



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
الشعبة : إدارة وتسيير رياضي
التخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية
الرقم التسلسلي:

الرمز:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

اهمية نظام الحوافز في الرفع من اداء الموارد البشرية
في المجال الرياضي

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة _ برج بوعريرج

إشراف الاستاذ:

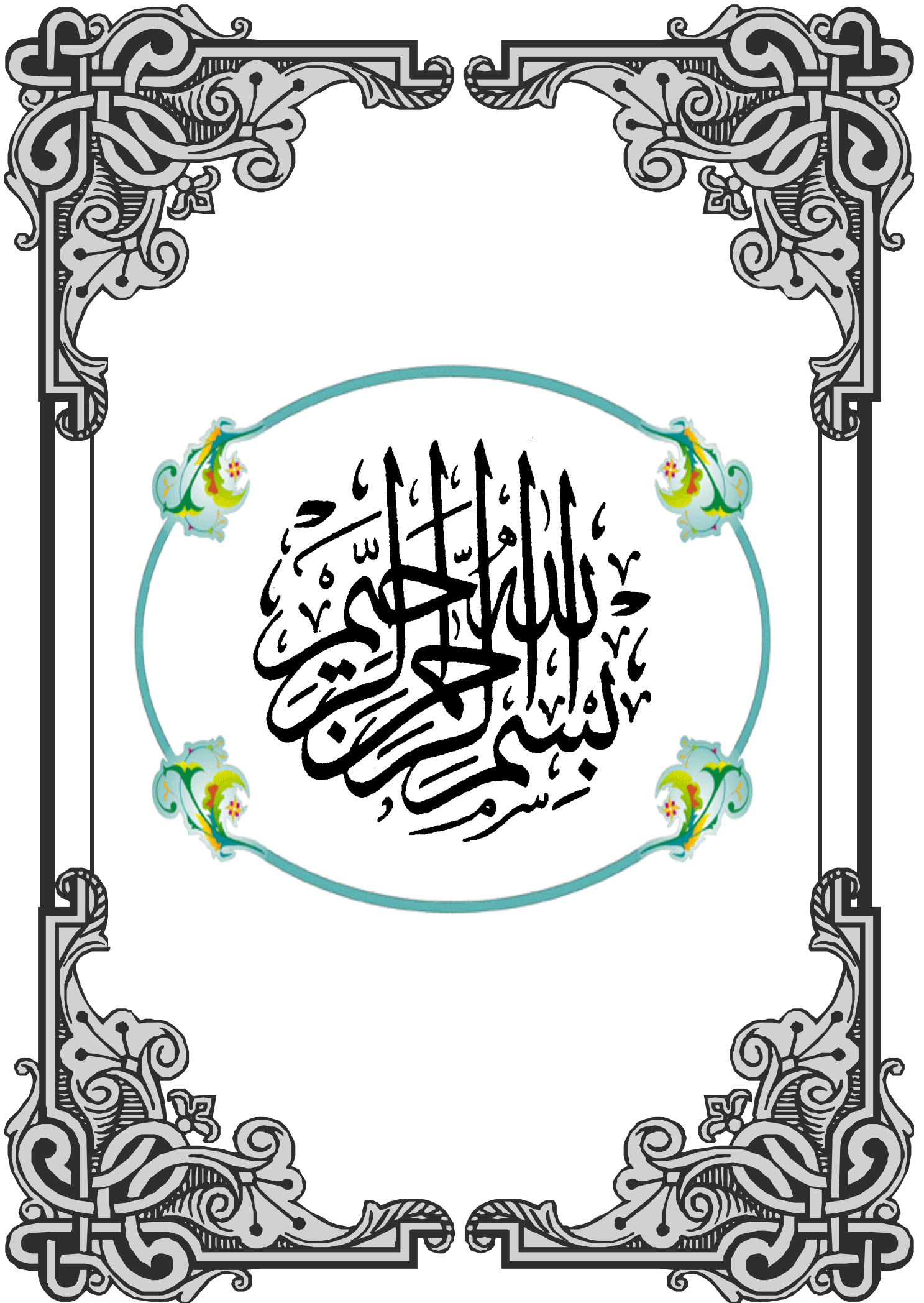
- الاستاذ الدكتور: عمارة نور الدين

اعداد الطالب:

- بن جدو اسامة

- راير علي

الموسم الجامعي: 2020-2021



شكر و عرفان

قال تعالى في محكم تنزيله " و سيجزي الله الشاكرين " سورة آل عمران، من الآية: 144
و كذلك مصداقا لقوله " و لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم ، من الآية: 07

قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي و فقني و قدرني على إنهاء هذا العمل المتواضع ،
الذي أرجو أن يكون عملا نافعا لي و لجميع الطلبة الباحثين
و بكل امتنان و احترام أشكر **الاستاذ الدكتور عمارة نور الدين** ، حفظه الله الذي لم
يبخل علي بعلمه و توجيهاته القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا العمل و الذي كان لي
في العلم مرشدا و في المعاملة أخوا مع تمنياتي له بالمزيد من النجاح و التوفيق ، فشكرا على
تفانيه.

وكما أشكر زملائي طلبة ماستر دفعة 2021/2020 .

و إلى كل أساتذتي و كل من علمني
و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

شكراً

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: [وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا]
(الإسراء:24)

إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبراء، إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجباني إلى منبع الحب والحنان إلى رمز الصفاء والوفاء والعطاء، إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها في كل وقت بعينه التي لا تنام.
إلى رمز العز والشموخ إلى من وطأ الأشواك حافيا ليوصلني إلى ما وصلت إليه اليوم، إلى أبي العزيز والي أخواتي وكل الأهل والأقارب.

إلى من يجري في عروقي حبه و ينبض قلبي بحبهم إلى كل الأصدقاء

اسامة + علي

قائمة المحتويات

-	شكر
-	إهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الإنجليزية
أت	مقدمة
الجانب المنهجي	
الصفحة	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
04	1.1_ إشكالية الدراسة
06	2.1_ فرضيات الدراسة
06	3.1_ أهمية الدراسة
06	4.1_ أهداف الدراسة
07	5.1_ تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	6.1_ الدراسات السابقة
10	7.1_ مميزات الدراسة الحالية
الجانب النظري	
الصفحة	الفصل الاول : نظام الحوافز
17	تمهيد
18	1_ تعريف الحوافز
19	2_ أهمية التحفيز
19	3_ أنواع الحوافز
22	4_ حوافز الخدمات الاجتماعية
24	5_ دور نظام الحوافز في المنظمات
25	6_ شروط نجاح الحوافز

25	7_ أثر الحوافز على أداء العمل
30	خلاصة
الفصل الثاني : أداء العاملين	
32	تمهيد
33	1_ مفهوم اداء العاملين
34	2_ إجراءات تقييم أداء العاملين
36	3_ العوامل المؤثرة على أداء العاملين
37	4_ عناصر تحسين اداء العاملين
37	5_ الوسائل الواجب توافرها لتحسين اداء العاملين
38	6_ أهمية تقييم الأداء
38	7_ علاقة الحوافز بتحسين اداء العاملين
42	خلاصة
الفصل الثالث: الموارد البشرية	
44	تمهيد
45	1_ مفهوم الموارد البشرية
45	2_ مفهوم إدارة الموارد البشرية
46	3_ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
48	4_ مدرسة إدارة الموارد البشرية
49	5_ أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
49	6_ الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية
51	7_ أهداف إدارة الموارد البشرية
52	8_ دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة
52	9_ العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية
53	10_ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
58	11_ تكوين وتطوير الموارد البشرية
61	خلاصة

الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
64	تمهيد
65	1.4_ الدراسة الاستطلاعية
65	2.4_ منهج الدراسة
66	3.4_ متغيرات الدراسة
66	4.4_ مجتمع وعينة الدراسة
67	5.4_ اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
68	6.4_ الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
69	7.4_ خطوات اجراء الدراسة الميدانية
70	8.4_ المعالجة الاحصائية
71	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
73	1.1_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
83	1.1_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
93	2_ مناقشة الفرضيات
الفصل السادس: الاستنتاجات و الاقتراحات	
95	1_ الاستنتاجات العامة
96	2_ التوصيات
95	3_ الافاق المستقبلية

قائمة الجداول

رقم	العبارات	الصفحة
1	يبين توزيع مجتمع بحثنا	66
2	يبين أبعاد وفقرات الاستبيان	67
3	سلم ليكارت لمحاور الاستبيان	67
4	حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ	68
5	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	73
6	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	74
7	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	75
8	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	76
9	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	77
10	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	78
11	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	79
12	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	80
13	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	81
14	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	82
15	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	83
16	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	84
17	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	85
18	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	86
19	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	87
20	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	88
21	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	89
22	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	90
23	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	91
24	يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	92

مقدمة

مقدمة :

تعد الرياضة أحد الأنشطة الإنسانية المهمة، فلا يكاد تخلو المجتمعات الإنسانية من شكل من أشكال الرياضة، بغض النظر عن درجة تقدم أو تخلف هذا المجتمع، ولقد عرفها الإنسان، عبر عصوره وحضاراته المختلفة (أمين أنور الخولي ، 1990 ، ص 5)

وفي هذا الوقت الذي حظيت به 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 كليات التربية الرياضية، وتوسع القطاعات من أندية ومراكز للياقة البدنية وعصرنة المنشآت الرياضية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الرياضي.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

وموضوع الحوافز يحتل مكانا بارزا منذ بدء الإهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الإنجاز لأهداف المؤسسة ، ووجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد العاملين سيقومون تلقائنا بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة فالحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في أداء الأفراد، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات فتقدير الغير لذلك الجهد في طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد ويعتبر وجود نظام الحوافز أمراً مهماً، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادراً على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم (إبراهيم محمود عبد المقصود ، 2003 ص 37)

ومن أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق

التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل وهذا ما أدى بالمختصين والباحثين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تسهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص 100) 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 الرياضية في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة .

ولقد تمحور موضوع بحثنا حول:

✓ أهمية لنظام الحوافز في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

وكانت خطة الدراسة على النحو التالي :

الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة

الفصل الاول : فقد تناولنا فيه لنظام الحوافز

الفصل الثاني : فقد تناولنا فيه اداء العاملين

الفصل الثالث : فقد تناولنا فيه الموارد البشرية

الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل التمهيدي

الاطار العام للدراسة

1_ الاشكالية :

إن نجاح الإدارة الحديثة مرهون بتحقيق أهدافها، ولا يتجلى ذلك إلا بوجود القوة العاملة المدربة، وتزويد الإداريين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة للعاملين (لعمارة سليم، 2016، ص114)

من دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تعنى ببلوغ الأهداف وتمكن من مواكبة التطور المطلوب ، والتحفيز يمثل أحد محاوره الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى ، على اعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن استغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة ومرووسيتها في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الأقسام والفروع التي تضمها إلا أن تحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق سياسة الحوافز الإيجابية يبقى رهن بمدى توافر المقومات والمرتكزات اللازمة لها التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح والمستهدف ما يعني أن استمرار المؤسسة وتواجدها في صورة متكاملة ومترابطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الاهتمام بها وتهيئة كل الظروف والشروط التي تمكن من الاستفادة من نتائجها الحسنة خاصة وأنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات في الداخل فكما هو معروف منذ التحاق الفرد بمنصب عمله تظهر تلقائيًا إلى الوجود بعض الحاجات التي يرغب في إشباعها وبالتالي فإن متطلبات استمرار نشاطه وعطائه بطريقة معينة يرتبط بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات (عصام بدوي، 2001، ص18)

تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى حيث أن تقديم المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الأرباح السنوية ومنحها للفرد تعبيرًا عن الجهد المقدم الذي يعطى على مستوى الأداء العادي أمرًا لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ ، بل هي ضرورة حتمية تستدعي انتهاجها بغرض تعزيز الشعور بالرضا والاستقرار بما ينعكس على التزامه بالمهام المناطة به والاجتهاد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجة المؤسسة إليها (داود معمر، 2006 ص236)

يحظى الأداء بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي

إذ يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ (السالم وصالح، 2002 ص12)

