانخفاض ليس بسبب تزايد أو انخفاض الأجور أو فترات الراحة أو فرصة المشاركة في تحديد رأيهم حول العمل، و زيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدها أو تحسين الشروط المادية للعمال، ما جعله يكتشف أن هناك أشياء أخرى خلاف العوامل المادية يمكن أن يكون لها تأثيرها على أداء العاملين، وان ارتفاع مستوى أداء العمال وإنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بالعوامل النفسية مثل اهتمام الإدارة بهم والاعتراف بدورهم . (ثابت عبد الرحمن إدريس : 2005 . 105).

النتيجة السابقة تشابه لما توصل إليه كل من الباحث " محمد ناصر إسماعيل وآخرون 2012" على انه كلما توافرت الحوافز المعنوية زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرفافة ، كما تشابه نوعا ما إلى ما توصل إليه الباحث "بن رجم إدريس 2018" انه كلما زاد شعور وإحساس الموظفين بالعدالة زاد شعورهم بسلوك المواطنة التنظيمية في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

جدول رقم (09): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز وسلوك المواطنة.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز	75	0,655	0.045	دال عند 0.05
سلوك المواطنة				

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (09) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز و " سلوك المواطنة" بلغ 0,655 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.045 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0,05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث العامة والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز وسلوك المواطنة لدى موظفي

مديريات الشباب والرياضة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %.

- تفسير ومناقشة النتائج:

تفسر النتائج السابقة للفرضية العامة أنه كلما توافرت "الحوافز المادية" المرتبطة بالدخل الفردي القيم لكل فرد ، والرضا من المكافئات المادية المحفزة للعمل عند تقديم أفكار تخدم العمل زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة داخل مديريات الشباب والرياضة، وكلما توفرت أيضا "الحوافز المعنوية" المرتبطة بشعور الموظفين من خلال التقدير والاعتراف بمجهودات الموظفين، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم كلما زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة، وهذا ما أشار إليه الباحث "عبود" انه حتى تحافظ المنظمة على الأداء المتميز وتنميته انه لا بد من يوفر المناخ الملائم لذلك ، وهذا المناخ هو حصيلة التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتنميتها ، ويقف الحافز المادي والمعنوي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين وعلى سلوك المواطنة الذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الابتكار وكل ما يمثل رأس المال الفكر للمنظمة . ( نجم عبود 199. 198. 2003 )

النتيجة السابقة تشابه لما توصل إليه كل من الباحث " محمد ناصر إسماعيل وآخرون 2012" على انه كلما توافرت الحوافز المادية والحوافز المعنوية زاد إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة ، كما تشابه النتيجة السابقة نوعا ما لما توصل إليه الباحث الجابري 2007 انه كلما توافرت الحوافز المادية و المعنوية زاد معدل أداء المعلمين والمعلمات في مرحلة التعليم الأساسي.

9- الاستنتاجات :

الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل إليها في الجدول رقم (09) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطيه ما بين لحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، وهذا يدل على ان توافر مؤشرات الحوافز

المادية والحوافز المعنوية يزيد من إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية العامة ، أي أن الفرضية العامة محققة .

الفرضية الأولى :توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل إليها في الجدول رقم ( 07 ) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية ما بين الحوافز المادية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، وهذا يدل على أن توافر العنصر المادي من أجور ومكافئات يزيد من إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الأولى ، أي أن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية :توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

- من خلال عرض وتفسير وتحليل النتائج المتحصل إليها في الجدول رقم ( 08 ) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية ما بين الحوافز المعنوية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذا يدل على أن توافر مؤشرات الحوافز المعنوية يزيد من إحساس الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الثانية، أي أن الفرضية الثانية محققة

#### 10- الاقتراحات:

- منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها.
- الاستمرار بمنح شهادات التقدير وخاصة للعاملين أصحاب الخبرة العالية.
- احترام الموظفين وإنصافهم في جميع القضايا التي تمس واقعهم الوظيفي
- تعزيز شعور الموظفين بالعدالة، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافأة والترقيات.
- مراجعة أجور الموظفين وتحسينها، بالتناسب مع القدرة الشرائية لديهم.
- تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الموظفين، وزيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة.

## الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالحوافز للرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

### قائمة المصادر والمراجع

- الخميس، عبد الله. 2001. علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية
- علياء حسني علاء الدين نوح 2013 بعنوان : أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط
- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة 2002: أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، مصر.
- نجم عبود نجم 2003: إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة . ط 1 ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن .
- روشكا الكسندر 1989 : الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان ابو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، دار النشر .
- بن رجم إدريس 2018: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة المسيلة.
- ثابت عبد الرحمن إدريس 2005 : إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج وتطبيقات الدار الجامعية، الإسكندرية .
- هيثم العاني 2008 : الإدارة بالحوافز ، التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة العلمية . المومني واصل جميل 2006: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد الأردن
- القحطاني سالم بن سعيد 2002 : المعوقات المؤسسة للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية العدد 12(2) 327. 373.
- العائدي كمال 1996: اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت عمان.
- راشد محمد عبد الجليل 2000 : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة ، عمان

## ترش لحسن

---

- بن رجم إدريس 2018: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 09، العدد 02 ديسمبر 2018.
- مصطفى نجيب شوايش 2005: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق عمان