تشهد بيئة المؤسسات الرياضية تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاضمة الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار 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، وقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد من طرف الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، لما تلعبه هذه التنمية للعنصر البشري من دور هام في تحقيق التنمية الشاملة وتثمينها لهذا الدور الهام للموارد البشرية دأبت المؤسسات على تنميته عن طريق تحفيزه وتدريبه وتطوير قدراته، كي يؤدي دوره بكل فعالية كفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة والأكثر من ذلك أصبحت تنظر إليه وتتعامل معه من منظور إستراتيجي، وبذلك أصبحت تحوي مفهوما جديدا، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستثمار في العنصر البشري وتحفيز العاملين

ولهذا ارتأينا طرح تساؤلنا على النحو التالي :

التساؤل العام :

✓ هل لنظام الحوافز أهمية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟

- هل للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟

2.1_فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- لنظام الحوافز اهمية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

الفرضيات الجزئية :

- للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

- للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

3.1_اهداف الدراسة :

- معرفة دور الحوافز المادية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

- معرفة دور الحوافز المعنوية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

- معرفة تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في المجال الرياضي

- تسليط الضوء على نظام الحوافز المعمول به في المجال الرياضي

- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية للمورد البشري داخل الإدارة في المجال الرياضي

4.1_أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة بالنسبة للإدارات أو الموظفين، فالإدارات تدفع عدة تعويضات مادية ومعنوية متمثلة في الأجور والمنح والترقيات والتشكرات المختلفة التي تعد حوافز يستطيع المورد البشري بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات الضرورية لديه، على أن يقوم هذا الأخير بتقديم عوائد متمثلة في الخدمات وتحسين الجودة وتقليل التكاليف، والتي تعتبر أداء وظيفي تسعى من خلاله الإدارات إلى تحقيق أهدافها والتشجيع على رفع الأداء الوظيفي، من خلال التنوع في الحوافز، وتحقيق ولو جزء من أهداف المورد البشري داخل هذا القطاع الحساس

5.1_تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

1.5.1_الحوافز :

التعريف الاصطلاحي : يختلف مفهوم الحافز من معجم لآخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به "تحريض أو تشجيع ومعناه الأجنبي(Incetement) أي البحث، يحرض ، وأيضا نجد كلمة حافز تعني(Stimules) ، حث وأثار، والحافز في مقاييس اللغة هو حث الشيء من خلفه والرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام (سهيل إدريس : 1978 ص 22)

التعريف الاجرائي : هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، بأنها مجموع العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة العاملة

ونقصد بالحوافز في هذه الدراسة تلك العائدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين لتحريك قدراتهم ودوافعهم بما يزيد من كفاءة أدائهم و يحقق لهم حاجاتهم ويشبع رغباتهم و يحقق أيضا أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها

2.5.1_الأداء :

التعريف اللغوي :

بأنه ناتج جهاد معين قام ببذله فرد أو مجموعة الإنجاز عمل معين (عصام بدوي،2001، ص 12)

التعريف الاصطلاحي:

حيث عرف اندرود الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (عبد الباري درة،2003 ص 45)

ويعرف كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل (المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات مواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة (غيث محمد عاطف ، 1990، ص 153)

التعريف الاجرائي :

بأنه السلوك الذي يقوم به موظفو أمانة عمان الكبرى ، والذي يسهم في تنفيذ الأعمال، ويشمل مقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، ومرونة الموظف أثناء تأديته للعمل، والتجديد والابتكار في العمل ، والمهارات الفنية والمهنية لدى الموظف أثناء العمل، ومقدرة الموظف على إنجاز أعماله دون الوقوع بأخطاء

3.5.1_ الموارد البشرية :

التعريف الاصطلاحي :

الموارد البشرية على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة (محمد فتحي، 2003، ص 233)

التعريف الاجرائي :

كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع بأنها المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

6.1_ الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين

صاحب الدراسة: محمد بن سعد أبو حيمد ماجستير-جامعة الملك عبد العزيز، 2011

اهداف الدراسة :

- أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري

تساؤلات الدراسة :

- ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشركة ؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية, وتتمثل فيما يلي:

- ما مستوى الحوافز المادية بشركة ؟

- ما مستوى الحوافز المعنوية بشركة ؟

- ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بشركة ؟

فرضيات الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة والحوافز المادية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين بشركة والحوافز المعنوية

منهج الدراسة : الباحث المنهج الوصفي

عينة الدراسة : حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملاً

ادوات الدراسة : وتم توزيع استبيان

نتائج الدراسة :

- تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية

الدراسة الثانية : تأثير الحوافز على أداء العاملين

صاحب الدراسة: بن سعيد غنية ،مذكرة الليسانس،-جامعة البويرة ،2011

اهداف الدراسة :

- اكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين
 - إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
 - تبيان أهمية رأس المال البشري في المؤسسة ودوره في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة المنافسة وكسب مزايا تنافسية نابعة عن رضا عمالها بظروف العمل والجو المتوفرة في المؤسسة
- تساؤلات الدراسة:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟
 - ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟
 - ما هي العوامل أو المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء عمالها؟
 - ما مفهوم الحوافز وما أهميتها في إدارة الموارد البشرية؟
 - كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين ؟
 - ما هو واقع الحوافز وما أثره على أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري
- فرضيات الدراسة :

- لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة
- نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا ، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.
- يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال

منهج الدراسة : المنهج الوصفي

عينة الدراسة : حيث تكونت عينة البحث من 30 عاملاً

ادوات الدراسة : وتم توزيع استبيان

نتائج الدراسة :

- إن وجود نظام حوافز فعال يسمح بتقوية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ، وهذا ما يجعل مصالحه الشخصية تتلاءم ومصالح المؤسسة.

- تسمح ظروف العمل المادية والمعنوية ، الوقاية والأمن داخل المؤسسة بحماية العامل والمحافظة عليه، باعتباره أهم مورد في المؤسسة ، كما توفر له الاطمئنان و السكنية اللتان تزيدان من رضاه عن المؤسسة

الدراسة الثالثة : تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات في الآبار

صاحب الدراسة: زارري بثينة : رسالة ماجستير - جامعة ورقلة ، 2016

اهداف الدراسة :

- التعرف على أثر الحوافز على جودة أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء

تساؤلات الدراسة:

- ما هو أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع دراسة حالة المؤسسة ؟

- هل هناك أثر لمتوسط لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ؟

فرضيات الدراسة :

- ما هو أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع دراسة حالة المؤسسة

- هناك أثر لمتوسط لفعالية نظام الحوافز والمكافآت

منهج الدراسة : المنهج الوصفي

عينة الدراسة : حيث تكونت عينة البحث (150) عاملا

ادوات الدراسة : وتم توزيع استبيان

نتائج الدراسة :

- هناك أثر متوسط لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

الدراسة الرابعة : أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة

صاحب الدراسة : سلمان صدام جاسم ، رسالة ماجستير - جامعة بغداد ، 2018

اهداف الدراسة :

- تحليل التفكير الإبداعي البحثي لهيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير ذلك التفكير حزمة المعوقات المسببة لتدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبحث العلمي كجزء من أهدافها الأكاديمية ومن خلال الدراسة والتحليل

تساؤلات الدراسة:

- ما هو أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة ؟
- هل هناك اثر الحوافز على الابداع لدى الأستاذ كما تختلف الدراساتين ؟

فرضيات الدراسة :

- ما هو أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع دراسة حالة المؤسسة
- اثر الحوافز على الابداع لدى الأستاذ كما تختلف الدراساتين

منهج الدراسة : المنهج الوصفي

عينة الدراسة : حيث تكونت عينة البحث (100) عاملا

ادوات الدراسة : وتم توزيع استبيان

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية وأيضا وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع.

- تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل لمؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين

- اثر الحوافز على الابداع لدى الأستاذ كما تختلف الدراساتين

- ان نظام الحوافز يجب الاهتمام به وتفعيله في شقيه سواء المادي او المعنوي

الدراسة الخامسة : أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعامل في المؤسسة العمومية

صاحب الدراسة: رويح عبد الحق، ماستر اكاديمي-جامعة المسييلة، 2019

اهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم وأهمية وخصائص نظام الحوافز لدى العاملين

- التعرف على دوافع تحريك العاملين وتثمين أدائهم في المؤسسة

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين
- إبراز الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
تساؤلات الدراسة:

- ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للموظف العمومي؟
- ما المقصود بنظام الحوافز؟ وما هي علاقته بدوافع الأداء؟
- ما المقصود بالموظف العمومي والولاء التنظيمي؟
- ما هي عوامل ومراحل بناء الولاء التنظيمي داخل المؤسسة؟
- كيف يمكن أن يسهم نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد؟
فرضيات الدراسة :

- مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للموظف العمومي
- يمكن أن يسهم نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد
منهج الدراسة : المنهج الوصفي

عينة الدراسة : حيث تكونت عينة البحث من 118 عاملا
ادوات الدراسة : وتم توزيع استبيان
نتائج الدراسة :

- إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه
- إن الولاء التنظيمي مفتاح أساسي ومهم لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد
- دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم فيها رفع واشباع حاجات العاملين سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة

1.7_ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة ، يتضح لنا أنها تناولت أشكالاً متعددة في التصميم والتجريب، وأنواعاً وفئات مختلفة من العينات ، كما تنوعت في المتغيرات والخصائص التي اختارها والأسلوب الإحصائي بالإضافة إلى التباين في النتائج والاستنتاجات ، ومن خلال النقاط التالية يمكن تحليل تلك الدراسات والتعليق عليها ، من خلال هذا العرض للدراسات السابقة ، يتضح لنا أنها تناولت أشكالاً متعددة في التصميم والتجريب، وأنواعاً وفئات مختلفة من العينات ، كما تنوعت في المتغيرات والخصائص التي اختارها والأسلوب الإحصائي بالإضافة إلى التباين في النتائج والاستنتاجات ، ومن خلال النقاط التالية يمكن تحليل تلك الدراسات والتعليق عليها :

1_ من حيث الاهداف :

بحيث تساعد على تبلور أهداف الدراسة الحالية ، وعلى متغيرات متعددة ومنها دراسة : محمد بن سعد أبو حيمد 2011، بن سعيد غنية 2011 ، زارري بثينة 2016 ، سلمان صدام جاسم 2018 ، رويح عبد الحق 2019

✓ هذا ما ساعد الباحث على بلورت أهداف الدراسة الحالية

2_ من حيث المنهج المستخدم:

الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي :

دراسة محمد بن سعد أبو حيمد 2011، دراسة بن سعيد غنية 2011 ، دراسة زارري بثينة 2016 ، دراسة سلمان صدام جاسم 2018 ، دراسة رويح عبد الحق 2019 .

✓ هذا ما ساعد الباحث في اختيار المنهج العلمي الملائم لنوع الدراسة

3_ من حيث العينة وكيفية إختيارها:

اتسمت بعض الدراسات بالكبر النسبي لحجم العينة :

دراسة سلمان صدام جاسم 2018 (ن=100) ، دراسة رويح عبد الحق، 2019 (ن=118) ، دراسة زارري بثينة 2016 (ن=150)

اتسمت بعض الدراسات بالصغر النسبي لحجم العينة :

- دراسة محمد بن سعد أبو حيمد 2011 (ن=60) ، دراسة بن سعيد غنية 2011 (ن=30)

✓ ما ساعد الباحث في تحديد عدد العينة و كذا من ناحية الجنس

4_ من ناحية نوع العينة :

اختلفت الدراسات في اختيارها ولكن عموما كانت العينة القصدية :

- دراسة محمد بن سعد أبو حيمد 2011، دراسة بن سعيد غنية 2011 ، دراسة زارري بثينة 2016 ،
دراسة سلمان صدام جاسم 2018 ، دراسة رويبح عبد الحق 2019
✓ وهذا ما ساعد الباحث في اختيار العينة الملائمة للدراسة
5_ من حيث النتائج :

- وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية وأيضاً وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع
- تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل لمؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين
- ان نظام الحوافز يجب الاهتمام به وتفعيله في شقيه سواء المادي او المعنوي
(حسب نتائج دراسة سلمان صدام جاسم 2018)

- إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه
- إن الولاء التنظيمي مفتاح أساسي ومهم لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد
(حسب نتائج دراسة رويبح عبد الحق 2019)

7.1_ مميزات الدراسة الحالية:

- معرفة اهمية نظام الحوافز على أداء المورد البشرية في المجال الرياضي
- معرفة دور الحوافز المادية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي
- معرفة دور الحوافز المعنوية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي
- تسليط الضوء على نظام الحوافز المعمول به في المجال الرياضي
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية للمورد البشري داخل الإدارة في المجال الرياضي
- نقص الدراسات المرتبطة بنظام الحوافز اهميته في الرفع من اداء الموارد البشرية

الفصل الأول

نظام الحوافز

تمهيد :

يتوقف نجاح أي مؤسسة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج وقد أثبتت الدراسات أن العامل البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيرا فمردوده يزداد وينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية ومعنوية في العمل، لذا فإن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة ولتحقيق هذا الهدف لابد من إيجاد محرك لطاقات الإنسان، وباعث موجه لسلوكه، ومما لا شك فيه أن الحوافز هي أكبر محرك لهذه الطاقات.

فموضوع الحوافز إذن يتناول أسباب قيام الفرد بعمله بكل حماس واندفاع، بينما لا يتوفر هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، ونفس الشخص يختلف أدائه من فترة إلى أخرى، وهذا الاختلاف السلوكي يتم تفسيره عن طريق معرفة الحافز الإنساني .

1_تعريف الحوافز:

1.1_ لغة: " تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهباً للمضي فيه واستعد "

2.1_ إصطلاحاً: " تشير لفظة الحوافز في معناها الإصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته "

"وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه وينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على إطلاقه يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبنية على المنع "

" أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع " (عقيلي،1996، ص223)

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" (الكعبي وأخرون،1990، ص 148)

"العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة" وأيضا وصف **THOMASON** التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الإعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز

2_ أهمية التحفيز:

لحوافز الإنتاج في مجال الصناعة والعمل أهمية كبرى وتأثير فعال في عمليات الإنتاج بشرط أن تستخدم إستخداما حسنا وفي الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تفريط ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته

- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كما وكيفا.

- كما أن الحوافز أيضا تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الإقتصاد في التكاليف

- تعمل الحوافز أيضا على تشجيع الإبتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليف

- تأثر على العامل نفسه إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والإجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة، وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه (محمد احمد بيومي، 1982، ص09)

3_ أنواع الحوافز : هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:

1.3_ الحوافز الايجابية :

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

1_ الحوافز المادية : هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الانجازات والتقاعد (زويلف، 1994، ص276)

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من أهمها التالي : (مرعي، 2003، ص144)

1_ الأجور والمرتبات : يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الاداء

ب_ **التعويضات** : تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.. الخ

ج_ **المزايا العينية ذات القيمة المادية**: وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر، ... الخ ، التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات

د_ **ظروف العمل ومتطلباته المادية** : تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل اكبر. (مرعي احمد ، 2003، ص53)

هـ_ **الزيادات الدورية**: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد عمله.

و_ **المشاركة في الأرباح**: ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الأرباح، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. (عقيلي، 1996، ص. 227)

ي_ **ركائز التحفيز المادي** : يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار يحدد الكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين بغرض أن تكون متناسبة وفعالية بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها من أهم الركائز ما يلي:

- أن يكون عادلا ويطبق وفقا للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.

أن يكون متوافقاً مع معدلات المحددة للأداء.

أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية الاجتماعية والنفسية.

طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيداته. (السالم الصالح ، 1985، ص.98)

2.3_ **الحوافز المعنوية** : وتشمل الترقى وتقديم جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

فرص الترقية و التقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية ودافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزا له و أثرا كبيرا في معنوياتهم ، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

1_توسيع العمل: يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

2_إغناء أو إثراء العمل: ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. (ريابعة علي، 2003،ص86)

3_ الحوافز السلبية: يقصد بها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته" (الدروبي سليمان ، 2006 ، ص31) ويقسم (ريابعة، 2003) الحوافز السلبية على أساس أنها :

1.حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

2.حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي :

3.حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.

4. حوافز جماعية: توجه مثل الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إتفاف العاملين بالاتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الأداء. (ريابعة علي، 2003، ص.88)

5. حافز التميز: في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز لانجاز، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم، ويتخلص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

- حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متمايز في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

- يهدف الحافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.

- يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية

4. حوافز الخدمات الاجتماعية:

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين، وذلك لأن إدارة المنظمة معينة برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية.

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ويذكر منها (مرعي احمد ، 2003) التالي :

1.4- التأمين الصحي: ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص ولأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

2.4- التأمين ضد البطالة: ويهدف لتقديم تعويضا معينا للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

3.4- التأمين ضد العجز وإصابات العمل: ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

4.4- الأندية الترفيهية والاجتماعية: تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.

5.4- صندوق الإدخار: يساهم العاملون والمنظمة معا في الصندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ .

6.4- التأمين على الحياة: تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال.

7.4- رعاية أطفال العاملين: وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة عوضا عن مراكز الرعاية الخاصة.

8.4- وجبات الطعام: بعض المؤسسات الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل. (مرعي احمد، 2003، ص55)

4_المقارنة بين الحوافز السلبية والايجابية : لا شك أن الحوافز سلبية كانت أو ايجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الأداء المتوقع مسبقا، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تطوير وتحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء كانت مادية أو معنوية، أو تزهيب الموظف وإجباره على تحسين أداءه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

ويذكر (الشماع، وحمود، 2005) أن العديد من الدراسات والبحوث حول أنواع الحوافز وفيما يتعلق بالثواب والعقاب وأثره، ويرى أن الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة ولكن أهميتها كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، كحافز ايجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، مثل منح العلاوات السنوية للعاملين دون التمييز بين الأداء الجيد والرديء.

ومما لا شك أنه تفضل الحوافز الايجابية لقوة الايجابية لقوة أثرها على الفرد من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب مقارنة بالحوافز السلبية غالبا ما تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من

العاملين، وتتمثل في سلوك غير مرغوب، مثل تخفيض نوعية وجودة المنتج وعدم الاكتراث وضعف روح المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وانعدام الأمانة في العمل.

لذلك على المدير أو المسؤول الموازنة في استخدام منح الحوافز الايجابية والسلبية وإدارتها بشكل يحقق أداء أفضل. (الشماع خليل، 2005، ص135)

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد وتختلف الحوافز في نواحي يذكرها، (السالم الصالح، 1985) على النحو التالي :

1_الاتجاه: يقصد هنا اتجاه الحافز وطبيعته سالبا أو موجبا، ماديا أو معنويا، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.

2_القوة: قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو المردود المتوقع منه.

3_الإستمرار: إستمرارية أثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه. ويمكن القول بأن كفاءة وفعالية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي.

إن تلك النواحي أو الخصائص تجتمع معا بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز من عدمه، وما مقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولا للاستمرارية الفاعلة التي تركها الحافز. (السلمي الصالح، 1985، ص101)

5_ دور نظام الحوافز في المنظمات:

لنظام الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما :تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر منها (مرعي، 2003) الآتي :

- تدني مستوى العاملين.

- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.

- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.

- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحة الذاتية.

- عدم الإكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- إرتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- إرتفاع نسب دوران العمل وترك العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة. (مرعي احمد ، 2003، ص.58)

6_ شروط نجاح الحوافز:

- يذكر (زوليف ، 1994) العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها :
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
 - إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
 - اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز ، وخاصة الحوافز المادية منها ، ويفضل أن تكون متقاربة .
 - ضمان استمرارية الحوافز ، وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقيع انتظام تلقي الحوافز .
 - يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
 - أن تنمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
 - أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
 - إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز . (حسن زوليف، 1994، ص275)

7_ أثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها الإيجابية أو السلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من أثارا إقتصادية وإجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدر الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل . أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل

عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. "إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعني بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك العديد من الأنواع خطط التحفيز ومنها مثلا برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.

نجد أن هناك حاجة ل خطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعني بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي. (الدروبي سليمان ، 2006،ص123)

1.7_ المكافآت:

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في العاملين للتمييز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوصا عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل... الخ. بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للثقاني والمثابرة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه "المقابل يستحقه العامل من صاحب العمل في المقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها". على أن المكافآت تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملا متميزا خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديرا خاصا.

ويمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة"، أيضا أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسية للفرد في نهاية العام، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العلاوات في العمليات بنسبة معينة من

المرتب السنوي ونسبة تخصص، تبعا لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو (الصيرفي، 2006، ص 327)

2.7_ الترقيات: لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

كذلك تمثل قرارات الترقية مسارا رئيسيا في الهيكل التنظيمي ، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة ، أن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات الأزمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة، وتمثل جانبا هاما في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترقية "تغيير الفرد لوظيفته الحالية، ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات اكبر، وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في الراتب".

ويربط (مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المناصب، والتقدم اعتمادا على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف.

يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي ، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد، أو مكافأة معنوية له بقدر ما يقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل، وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معا. (رفعت عبد الحليم ، 1982، ص360)

وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي :

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.

- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية، عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة

- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، من خلال نظام ترقية مخطط

يعتمد على أسس ومعايير موضوعية

- تحقيق الموائمة بين أهداف والعاملين وأهداف المنظمة

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (شاويش، 2005)

ما يأتي :

-التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها كلما زادت فرص الترقية

- توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.

- أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها

- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة ، ليكن قادرا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.

- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية

- أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة على حدا، بناءا على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

3.7_ اعتبارات في سياسات الترقية:

حتى تحقق الترقية الغرض لكل من الفرد والمنظمة على السواء، يجب أن تراعى عدة اعتبارات

عند تحديد سياسات فاعلة يتم على أساسها منح الترقيات الوظيفية، ويذكر (كامل، 1994) منها :

- فترة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية، يقصد هنا هل سياسات الترقية في المنظمة ستعتمد على

الاقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية، أو بمستوى الأداء والكفاءة التي يحققها الفرد، ويفضل

- أن تعطي المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية، لتحفيز وتشجيع الأفراد لديها لتحسين أدائهم،

مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمة.

- أن تعتمد سياسات الترقية بالاستعانة بالموظفين من داخل المنظمة لملئ الوظائف العليا

الشاغرة، ليكون دافعا للأفراد لرفع مستواهم الوظيفي من خلال كسب المهارات والتعلم وزيادة

المعرفة .

- الربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية، بحيث يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد

العاملين لشغل الوظائف العليا.

- أن يكون هناك تحليل وظائف يرشد الإدارة للوظائف الشاغرة، والمنتظر أن تكون شاغرة

مستقبلا لتحديد فرص الترقية.

- أن تكون طرق منح الترقية من خلال المسؤولية المشتركة لكل من إدارة الأفراد والإدارة العليا في

المنظمة .

- أن تؤدي سياسة الترقية لتحقيق زيادة رضا العاملين داخل المنظمة، وذلك بمراعاة الأسس والمعايير اللازمة لإتمام هذه السياسة. (كامل راتب، 1994، ص89)

4.7_ مشاكل أنظمة الترقية: من خلال تطبيق سياسات وبرامج الترقية نجد أن العديد من المشاكل تنتج وتؤثر أحيانا على الأداء الوظيفي، منها ما يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالمنظمة، وسنذكر أهم المشاكل التي تواجه عمليات الترقية الوظيفية لتفاديها قدر الإمكان عند القيام بمنح الترقيات، ومن أهم المشاكل التي ذكرها (شاويش مصطفى 2005) ما يلي :

1_ خيبة أمل بعض الموظفين للترقية: وتظهر عندما يترشح للترقية عدد كبير من الموظفين، واختيار محدود من المترشحين للترقية بسبب قلة الوظائف الشاغرة للترقية، وما ينتج عن ذلك من انخفاض الروح المعنوية لبعض الموظفين، وبالتالي تتخضع إنتاجيتهم لاعتقادهم بأحقيتهم للترقية.

2_ رفض بعض الموظفين الترقية: في بعض الأحيان يرفض بعض الموظفين الترقية، بسبب إدراكهم لمحدودية إمكاناتهم وقدراتهم، والخشية من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يرقوا إليها، والبعض الآخر لا يرغب في الانتقال من محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ يرى في الترقية انتقال لمجموعة جديدة من الأفراد.

3_ منع الترقية: بعض الأحيان يخشى بعض المدراء من ترقية الموظفين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى .

4_ عدم الموضوعية وتظهر في ظل نظام : غير واضح للترقيات ، قد يتم فيه تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم أقل منهم كفاءة أو أقدمية، والآثار السلبية التي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة.

5_ عدم تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين : وينطبق ذلك المهنيين والمختصين، حيث فرص التحرك في السلم الوظيفي أقل من غيرهم مقارنة في وظائف أخرى ، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية تعوضهم عن قلة فرصهم للترقية (شاويش، 2005، ص178)

بعد السرد لمفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله، فيمكن القول بأن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وأن تتناسب مع كفاية الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله، و تكون واضحة وتضمن للعامل دخلا يسمح له بالمعيشة الكريمة (عساف، 1977، ص32)

خلاصة :

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي الرياضي وهو الملاحظ من خلال الواقع ، والتي بدونها لا يمكن لي مؤسسة رياضية أو نادي رياضي أن يقوم بتحقيق كامل أهدافها ، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر

المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد النادي الرياضي على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للنادي الرياضي.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة الرياضية إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل المثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة الرياضية ، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لصحاب التميز في العمل ، على أن يكون الحافز على قدر العمل الجهد.

وعنصر يجب أن تعيه المؤسسة الرياضية وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها.

ولكن العنصر آخر وهو الهم وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للفرد وذلك من خلال تقييم أداء اللاعبين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة الرياضية.

الفصل الثاني

اداء العاملين

تمهيد :

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية وتعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف وذلك من خلال وضع نظام تحفيزي ناجع، يؤدي إلى ترقية مستوى أداء العامل إلا أن الجهود المبذولة في عملية التحفيز أحيانا لا تأتي بثمارها أو بالنتائج المرغوب فيها، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصي، وذلك من أجل الحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمنح الحوافز.

1_ مفهوم اداء العاملين :

اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين ، اضافة الى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفاعليتهم في بلوغ الاهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة . ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين الاداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية

(سهيلة محمد عباس،2006، ص 142-143)

وبما ان اداء العاملين يعد من المفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف اراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

(راوية محمد حسن،1999 ص 22)

في حين عرف البعض الاخر اداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً (خالد محمد الشوابكة ، 2008 ، ص 41)

من هنا يتضح ان اداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الاهداف والوصول الى الغايات التي تسعى لتحقيقها من هنا يتبين لباحث ان الاداء عبارة عن : (عصمت سليم القرالة ، 2011، ص 51)

- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات

- سلوك يقوم به يقوم العاملين لإنجاز أعمالهم

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها

ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء فمنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه جهد وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء سوء كانت دراسات نظرية أم تطبيقه ميدانية ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الآن هناك عوامل

مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلاف جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً وتصنف هذه العناصر إلى :

الموظف وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الرجعية كجزء منه .

الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي

2_ إجراءات تقييم أداء العاملين :

اولا_ بناء معايير الأداء :

بهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظائف، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل آلة في مصنع إنتاجي، في حين هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية والوظائف العلمية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، لذا فإنه لابد من استعمال مقاييس متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها

ا_الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

- إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، ولا بد أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد فقط، وقد تكون المعايير المستخدمة ناقصة عندما لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعيه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يعتبر ناقصاً لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية

ب_الثبات : يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن تكون النتائج متقاربة من شخص لآخر ومن وقت لآخر

ج_ التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الأداء والجهود بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، التدريب و التطوير.

د_ القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول بأنه تم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها الإيجابية أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

من الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها، مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وما هو المتوقع منهم، إذ يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدد شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعاييره للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء.

ثانياً_ قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- ✓ التقارير الإحصائية.
- ✓ التقارير الشفوية.
- ✓ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

ثالثاً_ مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية مؤدي العمل في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء

رابعا_ مناقشة نتائج التقييم:

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء إذ أن المناقشة تخفف من شدة تأثير الجوانب السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين

خامسا _ الإجراءات التصحيحية:

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين الأول سريع ومباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء، وهي إجراءات متضمنة في إدارة الأداء

3_العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد اهم تلك العوامل بالاتي : (عبد الباري درة ، 2003، ص96)

1.3_العوامل الفنية : وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام

2.3_العوامل الإنسانية : وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (خالد محمد الشوايكة ، 2008، ص 42)

4_ عناصر تحسين اداء العاملين :

تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر اداء العاملين التالية :

(علي السالمي ، 2001 ، ص177)

1.4_ المعرفة بمتطلبات العمل : وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المترتبة بها .

2.4_ نوعية العمل : ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبه ومهارات فنية وقدرة لي تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الازخاء .
كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز

3.4_ المثابرة والثوق : الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف الى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملة

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه

5_ الوسائل الواجب توافرها لتحسين اداء العاملين : لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها : (عنان الجعبري ، 2009 ، ص43)

1.5_ الوسيلة الأولى : في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل ، من خلال ادراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتمييزها .

2.5_ الوسيلة الثانية : يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ريب الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم

3.5_ الوسيلة الثالثة : يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عملة عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل

6_ أهمية تقييم الأداء:

1.6_ على مستوى المنظمة: مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة من أجل إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين كما يعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ، مع تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة

2.6_ على مستوى المدراء: إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3.6_ على مستوى الفرد : فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل بجدية واجتهاد وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأته مادياً.

7_ علاقة الحوافز بتحسين اداء العاملين :

تسعى المنظمات الى تحسين اداء العاملين من اجل ان يكون الاداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية ، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط انظمة الحوافز بإنتاجية العاملين ، كون الحوافز تزيد الاصرار لدى العامل على اداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس ايجابياً على الاداء العام وزيادة الانتاجية اضافة الى امكانية تحقيق التفاعل بين الافراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل الى العمل بكل ما يملك لتحقيق اهداف المنظمة المرسومة .

وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الاجواء سواء التي بدورها تدفع العامل الى المثابرة والوثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية . اضافة الى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يودي الى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة انتاجهم وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عالي من الاداء (عبد الله حميد محمد الجاسي ، 2010 ، ص 125)

اضافة ان نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس اداء العاملين بدرجة الاولى كون معرفة نتائج اداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الاعتماد على بيانات تقييم الاداء التي بدورها سوف تحقق العدالة

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله) إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء (يوسف الطائي ، مصدر سابق، ص 410)

1.7_ الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز :

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية.

وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية

1.1.7_ ظروف العمل المادية : يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتبارها أهم ما اعتقدوا أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل (علي سلمى، 1998 ص 255)

2.1.7_ ظروف العمل الاجتماعية : لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930 وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال، القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وجماعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها

الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد . وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على انتاج أفرادها، وتحدد عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تماسكها، وأهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات. (علي سلمى، 1998 ص 256)

3.1.7_ حاجات الأفراد: تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي :

أ_ حاجات أولية : وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء و المأوى، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر

ب_ حاجات اجتماعية: وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية

ج_ حاجات ذاتية: وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله

(علي سلمى، 1998 ص 257)

خلاصة :

تكتسي دراسة وتحليل العلاقة والتأثير الناشئ عن وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة أو منظمة، أهمية فائقة وضرورة قصوى نظرا لتأثيرها على مستوى أداء القوة البشرية بها، ومن ثمة تسمح بالمنافسة، وهذا كله من أجل إيجاد الصيغ الفعالة والملائمة لتحسين أنماط التسيير المتبعة في هذا المجال .

فقد أثبتت الدراسات الحديثة في ميدان التسيير على أهمية وضرورة العمل بهذا النظام ومحاولة تحسينه دوريا تبعا للمستجدات الطارئة سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وذلك من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية لها ، خاصة في حال توفر الإمكانيات سواء التنظيمية أو المادية

الفصل الثالث

الموارد البشرية

تمهيد :

تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما من موارد المؤسسة، وأحد الأصول التي تملكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، ولهذا فقد استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع لدى العديد من المفكرين والأخصائيين.

كما تعد إدارة الموارد البشرية نشاطا إداريا مستقلا عن باقي الوظائف الأخرى ، وهي تختص بالعنصر البشري على وجه الخصوص، وهو ما يجعل من هذه الإدارة ذات أهمية إدارية وموقع متميز في الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات.

1_ مفهوم الموارد البشرية:

تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها :

"على أنها كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة "

"كما تعرف على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع "

" هي المورد الحقيقي لأي منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة والإنسان بما يملكه من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت " (محمد فتحي، 2003، ص 233)

2_ مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة

ومن المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الأفراد من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد.

ويعرف **French** إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"، كما يعرفها **Fleppoe** بأنها "تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

وذكر كل من (**p.Pigros – c.Myres**) أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحث يمكنهم تحقيق دوام، و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية" من ناحية أخرى يعرف سميث إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة المدربين في المنشأة وأيضا توظيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد" (صلاح عبد الباقي ص 22)

يمكن تعريفها على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا و كذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها" (محمد صالح، 2004، ص 20)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

3_التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية ومن هذه الأسباب: (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 24)

- التوسع والتنمية الصناعية التي تمت في العصر الحديث، الأمر الذي ساعد على ظهور المنظمات العالمية و بداية ظهور مشاكل وصراعات بين الإدارة والعمال ، لذلك حاولت الإدارة استخدام بعض الحلول من خلال أساليب مبتكرة لمواجهة هذه المشاكل.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي

- بروز العديد من المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن العمال ومن ثم الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.

- إصدار القوانين والتشريعات العمالية وذلك بتدخل الحكومة في علاقات العمل بين العمال والشركاء

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا:

1.3_ ظهور الثورة الصناعية : لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها : (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 25)

- المكننة وحولها محل العامل .

- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل (المصنع).

- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة .

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

2.3_ ظهور حركة الإدارة العلمية: وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- التطور الحقيقي في الإدارة

- الاختيار العلمي للعاملين

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين

3.3_ حركة العلاقات الإنسانية: نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ الحركة العلمية واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع elton الأمريكية الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الإنتاجية، قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها mayo والتي تمت خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين حيث تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فقال أظهرت العديد من الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط وإنما مشاعر وأحاسيس و عواطف الفرد وغيره من وذلك بفضل العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة و بذلك قد ساهمت دراسات "التون ماليو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة

4_مدرسة إدارة الموارد البشرية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا جديدا في إدارة الأفراد خلال الخمسينات منة القرن العشرين وهي الفترة بين 1960-1980 مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها، تعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية وبعد سنة 1980 شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذلك الوقت، ويركز هذا المدخل على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة بتوفير مناصب عمل مناسبة لذلك

(إبراهيم رمضان الديب ، 2002، ص 81)

5_ أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز هذه الأسباب من خلال حصر مجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض الإداريين وهذه الأخطاء يرصدها ديسلر كالتالي :

- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة
- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين
- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد
- ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها
- مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين
- وقوع المنظمة تحت القانون الخاص بالأمن المهني بسبب ملائمة قواعد السلامة والمهنية
- إحساس بعض العاملين بعدم عدالة ما يحصل عليه من أجور مقارنة بنظرائهم
- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء
- الالتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل

6_ الملامح الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية :

لابد أن توفق بكفاءة إدارات المنشأة بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية و كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة واحترافا كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة (إبراهيم رمضان الديب ، 2002، ص 82)

1.6_ السرعة:

- السرعة تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة
- السرعة في التعامل مع الأحداث والمناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملين بالمؤسسة

2.6_ الدقة:

- في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية
- الدقة في سلامة تنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها
- دقة وسلامة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية

3.6_ الأمانة والسرعة:

- بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة خاصة الأرشيف الخاص بكل موظف بالمؤسسة

- سرية المستندات الواردة والصادرة من وإلى الموارد البشرية حتى على الأفراد العاملين بالموارد البشرية إلا بقدر ما تحتاجه ضرورات العمل

4.6_المرونة:

- المرونة في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وفي التعامل مع الحالات.

- البساطة الإجراءات في تنفيذ المعاملات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة مما يعني التنسيق الجديد بين أفراد فريق عمل الموارد البشرية (الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة)

- الميل العام إلى التسهيل والتيسير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها
- معادلة تحقيق السهول والسلامة واليسر في انجاز أعمال الموظفين مع الالتزام القانوني بلوائح ونظم المؤسسة

5.6_الاجابية والتفاعل:

- التفاعل الاجتماعي مع المناسبات المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمؤسسة أيا كانت صفتهم أو مستواهم الإداري

6.6_الجماعية والتكامل:

- سيادة روح الفريق المتحاب المتعاون خاصة وأن أعمال الموارد البشرية تحتاج تنسيق بين أكثر من وحدة الإدارة

- التدوير الوظيفي ومعرفة وفهم كل موظف لعمل زملائه حتى يتم تغطيته بكفاءة أثناء الإجازات وضغوط العمل

7.6_التطور المستمر:

- في مستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعاملين
- في سياسة التحضير بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة في نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة. (إبراهيم رمضان الديب ، 2002، ص 83)

7_ أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت أن أهداف المنظمات تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما:

الكفاءة والعدالة : وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز ... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي :

- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الكفاءه قصاد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة (سنان الموسوي، 2003، ص 27)
- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية)
- توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتم على أعمالهم ومنجزاتهم
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير الضمان الاجتماعي
- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية
- تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقا من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة (سمير محمد الوهاب، 2007، ص 10)
- تحسين أداء المورد البشري وتحليله
- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث أن الكفاية الانتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة
- اختيار الاشخاص الاكفأ لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم لإرجاء مهامهم على أحسن وجه

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية الأجور التدريب والتطوير

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين (عادل حسن، 1995، ص 87)

8_ دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة :

أ_ دور استشاري : يعمل مدير الموارد البشرية علي تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد إضافة إلى المديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين، وهذا الدور هو استشاري أي ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في المبادرات الأخرى

ب_ دور التنفيذ : تمثل إدارة استشارية في علاقتها مع الإدارات الأخرى إضافة إلى السلطة التنفيذية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة ولا يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا وان يتم التنسيق والتعاون المستمر بينها وبين الإدارات الأخرى (محمد عبد الباقي، 2001، ص 48)

ج_ المشاركة في صنع القرارات: تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية

د_ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة : أن المستوي التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في أداء أعمالها ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان النامية والمتقدمة وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظر إلى العنصر البشري فان الدور بدا يظهر للمسؤولين بشكل أكبر فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة

9_ العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الرياضية:

تعتبر العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة الرياضية ذات أهمية خاصة للإدارة الرياضية وهذا ما يعني مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة الرياضية وذلك لعدة أسباب منها أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في المنشأة ولذلك فهم يؤثرون فيها ويتأثرون منها، وهي بطبيعتها تضم أنواع متباينة من العاملين وخاصة إذا كانت كبيرة الحجم، والمؤسسة في

المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاج والعمل بدرجة عالية من الكفاءة ورضا العاملين وانسجامهم وتقديمهم وتطوير شخصيتهم حيث تعمل الإدارة على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، إذن فهي تقوم أساساً على الأفراد ولجانها أو بصفة رئيسية على الجماعات طالما قامت تلك الجامعات على نظام معين يكفل لها أداء عملها والوصول إلى هدفها .

أما بالنسبة لتنظيم المؤسسة فيعني شيئين هما الوظيفة والهيكل، فأما الوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في مؤسسة وتقسيم العمل بينهم وبتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، أما الهيكل أو البناء الذي يمكن أن تسمية المؤسسة أو الشركة أو الهيئة، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل فيها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد ، إذن المنشأة الرياضية وحدة فنية اجتماعية، المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة وذلك إذا اتبع جوانب رئيسية متداخلة في بعضها يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي :

✓ الأهداف: والتي تكون واضحة ومعروفة ولكن لها أسلوباً تنفيذياً متغير

✓ موارد المنشأة: هي الموارد البشرية والمادية

✓ العمليات الإدارية: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة

10_ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية : (مؤيد سعيد ، 2003، ص 67)

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل تل الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بما كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية الخ، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف من الحصول على الموارد البشرية، تنميتها، تطويرها، مكافأتها، وصيانتها والحفاظ عليها ، ونظراً لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سوف يتم في دراستنا هذه التركيز على بعض أي الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور تحسين أداء العاملين وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

1.10_ الحصول على الموارد البشرية : تتضمن عملية الحصول على الموارد البشرية عدة وظائف وهي :

أ_ التحليل الوظيفي: التحقيق النجاح في أي مؤسسة، يجب توجيه قدر كبير من الاعتماد و العناية الطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد التناسب بين الوظيفة والشخص من الأساسيات التي لا بد من توافرها حتى يتم رفع مستوى أداء الأشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك التناسب فقط إذا ما كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة

ب_ الوصف الوظيفي : ويمكن القول بأن الوصف الوظيفي "هو قائمة الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي"، ويمكن تعريفه بأنه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة

ج_ التوصيف الوظيفي: ويعرف بأنه قائمة المتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية) وهي أحد نواتج أو مخرجات التحليل الوظيفي (مؤيد سعيد ، 2003، ص 68)

2.10_ تخطيط الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا من هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها، ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر سيتم التطرق إلى مختلف جوانبها كالتالي:

3.10_ استقطاب الموارد البشرية : بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع، هذه المهمة هي جذب الكفاءات المطلوبة وهي أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بما مستقبلا، تعتمد عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل أو خارج المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية

4.10_ تعريف استقطاب الموارد البشرية: يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب وهي كما يلي:

ا_ الاستقطاب: هو "العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة" (خضير كاظم حمود ، 2007 ، ص 92) يشير لفظ الاستقطاب إلى "تلك المرحلة أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاً الوظائف الشاغرة بالمؤسسة".

ب_ أهداف استقطاب الموارد البشرية:

-اجتذاب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يسمح تدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية.
-توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

ج_ مصادر استقطاب الموارد البشرية: بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد و وظائف، ومواصفات لشغل تلك الوظائف ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتهما، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى : (عبد العزيز علي ، 2002 ، ص 146)

اولا_ المصادر الداخلية:

1_ الترقية : تقو المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون خطة الترقية واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط الترقية، توضح فيها العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى

2_ النقل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ويساهم هذا الأسلوب في خلق توازن بين الوظائف من حيث عدد الموظفين المناسبين من حيث الخبرة والأهمية للعمل المتاح

ثانياً_ المصادر الخارجية :

وهي المصادر التي تمد المؤسسة بالاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو العالمي أي من خارج المؤسسة وفقاً لاحتياجاتها، وغالباً ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عند تعذر المصادر الداخلية من توفير حاجات المؤسسة من القوى البشرية المطلوبة للعمل.

1_ الإعلانات : يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة للحصول

على الموارد البشرية للمؤسسة، ولغرض تحقيق الإعلان الأهداف في استقطاب

2_ المعاهد والجامعات: أن المعاهد والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعمومية توفر الفرص

للمتخرجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية أو المساهمة في البحث عليها،

كما تزود المؤسسات الأخرى سواء إنتاجية أو خدمية بالمعلومات التي تتعلق بالطلبة

المتخرجين لديها بغية الحصول على ذوي المؤهلات المطلوبة من قبلهم.

3_ الجمعيات والنقابات المهنية: غالباً ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية في

توفير فرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض

التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية

4_ برامج التدريب والتشغيل: تتبنى مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المؤسسات العاملة

في هذا المجال بإعداد و تصميم برامج تدريبية لبعض الشباب طالبي العمل أو ممن لا

تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية، إذ يرشح بعد ذلك هؤلاء إلى المؤسسات التي تتوفر لديها

الحاجة الفعلية للتشغيل (عبد العزيز علي، 2002، ص146)

5_ عملية الاختيار والتعيين : يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية

التوظيف لاحقة للاستقطاب والاختيار السليم والدقيق للموارد البشرية المتميزة حتى تضمن

المؤسسة انتقاء الفرد المناسب لتعيينه في الوظيفة المناسبة، لذا سوف يتم من خلال هذا

العنصر التركيز على معرفة عملية الاختيار والخطوات السليمة التي يتم الاعتماد عليها التي

تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها

1_ تعريف الاختيار: يعرف الدكتور أحمد ماهر الاختيار بأنه: "هو تلك العمليات التي تقوم

بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه

مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة" (محمد الصيرفي، 2002، ص 2004)

ب_ أهداف الاختيار والتعيين: تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية لقواعد عملية الاختيار تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف التالية:

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة في ضوء مصلحة المؤسسة و مؤهلات الفرد وحاجاته.

- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية حيث يوفر لهم هذا النظام أجوراً عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنه يوفر له الاستقرار الوظيفي

- اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً.

- إن أداء أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة ينعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المؤسسة والعاملين والعكس صحيح

ج_ خطوات عملية الاختيار: يتضح من الشكل أن خطوات عملية الاختيار والتعيين هي:

1_المقابلة المبدئية: عندما يتقدم أحد الأفراد لوظيفة فإن مدير الموارد البشرية يجلس مع لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية وتلعب هذه المقابلة دوراً هاماً في تصفية المتقدمين للعمل.

2_طلب التوظيف: يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتمتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد (مؤيد سعيد ، 2002، ص 82)

3_الاختبارات: تلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسية والشخصية، اختبار القدرات الذهنية، اختبارات الأداء اختبارات سرعة الاستجابة.

4_ المقابلات: تتميز المقابلات بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل أو من يمثله حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

5_ الكشف الطبي: هي المرحلة النهائية للاختيار، وتؤدي إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي يقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة

11_ تكوين وتطوير الموارد البشرية:

- تكتسي وظيفة تكوين وتطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة.

- تعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، ولأن التكوين والتطوير يعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات سيتم التعرض لدور إدارة الموارد البشرية في تكوين وتطوير الأفراد من خلال الوظائف التالية التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء

التكوين (التدريب) : تعد عملية تكوين العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث عرفه العديد من المفكرين على أنه "التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". (محمد الصيرفي، 2002، ص 200)

كما يرى البعض بأنه "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيا أداء عمل معين (خضير كاظم، 2007، ص 66) والتكوين هو: "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها" (علي السلمي، 1970، ص 80)

ومن الأهداف التي يسعى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة.

- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمال في المؤسسات التي يعملون بما سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار

- تحسين إنتاجية الفرد، حيث يتم الحصول على كمية إنتاج أفضل خالي من العيوب وينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة

1.11_التكوين وعلاقته بأداء الموظفين : إن التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة الأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل (سهيلة محمد عباس ، 2000، ص 101)
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم
- المساعدة في تحديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراته، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة
- 2.11_ تخطيط المسار الوظيفي:** تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفا فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين فإننا نختارهم لوظائف معينة، مناسبون لهذه الوظيفة دون غيرها فكما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وأن دور إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب

خلاصة :

تعرفنا في هذا الفصل على الموارد البشرية وأهميتها للمؤسسات عموماً، ووجدنا بأن هذه الوظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة ، فلا يمكن أن تبقى وتتمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم وكذلك نجد أن المضمون وأهمية الوظيفة قد تغير على مدى الزمن، وقد رافقه تغير في الأسماء التي تعطى للوظيفة، وتعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية الأكثر حداثة لمؤسسة يشكل العاملون لها موردا نادرا، أما بالنسبة لموقعها في البناء التنظيمي فهو يعتمد على الشكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الرابع

الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمنية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جميع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطئها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناها للإجابة على فرضياتنا المقترحة

1.4_ الدراسة الاستطلاعية:

لقد أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين وذلك لما قد يجده من صعوبة في صياغة مشكلة بحثه صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية (محمد زيان عمر، 1983، ص131) حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه (فضيل دليو، 1995، ص46)

وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، قمنا بدراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى : دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضية لولايات (المسيلة- برج بوعريريج) ، وهذا للوقوف على أهمية نظام الحوافز في الرفع من أداء الموارد البشرية في المجال الرياضي من وجهة نظر العمال بهذه المديريات من حيث الوسائل والأجهزة والمعدات والبرامج ومن جهة ثانية معرفة مدى اهتمام العمال بهذا النوع من النشاط حيث قمنا كباحثين بمقابلة مدراء المديريات وبعض العاملين من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة

2.4_ المنهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج (عبد الفتاح محمد العيسوي، 1996، ص13) وتختلف المناهج من بحث لآخر لاختلاف الهدف الذي يرغب الباحث التوصل إليه ومن أجل دراسة وتحليل المشكلة التي بين يدي، واستجابة لطبيعة موضوع البحث المقترح اعتمدت على المنهج الوصفي كوسيلة لتحليل موضوعي

هذا الأخير هو عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن حي ، وفي بعض الأحيان يهتم البحث الوصفي بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين بعض الأحداث السابقة والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في هذه الأحداث والظروف القائمة، فالبحوث الوصفية تحدد الطريقة التي توجد بها الأشياء (خير الدين عويس، 1997، ص86)

✓ وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا لأنه الأنسب لموضوع بحثنا

3.4_ متغيرات الدراسة

1.3.4_ تعريف المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (موريس انجليس، 1999ص168)

✓ المتغير المستقل : نظام الحوافز

2.3.4_ تعريف المتغير التابع: هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع (علاوي راتب ، 1999، ص 219)

✓ المتغير التابع : الموارد البشرية

4.4_ مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.4_ مجتمع البحث: نعني بمجتمع البحث دراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهداً شاقاً وتكاليف مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته (سامي ملحم، 2000، ص200)

جدول رقم (01) : يبين توزيع مجتمع بحثنا

عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
15	مديرية الشباب والرياضية لولاية المسيلة
15	مديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج
30	المجموع

2.4.4_ العينة : العينة جزء من الكل أو بعض من جميع ، وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من المستجوبين يتم اختيارهم من مجتمع أكبر لتحقيق أغراض الدراسة " يبني الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي ويستخدم الباحث العينة ، لأن في بعض الحالات من الصعب دراسة المجتمع ككل (عبد الواحد الكبيسي، 2007، ص217)

✓ تم اختيار العينة بطريقة قصدية ، أجريت على : 35 عامل بمديرية الشباب والرياضية حيث تم استبعاد 05 منهم الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وبعد عملية استرداد الاستثمارات تم الحصول على كافة الاستثمارات الموزعة دون نقصان

5.4_ أدوات جمع البيانات والمعلومات :

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

1.5.4_ استبيان: عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج لشرح إضافي .

✓ استبيان موجه : لعمال مديريات الشباب والرياضية لولايات المسيلة + برج بوعرييج

جدول رقم (02) : يبين أبعاد وفقرات الاستبيان

رقم	محاور الاستبيان		عدد العبارات
01	المحور الاول	الحوافز المادية	10
02	المحور الثاني	الحوافز المعنوية	10
	المجموع		20

2.5.4_ طريقة التصحيح: اعتمد الباحث على طريقة ليكرت لتقدير استجابات المفحوصين، ويمكن جمع الدرجات التي يتحصل عليها الفرد في كل عبارات الاستبيان ، ولقد استخدم الاستبيان الحالي استجابة ثلاثية.

جدول رقم (03) يوضح : سلم ليكرت لمحاور الاستبيان

لا	احيانا	نعم	التقديرات
1	2	3	تقدير الاستجابات للعبارات (+)
3	2	1	تقدير الاستجابات للعبارات (-)

6.4_ حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

يعتبر الصدق والثبات أحد أهم شروط سلامة أداة القياس وهما مرتبطان ببعضهما البعض وفي هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات" (أحمد محمد الطيب، 1999، ص 292)

1.6.4_ الصدق: درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج الاختبار (حسن علاوي، 1996، ص 321)

يكون الاختبار صادقاً عندما يقيس الغرض الذي وضع من أجله، وهناك أنواع للصدق منها أو صدق المحتوى، الصدق التلازمي، صدق المحكمين والصدق العاملي (أحمد عويس، 1997، ص 37) ✓ وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على : الصدق الذاتي

2.6.4_ الثبات: يعرف ثبات الاختبار بأنه درجة التماسك التي يمكن لوسيلة القياس المستخدمة لتطبيقها، كما تعني مدى اتساق الاختبار ومدى الدقة التي نقيس بها اختبار لظاهرة موضوع القياس، وقد عرّف "جليفورد" الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها حيث أن تباين الدرجة على المقياس هي مؤشر للأداء الفعلي للأفراد، وتعتبر تلك المعادلة عن درجة المقياس (ليلى السيد فرحات، 2001، ص 144)

✓ تم حساب الثبات في بحثنا هذا على : طريقة ألفا كرونباخ وهي طريقة ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشمل على أبعاد متعددة ويفضل استخدام هذا المعامل عندما يكون الهدف تقدير معامل ثبات مقاييس الجوانب الشخصية نظراً لأنها تشتمل على مقاييس متدرجة لا يوجد بها إجابة صحيحة وأخرى خاطئة" (صالح الرشدي، 2000، ص 20)

جدول رقم (04) يوضح : حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	المقياس	الثبات	الصدق الذاتي	مستوى الدلالة
01	الحوافز المادية	0.74	0.87	0.05
02	الحوافز المعنوية	0.75	0.83	
/	المجموع	0.74	0.85	

✓ تم استخدام : معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان تحصل ثبات علي لكل الأبعاد

7.4_ إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها : (05 عمال) الذين يعملون في مديريات الشباب والرياضية لولايات المسيلة + برج بوعريريج في فترة ما بين 18 مارس 2021 إلى غاية 25 مارس 2021 والدراسة الميدانية ما بين 04 أبريل 2021 إلى 09 ماي 2021 وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم تفريغ النتائج والقيام بصدق الأساتذة المحكمين وحساب الثبات بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي.

8.4_ الاساليب الاحصائية :

1.8.4_ نظام الحزم الإحصائية spss : لإصداره الثاني والعشرون : هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم (أمين ربيع، 2007، ص199)

2.8.4_ معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة :

$$\text{معامل ألفا كرومباخ} = \frac{ن}{ن-1} \left(\frac{1 - \text{مج ع} 2 \text{ كل عبارة}}{2\text{ع}} \right)$$

ن = عدد عبارات القائمة

ع² = تباين القائمة ككل

مج ع² = المجموع الكلي لتباين كل عبارة من عبارات القائمة (أحمد الرفاعي غنيم، 302)

3.8.4_ مربع كاي لتحليل نتائج الدراسة:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث O_i التكرارات الحقيقية، E_i التكرارات المتوقعة

4.8.4_ النسبة المئوية وتعرف كالتالي:

لدينا النسبة المئوية "س"، تكرار العينة "ك"، مجموع العينة "ن"
حيث: ن ← %100
ك ← % س
س = (ك/ن) %100

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا. وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، أضف إلى ذلك فإنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطى مصداقية علمية لبحثه. وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس

عرض مناقشة وتحليل النتائج

1_ عرض وتحليل نتائج الدراسة :

1.1_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى : للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

السؤال الاول : هل تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة لهم ؟

الغرض من السؤال : معرفة هل تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة لهم ؟

جدول رقم (05) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	%50	10	7.60	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	%33.4	10					
لا	05	%16.6	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %50، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.4

والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 16.6

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 7.60 وهي أكبر

من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية

في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج أن قيمة الراتب تتناسب مع طبيعة

الاعمال الموكلة لهم ، ان الراتب الذي يتقاضونه مناسب للأداء الذي يقومون به، وهذا يبين أن

أغلب الموظفين راضون على رواتبهم ويرون أنها تعكس أدائهم الوظيفي .

السؤال رقم (02) : هل يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة ؟

الغرض من السؤال : معرفة هل يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة ؟

جدول رقم (06) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	%50	10	7.60	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	%33.4	10					
لا	05	%16.6	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة %50، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.4

والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 16.6

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 7.60 وهي أكبر

من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية

في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج ان الراتب يحقق احتياجات الموظفين

كافة ويرون أنها كافية نوعا ما لتغطية احتياجات الموظفين

السؤال رقم (03) : هل تقدم المؤسسة مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تقدم المؤسسة مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة؟
 جدول رقم (07) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	17	%56.7	10	16.20	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	%33.3	10					
لا	03	%10	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %56.7، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.3 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة %10 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 16.20 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج ان المؤسسة تقدم مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة بحث تسمح لهم بزيادة الدافعية في العمل أثناء القيام بوظيفتها، وانتشار روح العمل والنشاط لدى الموظفين ، والذي يمكن أن يعود سببه إلى التحفيز والمكافأة ورضاهم بالحوافز المقدمة

- السؤال رقم (04) : هل تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة ؟
 جدول رقم (08) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	18	60%	10	12.80	5.99	02	0.05	دال
احيانا	09	30%	10					
لا	03	10%	10					
المجموع	30	100%	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة 60%، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 30%
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 10%
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 12.80 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج ان المؤسسة تقدم ترقيات عادلة وفق اسس علمية مدروسة ، لان المنح الترقيات الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، وهذا يحتم أن تكون الترقيات العادلة وفق اسس علمية مدروسة وذلك لتحفيز المورد البشري والرفع من مستوى الأداء الوظيفي .

السؤال رقم (05) : هل توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية لإنجاز الاعمال ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية لإنجاز الاعمال؟
 جدول رقم (09) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	17	%56,7	10	9.80	5.99	02	0.05	دال
احيانا	11	%36,7	10					
لا	02	%6,7	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %56.7 الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %36.7 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 6.7
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 9.80 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة توفر نظاما للعلاوات الدورية لإنجاز الاعمال وتعمل على خلق الظروف المساعدة للعمل ، لان للعلاوات توفر لهم تلبية معظم حاجاتهم وتحفيزهم على الابداع .

السؤال رقم (06) : هل توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لإنجاز الاعمال بكفاءة؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لإنجاز الاعمال بكفاءة؟
 جدول رقم (10) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	18	60%	10	19.60	5.99	02	0.05	دال
احيانا	09	30%	10					
لا	03	10%	10					
المجموع	30	100%	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة 60%، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 30%
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 10%
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 19.60 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة توفر نظاما للعلاوات الاستثنائية لإنجاز الاعمال بشكل جيد، لان المكافآت تمنح على أساس معايير واضحة، فان الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق الاستقرار، وسعيها إلى تحقيق الأهداف يحتاج بشكل ضروري إلى تنظيم مستمر مما يساعد تلك الإدارة على الوصول إلى ما تصبوا إليه وهو تطوير المؤسسة وتميبتها

السؤال رقم (07) : هل تقدم لكم المكافآت على العمل الاضافي؟

الغرض من السؤال : معرفة هل تقدم لكم المكافآت على العمل الاضافي؟

جدول رقم (11) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	%50	10	12.40	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	%33.4	10					
لا	05	%16.6	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %50، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.4 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة %16.6

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 12.40 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان هناك المكافآت تقدم على العمل الاضافي فالمكافآت لها تأثير ايجابي على أدائهم وهذا أمر طبيعي لأداء مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة سهولة العمل ووضوح المهام والهداف المطلوبة المقدمة من الادارة والجهات العليا ، بالإضافة إلى التنسيق الإيجابي بين العمال والمدراء المسؤولين ورضا الإداريين بعملهم مما سمح لهم بتسيير جيد للمنشآت وبطرق علمية وعصرية.

السؤال رقم (08) : هل توفر المؤسسة نظام للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل توفر المؤسسة نظام للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر؟
 جدول رقم (12) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	14	%46.7	10	13.30	5.99	02	0.05	دال
احيانا	11	%36.7	10					
لا	05	%16.6	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %46.7 الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %36.7
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 16.6
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 13.30 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرار
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة توفر نظام للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر ، فالهدايا العينية والمكافاة يخلق ويشجع العمال على الابداع واثقان العمل كما يشجع الموظف لبذل مجهود مضاعف وتحسين أدائه الوظيفي

السؤال رقم (09) : هل تقدم المؤسسة الدعم المادي للموظفين على حضور الدورات التدريبية؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تقدم المؤسسة الدعم المادي للموظفين على حضور الدورات التدريبية؟
 جدول رقم (13) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	50	10	7.90	5.99	02	0.05	دال
احيانا	13	43,3	10					
لا	02	6,7	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 50%، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 43.3%
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 6.7 %
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 7.90 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان تقدم المؤسسة الدعم المادي للموظفين على حضور الدورات التدريبية من اجل تحسين مستواهم من خلال اجراء تريضات ودورات في مجال تخصصهم وكذا الاحتكاك بالكوادر الاخرى

- السؤال رقم (10) : هل توفر المؤسسة ظروف العمل المادية تدفع العمال التمسك بالعمل؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل توفر المؤسسة ظروف العمل المادية تدفع العمال التمسك بالعمل؟
 جدول رقم (14) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	50	10	9.10	5.99	02	0.05	دال
احيانا	13	43,3	10					
لا	02	6,7	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 50%، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 43.3%
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 6.7 %
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 9.10 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة توفر ظروف العمل المادية تدفع العمال التمسك بالعمل ، فهم يشعرون بالأمان الوظيفي في عملهم لانهم بصفة رسمية ويحكمهم نظام قانوني الذي هو قانون الوظيف العمومية، مما يجعلهم يتمتعون باستقرار وظيفي، ومحميون من التعسفات

2.1_ عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية : للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

السؤال الاول : هل تهتم المؤسسة بتقديم الاوسمة للمستحقين لتحسين الاداء ؟

الغرض من السؤال : معرفة هل تهتم المؤسسة بتقديم الاوسمة للمستحقين لتحسين الاداء ؟

جدول رقم (15) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	16	%53.3	10	9.40	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	%33.4	10					
لا	04	%13.3	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة %53.3، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.4

والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 13.3

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 9.40 وهي أكبر

من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية

في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج أن تهتم المؤسسة بتقديم الاوسمة

للمستحقين من اجل تحسين الجانب المعنوي للموظف فرغم الظروف الصعبة التي يعيشها فهو

إنسان أي كائن اجتماعي، يحب من يقدره ويشعره بذاته ولو معنويا

- السؤال رقم (02) : هل تقدم المؤسسة تقدم شهادات التقدير للعمال لزيادة الاداء ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تقدم المؤسسة تقدم شهادات التقدير للعمال لزيادة الاداء ؟
 جدول رقم (16) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	20	%66.7	10	16.20	5.99	02	0.05	دال
احيانا	07	%23.3	10					
لا	03	%10	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة %66.7، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %23.3 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 10 .
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 16.20 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج ان المؤسسة تقدم شهادات التقدير للعمال لزيادة الاداء وتحسين المستوى الفردي والجماعي ، من اجل لتحقيق الرضا الوظيفي للذي يسمح لهم بتسيير المنشآت بشكل امثل .

- السؤال رقم (03) : هل تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء أثناء العمل ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء أثناء العمل ؟
 جدول رقم (17) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	21	%70	10	17.20	5.99	02	0.05	دال
احيانا	07	%23.33	10					
لا	02	%6.67	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %70، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %23.33 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة %6.67. ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 17.20 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج ان المؤسسة تقدم عبارات الشكر والثناء أثناء العمل من اجل رفع من معنويات العمال للاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد من اداء داخل المؤسسة .

- السؤال رقم (04) : هل تشجع المؤسسة وتعزز روح المبادرة للعاملين بها ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تشجع المؤسسة وتعزز روح المبادرة للعاملين بها ؟
 جدول رقم (18) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة α	درجة الحرية df	χ^2 الجدولة	χ^2 المحسوبة	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرارات	البدائل
دال	0.05	02	5.99	12.80	10	%60	18	نعم
					10	%33.33	10	احيانا
					10	%6.67	02	لا
					30	%100	30	المجموع

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %60، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.33
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة %6.67
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق χ^2 المحسوبة التي تساوي 12.80 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق نستنتج ان المؤسسة تشجع وتعزز روح المبادرة للعاملين بها وذلك لسماح للعمال بتقديم اقتراحات تساهم في خلق جو داخل العمل ويعود بفائدة للمؤسسة عن طريق زيادة الفعالية الانتاجية .

- السؤال رقم (05) : هل تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية لتحسين اداء الموظفين ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية لتحسين اداء الموظفين؟
 جدول رقم (19) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	16	%53.4	10	9.80	5.99	02	0.05	دال
احيانا	11	%36.6	10					
لا	03	%10	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %53.4 الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %36.6 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة %10 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 9.80 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة تهتم بالترقية الشرفية لتحسين اداء الموظفين ولذلك من خلال لتفادي دوران العمل وضمان الرضا الوظيفي والاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل .

- السؤال رقم (06) : هل تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الاداء ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الاداء ؟
 جدول رقم (20) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	18	60%	10	13.60	5.99	02	0.05	دال
احيانا	09	30%	10					
لا	03	10%	10					
المجموع	30	100%	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: أحيانا بنسبة 60%، الباقي كانت إجاباتهم : نعم بنسبة 30%
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 10%
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 13.60 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة تكلف القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الاداء عن طريق تنميتهم وتدريبهم على المناصب العليا وتشجيعهم لخلق منافسة داخلية تعود بالفائدة للمؤسسة .

السؤال رقم (07) : هل ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء ؟

الغرض من السؤال : معرفة هل ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء ؟

جدول رقم (21) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	17	%56.66	10	13.40	5.99	02	0.05	دال
احيانا	08	%26.66	10					
لا	05	%16.68	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة %56.66، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %26.66 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة %16.68

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 13.40 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر

الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة ترشح المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء وذلك يعود بفائدة للمؤسسة لتجنب برامج التدريب والتنمية المختلفة ويعتبر حافز لديهم .

السؤال رقم (08) : هل تشعرك المؤسسة بأهمية العمل الذي تقوم به ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تشعرك المؤسسة بأهمية العمل الذي تقوم به ؟
 جدول رقم (22) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	%50	10	11.20	5.99	02	0.05	دال
احيانا	12	%40	10					
لا	03	%10	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة 50 % الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 40 %
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 10 %
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 11.20 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة تشعرك العمال بأهمية العمل الذي يقومون به وذلك عن طريق اعطائهم جميع حقوقهم وتوفير الجو المناسب لهم لضمان احساسهم بالثقة بالنفس لتحقيق الرضا الوظيفي مما سمح لهم للعمل بظروف جيدة .

- السؤال رقم (09) : هل تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لزيادة رضاهم ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لزيادة رضاهم ؟
 جدول رقم (23) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	16	%53.33	10	10.90	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	%33.33	10					
لا	04	%13.34	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة %53.33، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة %33.33 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة % 13.34
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 10.80 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان تقدم المؤسسة تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لزيادة رضاهم وكذا من اجل تقديم جملة من القرارات لها تأثير ايجابي على المؤسسة وبالتالي زيادة تحقيق الرضا للعمال .

- السؤال رقم (10) : هل تستجيب الإدارة العليا لمن يشاركها بأفكار جديدة ومقترحات ؟
 الغرض من السؤال : معرفة هل تستجيب الإدارة العليا لمن يشاركها بأفكار جديدة ومقترحات ؟
 جدول رقم (24) : يوضح اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة α	القرار الاحصائي
نعم	15	50	10	9.90	5.99	02	0.05	دال
احيانا	10	33.33	10					
لا	05	16.67	10					
المجموع	30	%100	30					

تحليل نتائج جدول :

نجد أن جل العاملين أجابوا بـ: نعم بنسبة 50%، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 33.33%
 والبعض الآخر كانت إجاباتهم : لا بنسبة 16.67 %
 ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبانة عن طريق كا² المحسوبة التي تساوي 9.90 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند درجة حرية 02 ومستوى دلالة 0.05 إذن هناك فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى لصالح الفئة أكثر تكرر
 الاستنتاج :

من خلال مناقشتنا وتحليل نتائج الجدول ومما سبق ان المؤسسة تستجيب الإدارة العليا لمن يشاركها بأفكار جديدة ومقترحات لأنها تسمح لهم بالإبداع والابتكار وتقديم المقترحات جديدة تعود بالفائدة على المؤسسة .

2_ مناقشة الفرضيات :

1.2_ مناقشة نتائج على ضوء الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من العمال، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى التي تعتبر للحوافز المادية دور في الرفع من أداء الموارد البشرية في المجال الرياضي.

حيث نجد أن معظم الإجابات قد أثبتت صحة هذه الفرضية بشكل كلي ، ففي الجدول رقم (07) : نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 56.7%، حيث نستنتج أن المؤسسة تقدم مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة بحث تسمح لهم بزيادة الدافعية في العمل أثناء القيام بوظيفتها، وانتشار روح العمل والنشاط لدى الموظفين والذي يمكن أن يعود سببه إلى التحفيز والمكافأة ورضاهم بالحوافز المقدمة، وفي الجدول رقم (09) : نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 56.7% ، حيث نستنتج أن المؤسسة توفر نظاماً للعلاوات الدورية لإنجاز الاعمال وتعمل على خلق الظروف المساعدة للعمل ، لان للعلاوات توفر لهم تلبية معظم حاجاتهم وتحفيزهم على الابداع ، وفي الجدول رقم (11) : حيث نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 50%، مما نستنتج أن هناك المكافآت تقدم على العمل الاضافي، فالمكافآت لها تأثير ايجابي على أدائهم وهذا أمر طبيعي لأداء مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه نتيجة سهولة العمل ووضوح المهام والهداف المطلوبة المقدمة من الادارة والجهات العليا ، بالإضافة إلى التنسيق الإيجابي بين العمال والمدراء المسؤولين ورضا الإداريين بعملهم مما سمح لهم بتسيير جيد للمنشآت وبطرق علمية وعصرية.

وهذا ما تتفق مع دراسة بن سعيد غنية (2011) : والذي توصل إلى أن الحوافز هي المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا ، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة ، كما يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط.

كما تتفق كذلك مع دراسة رويبح عبد الحق (2019) : والذي توصل إلى أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه .

- إن الولاء التنظيمي مفتاح أساسي ومهم لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد .

- دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم فيها رفع واشباع حاجات العاملين سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة .

2.2_ مناقشة نتائج على ضوء الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من العمال، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الثانية التي تعتبر للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

حيث نجد أن معظم الإجابات قد أثبتت صحة هذه الفرضية بشكل كلي ، ففي الجدول رقم (15) : نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 53.3%، حيث نستنتج أن المؤسسة تهتم بتقديم الاوسمة للمستحقين من اجل تحسين الجانب المعنوي للموظف فرغم الظروف الصعبة التي يعيشها فهو إنسان أي كائن اجتماعي، يحب من يقدره ويشعره بذاته ولو معنوياً جدول رقم (16) : نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 66.7%، الباقي كانت إجاباتهم : أحيانا بنسبة 23.3% حيث نستنتج أن المؤسسة تقدم شهادات التقدير للعمال لزيادة الاداء وتحسين المستوى الفردي والجماعي ، من اجل لتحقيق الرضا الوظيفي للذي يسمح لهم بتسيير المنشآت بشكل امثل ، ففي الجدول رقم (17) : نجد أن جل العاملين أجابوا ب: نعم بنسبة 70%، حيث نستنتج أن المؤسسة تقدم عبارات الشكر والثناء أثناء العمل من اجل رفع من معنويات العمال للاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد من اداء داخل المؤسسة .

وهذا ما تتفق مع دراسة سلمان صدام جاسم (2018) والذي توصل إلى أن : وجود علاقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية وأيضاً وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع.

تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل لمؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين ، اثر الحوافز على الابداع لدى الأستاذ كما تختلف الدراساتين ، ان نظام الحوافز يجب الاهتمام به وتفعيله في شقيه سواء المادي او المعنوي

وهذا ما تتفق مع دراسة محمد بن سعد أبوحيمد(2011) والذي توصل إلى أن : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية

الفصل السادس

استنتاجات واقتراحات

1_الاستنتاجات العامة :

بمجرد انطلاقنا في الدراسة التي تطرقنا إليها حاولنا قدر الإمكان توقع النتائج التي يمكن الوصول إليها ، فمنها ما تأكدنا منه فعلا كفرضيات البحث ، حيث أثبتنا صحتها ومنها ما اكتشفناه خلال مسيرة وفترة إنجاز للبحث ، ومن خلال الدراسة المعمقة والتي شملت استبيان توصلنا إلى تفسير للفرضية العامة والتي كان مفادها أنه : لنظام الحوافز اهمية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ، حيث تم تناول في هذه الدراسة فرضيتين ، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية :

اولا : تنص الفرضية الاولى : للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا وبالتالي الفرضية الاولى محققة

ثانيا: تنص الفرضية الثانية : للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ولقد أثبتت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات الاداريين وبعد المعالجة الاحصائية ، وعلى ضوء أهداف الدراسة وفي حدود العينة استنتجنا وبالتالي الفرضية الثانية محققة

بعد التحقق من صحة الفرضيات الجزئية المقترحة في بداية الدراسة وأغلب النتائج توافقت مع الدراسات السابقة المذكورة في الفصل التمهيدي ويتحقق الفرضية الاولى والثانية يمكننا

أن نستنتج أن الفرضية العامة والتي تنص على: لنظام الحوافز اهمية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي " قد تحققت

2_التوصيات :

حرصا منا على أن تكون لهذه الدراسة قيمة وظيفية وعملية وانطلاقا من الدراسة وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات إلى كل من يهمله هذا الموضوع ، ونخص والتي نرجو أن تكون سبيلا من السبل التي تجنبهم من المعوقات التي قد تصادفهم في ميدان العمل وهي كالتالي :

- زيادة منح المكافآت للعمال المجدين والمثابرين من اجل رفع اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

- تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمال في المجال الرياضي

- إعطاء العامل مكانته الحقيقية من جميع النواحي والنظر على أنه العامل الرئيسي في رفع مستوى الأداء وتحسين نوعية وجودة الخدمات في الموارد البشرية

- إعطاء تصور دقيق وواضح لتطوير منظومة المكافآت في المؤسسات الرياضية

- تعديل وتطوير نظام الحوافز حتى يكون أكثر فعالية من اجل رفع الاداء

- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فذلك يرفع من روحهم المعنوية

- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقا للأداء المتميز وليس للأقدمية فقط

- العمل على تشجيع العمال على روح المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء

- الاهتمام والنظر في شكاوى وانشغالات واحتياجات العمال والأخذ بعين الاعتبار

بمقترحاتهم وأفكارهم والسعي لتحقيقها، لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوى اداء العمال

- أن تعمل المؤسسة على بث روح الفريق والتعاون والإخاء في العمل وخاصة بين المسؤولين ومرؤوسيهـم.

2_الافاق المستقبلية :

يقترح الباحث إجراء الدراسات والبحوث التالية مجال :

- اقتراح نموذج لنظام الحوافز في الرفع من اداء اطارات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تهتم مجال تطوير نظام الحوافز وتحسين في اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تبحث في مجال نظام الحوافز رفع مستوى اداء الموارد البشرية .

اولا_القواميس والمعاجم :

- 1- جروان السابق : قاموس الاقتصاد ،الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1978
 2- سهيل إدريس : المنهل (فرنسي- عربي)، دار العلم للملايين ، بيروت، لبنان ، 2005

ثانيا_قائمة المراجع :

- إبراهيم محمود عبد المقصود :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التوجيه، دار الوفاء
 لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2003
- إبراهيم رمضان الديب ، دليل الموارد البشرية ،ام القرى للنشر والتوزيع،القاهرة، 2002
- أحمد محمد الطيب: الإحصاء في التربية ، المكتب الجامعي ، ط1،مصر، 1999
- أسامة أمين ربيع: التحليل الإحصائي للمتغيرات ، مكتبة الانجلو، ط2، مصر، 2007
- الدروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1،عمان، دار الثقافة للنشر،2006
- السالم وصالح، ادارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث، ط1 ، الاردن ،2002
- الشماع خليل ، نظرية المنظمة ،ط2،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005
- الكعبي، نعمة، والسامرائي، إدارة الأفراد: مطبعة العمال ، ط1، بغداد 1990
- أمين أنور الخولي ، الرياضة والمجتمع عالم المعرفة، ع 216،الكويت،1990
- حسن مهدي زويلف، إدارة المنظمة ، دار مجدلاوي للنشر ، ط1، عمان،1994
- خالد محمد الشوابكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية، الاردن، 2008
- خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2007
- خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1997
- داود معمر، منظمات الاعمال ،الحوافز والمكافآت، دار الكتاب ، ط1 ، 2006
- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية ،المكتب الجامعي ، 1999
- ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2003
- رفعت عبد الحليم القاعوري ، إدارة الابداع التنظيمي،المؤسسة العربية،مصر ، 1982
- سامي ملحم: مناهج البحث في التربية ، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان،2000
- سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية، دار المجدلاوي للنشر، ط1، الاردن ، 2002
- سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، عمان: دار وائل للنشر، 2006
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط3 ،عمان، 2005

- صلاح عبد الباقي ،الجوانب العلمية للإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، 2001
- عادل حسن ،ادارة الافراد ،الاسكندرية للكتاب، للنشر والتوزيع ، ط1، 1995
- عبد الباري درة ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات : الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ،عمان، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003
- عبد الفتاح محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي ، دار الراتب ، الإسكندرية، 1996
- عبد الله حميد الجساسي ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997
- عبد الله حميد محمد الجساسي: اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية الأكاديمية العربية البريطانية،2010
- عبدالعزيز علي ، الادارة المتميزة للموارد البشرية ، دار الفكر للنشر ، ط1، 2002
- عساف عبد المعطي ، السلوك الاداري في المنظمات ، دار زهران ،عمان 1999
- عصام بدوي ، موسوعة الادارة والتنظيم في التربية ، دار الفكر ، ط1، القاهرة،2001
- عصمت سليم القرالة : الحكمانية في الاداء ،الاردن، دار جليس الزمان،2011
- عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، مصر، 1996
- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، ط1القاهرة، 1985
- عنان الجعبري : دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، فلسطين، كلية الدراسات العليا،2009
- غيث محمد عاطف ، معجم علم الاجتماع ، دار المعرفة ، الاسكندرية،1999
- فهمي منصور، إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط1، 1982
- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة بمستوى أداءهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية ،السعودية،2009
- محمد احمد البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، المطبوعات الجامعية ،ط1،1982،
- محمد عبد الفتاح الصريفي ، ادارة الموارد البشرية ، دار المناهج ، الاردن ،2006
- محمد فتحي، مصطلح اداري، دار النشر والتوزيع الاسلامية، القاهرة ، مصر، 2003
- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000

ثالثاً_ قائمة رسائل ومذكرات التخرج :

- محمد بن سعد أبو حيمد ماجستير أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 2011
- بن سعيد غنية تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة الليسانس، جامعة البويرة، 2011
- زارري بثينة تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين ، رسالة ماجستير - جامعة ورقلة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات في الآبار، 2016
- سلمان صدام جاسم أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ، 2018
- رويح عبد الحق، أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية ماستر اكاديمي، جامعة المسيلة، 2019
- لعمارة سليم ، مساهمة برامج التكوين الاداري في الرفع من كفاءة الافراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، 2016

الاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



استمارة السادة المحكمين

اهمية نظام الحوافز في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضية لولايات (المسيلة-برج بوعريريج)

رقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
01	خضار خالد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة
02	برايخ رايح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة
03	لزرق احمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الاستبيان النهائي

اهمية نظام الحوافز في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضية لولايات (المسيلة - برج بوعرييج)

في إطار القيام بدراسة - ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص ادارة وتسيير رياضي وبصفتك الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع ، نرجو منك الإجابة عن أسئلة المقياس بعناية ووضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة

وفي الاخير نتعهد بحفظ سرية إجابتك التي لن تستخدم إلا لأغراض علمية

تحت اشراف :

الاستاذ الدكتور: عمارة نور الدين

من اعداد الطالب:

بن جدو اسامة

رابر علي

الموسم الجامعي: 2021/ 2020

لا	احيانا	نعم	المحور الاول : للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية
			01 هل تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة لكم ؟
			02 هل يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة ؟
			03 هل تقدم المؤسسة مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة ؟
			04 هل تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق اسس علمية مدروسة ؟
			05 هل توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية لإنجاز الاعمال ؟
			06 هل توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لإنجاز الاعمال بشكل جيد ؟
			07 هل تقدم لكم المكافآت على العمل الاضافي ؟
			08 هل توفر المؤسسة نظام للهدايا العينية ما يشجع الموظف لبذل جهد اكبر ؟
			09 هل تقدم المؤسسة الدعم المادي للموظفين على حضور الدورات التدريبية ؟
			10 هل توفر المؤسسة ظروف العمل المادية تدفع العمال التمسك بالعمل ؟
لا	احيانا	نعم	المحور الثاني : للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية
			01 هل تهتم المؤسسة بتقديم الاوسمة للمستحقين لتحسين الاداء ؟
			02 هل تقدم المؤسسة تقدم شهادات التقدير للعمال لزيادة الاداء ؟
			03 هل تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء أثناء العمل ؟
			04 هل تشجع المؤسسة وتعزز روح المبادرة للعاملين بها ؟
			05 هل تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية لتحسين اداء الموظفين ؟
			06 هل تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الاداء ؟
			07 هل ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الاداء ؟
			08 هل تشعرك المؤسسة بأهمية العمل الذي تقوم به ؟
			09 هل تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لزيادة رضاهم ؟
			10 هل تستجيب الإدارة العليا لمن يشاركها بأفكار جديدة ومقترحات ؟

ملخص الدراسة

اهمية نظام الحوافز في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضية لولايات (المسيلة- برج بوعريريج)

مشكلة الدراسة :

- هل للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟
- هل للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي ؟

أهداف الدراسة :

- معرفة دور الحوافز المادية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي
- معرفة دور الحوافز المعنوية في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي
- معرفة تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في المجال الرياضي
- تسليط الضوء على نظام الحوافز المعمول به في المجال الرياضي

فرضيات الدراسة :

- للحوافز المادية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي
- للحوافز المعنوية دور في الرفع من اداء الموارد البشرية في المجال الرياضي

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : 30 عمال مديريات الشباب والرياضية لولايات (المسيلة- برج بوعريريج)

المجال المكاني والزمني : من 18 مارس 2021- الى غاية : 09 ماي 2021

المنهج المتبع : المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : استبيان

نتائج الدراسة :

- تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمال في المجال الرياضي
- إعطاء العامل مكانته الحقيقية من جميع النواحي والنظر على أنه العامل الرئيسي في رفع مستوى الأداء وتحسين نوعية وجودة الخدمات في الموارد البشرية

الاقتراحات والتوصيات :

- اقتراح نموذج لنظام الحوافز في الرفع من اداء اطارات الاتحادية الجزائرية لكرة القدم
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تهتم مجال تطوير نظام الحوافز وتحسين في اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية