

جامعة : محمّد بوضياف - المسيلة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
الرقم التسلسلي : .....  
أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه علوم  
في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية  
تخصّص: إدارة وتسيير رياضي

## الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر

- دراسة ميدانية لقطاع الشباب والرياضة بالوادي -

لجنة المناقشة مكونة من :			
الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
زحاف محمّد	أستاذ تعليم عالي	محمد بوضياف.المسيلة	رئيسا
خالد جوادي	أستاذ تعليم عالي	محمد بوضياف.المسيلة	مقررا ومشرفا
نور الدين بن نجمة	أستاذ محاضر قسم أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا
أسامة مرنيذ	أستاذ محاضر قسم أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا
تباني علي	أستاذ محاضر قسم أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا
عزوز محمّد	أستاذ محاضر قسم أ	زيان عاشور.الجلفة	عضوا مناقشا
لعجال يحي	أستاذ محاضر قسم أ	الجزائر 03	عضوا مناقشا

إشراف :

أ.د/ خالد جوادي

إعداد الطالب:

علي جوادي

السنة الجامعية : 2021/2020



# شكر

حمدا لله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات أن يسر لنا إتمام هذا العمل ،  
والذي نتمنى أن يكون إضافة نوعية بقدر الجهد الحاصل ، ومن نعم شكر  
الله شكر الناس ، فأتقدم بشكر خاص للأستاذ المشرف خالد جوادي على  
التأطير والمتابعة لهذه الأطروحة ، وحرصه على إخراجها في أحسن  
وجه، وأتقدم أيضا بالشكر الجزيل للمرافقة الطيبة من الصديق الدكتور  
احميده نصير على مساعدته القيمة لنا .

كما لا يفوتني شكر الأساتذة المحكمين ، وكل من أعاننا على انجاز هذه  
الدراسة .

فلهم جميعا أسمى معاني التقدير والاحترام والامتنان

# الإهداء

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى أختي الغالية وكلّ أبنائها

إلى من تشاركني الحياة زوجتي أسعدها الله وصانها

إلى أولادي بشيرة، محمّد، عبد الله، نسيبة، أروى والكتكوتة الصغيرة فاطمة

الزهراء .

وإلى كل الأصدقاء والأحباب ومن له في القلب مكان .

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ج	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
4-1	مقدمة
<b>الفصل الأول : مدخل العام للدراسة</b>	
6	1. إشكالية الدراسة
9	2. فرضيات الدراسة
10	3. أهداف الدراسة
10	4. دوافع اختيار البحث
11	5. أهمية البحث
12	6. التحديد الإجرائي لمفاهيم البحث
14	7. الدراسات السابقة
14	1.7 الدراسات العربية
21	2.7 الدراسات الأجنبية
23	3.7 تحليل ونقد الدراسات السابقة
<b>الباب الأول : الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني : الحوافز المعنوية والمادية</b>	
28	تمهيد
29	1. مفهوم الحوافز
30	2. أهمية الحوافز
31	3. التطور التاريخي للحوافز
31	3.1 المرحلة التقليدية

32	3.2 المدرسة السلوكية
32	3.3 المرحلة الحديثة
33	4. نظريات الحوافز
33	1.4 نظريات المحتوى
33	1.1.4 نظرية الحاجات لماسلو
34	2.1.4 نظرية الدّفر
34	3.1.4 نظرية الانجاز الثلاثية
34	4.1.4 نظرية العاملين
35	5.1.4 نظرية العلاقات الإنسانية
35	2.4 نظريات العملية
35	1.2.4 نظرية العدالة لآدمز
36	2.2.4 نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم
36	3.2.4 النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور
37	4.2.4 X.Y نظرية لدوجلاس ماك جريجور
37	5. أنواع الحوافز
38	1.5 من حيث طبيعتها أو قيمتها
38	1.1.5 الحوافز المادية
39	2.1.5 الحوافز المعنوية
40	2.5 من حيث أثرها أو فاعليتها
40	1.2.5 حوافز إيجابية
41	2.2.5 حوافز سلبية
42	3.5 من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين
42	1.3.5 حوافز فردية
43	2.3.5 حوافز جماعية
43	4.5 من حيث ارتباطها
43	1.4.5 حوافز داخلية

44	2.4.5 حوافز خارجية
45	6. دور نظام الحوافز
46	7. الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح
47	8. الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز
48	9. بناء نظام للحوافز
49	1.9 المرحلة الأولى ( الدراسة والإعداد )
49	1.1.9 داخل الجهاز أو المنظمة
49	2.1.9 خارج الجهاز أو المنظمة
50	2.9 المرحلة الثانية ( وضع الخطة )
50	3.9 المرحلة الثالثة ( التنفيذ والمتابعة )
51	10. علاقة الحوافز بالأداء
52	11. آثار الحوافز
52	1.11 تقييم الأداء
54	2.11 إدارة الأداء
54	3.11 مؤشرات الأداء
54	4.11 الرضا الوظيفي للعامل
56	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>	
58	تمهيد
59	1. مفهوم الأداء
59	1.1 المعنى اللغوي
61	2. محددات الأداء
61	1.2 الجهد
61	2.2 القدرات
62	3.2 الوظيفة (متطلبات العمل)
62	4.2 الموقف (بيئة التنظيم الداخلي)

62	3. أهمية الأداء
63	4. العوامل المؤثرة على الأداء
64	1.4 عوامل شخصية
64	1.1.4 العوامل النفسية
64	1.1.1.4 الشخصية
64	2.1.1.4 الدوافع
64	3.1.1.4 الانتماء
65	4.1.1.4 القابلية
65	5.1.1.4 التعلم
65	6.1.1.4 الإدراك
65	2.1.4 العمر
66	3.1.4 الحالة الاجتماعية
66	4.1.4 الجنس
66	5.1.4 مدة الخدمة
67	2.4 عوامل خاصة بالعمل
67	1.2.4 الرضا عن العمل
67	2.2.4 ضغوط العمل
68	3.2.4 الإشراف
68	3.4 العوامل التنظيمية
68	1.3.4 القيادة
69	2.3.4 تصميم الوظائف
69	3.3.4 نظام الحوافز
70	4.3.4 المواطنة التنظيمية
71	5. مراحل الأداء
72	6. تقييم الأداء
73	7. أهداف عملية تقييم الأداء

73	1.7 على مستوى المنظمة
74	2.7 على مستوى المديرين
74	3.7 على مستوى العاملين
75	8. أهمية تقييم الأداء
76	9. معايير التقييم
76	1.9 العناصر
77	2.9 معدلات الأداء
78	10. خطوات تقييم الأداء
79	11. الطرق الأساسية لتقييم الأداء
79	1.11 طريقة الترتيب
79	2.1.11 طريقة الترتيب البسيط
79	3.1.11 طريقة المقارنة الثنائية
79	2.11 طريقة التدرج البياني
80	3.11 الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير
80	4.11 طريقة الاختيار الإجباري
80	5.11 طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة
81	6.11 طريقة الإدارة بالأهداف
82	7.11 طريقة قوائم المراجعة
83	8.11 طريقة الجودة الشاملة
84	12. فوائد وأغراض تقييم أداء العاملين
85	13. الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء
86	14. إجراءات تحسين مستوى الأداء
87	15. إدارة الأداء
88	1.15 إدارة الأداء والمكافآت الغير المالية
89	2.15 إدارة الأداء والدفع
90	خلاصة

الفصل الرابع: قطاع الشباب والرياضة	
92	تمهيد
93	1.وزارة الشباب والرياضة
93	1.1.لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة
93	1.1.1 في مجال الشباب
93	2.1.1 في مجال الرياضة
94	3.1.1 في مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية
94	4.1.1 في مجال التعاون والعلاقات الدولية
94	2.1.هيكل الوزارة
94	1.2.1 المديرية العامة للشباب
95	2.2.1 المديرية العامة للرياضة
96	3.1.مؤسسات القطاع
96	1.3.1 المصالح غير المركزية تحت الوصاية
97	2.3.1 المنشآت الرياضية
98	3.3.1 مؤسسات الشباب
98	4.3.1 المؤسسات والهيكل شركاء وزارة الشباب والرياضة
99	1.3.5 هياكل تنظيم وتنشيط الرياضة
99	2. مديرية الشباب والرياضة
99	2.1.تعريف مديرية الشباب والرياضة
100	2.2 مهام مديرية الشباب والرياضة
101	3.2 مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة
102	4.2 ديوان مؤسسات الشباب
102	1.4.2 التسمية
103	2.4.2 مهام ديوان مؤسسات الشباب
104	3.4.2 مؤسسات الديوان

106	4.4.2 مهام مؤسسات الشباب
106	5.2 ديوان المركبات المتعددة الرياضات
106	1.5.2 التسمية:
107	2.5.2 مهام الديوان
108	3.5.2 مؤسسات الديوان
108	3. إطارات الشباب والرياضة
108	1.3 شروط التوظيف والترقية لإطارات الشباب والرياضة
108	1.1.3 شروط التوظيف والترقية لإطارات الشباب
111	2.1.3 شروط توظيف وترقية إطارات الرياضة
115	2.3 واجبات وحقوق إطارات الشباب والرياضة
116	3. 3 مهام إطارات الشباب والرياضة
116	1.3.3 مهام إطارات الشباب
116	1.1.3.3 مهام مربو تنشيط الشباب
116	2.1.3.3 مهام المربون الرئيسيون لتنشيط الشباب
117	3.1.3.3 مهام مستشارو الشباب
117	4.1.3.3 مهام المستشارون الرئيسيون للشباب
118	1.3.3 مهام إطارات الرياضة:
118	1.1.3.3 مهام مربو الأنشطة البدنية والرياضية
118	2.1.3.3 مهام المربون الرئيسيون للأنشطة البدنية والرياضية
119	3.1.3.3 مهام مستشارو الرياضة
119	4.1.3.3 مهام المستشارون الرئيسيون في الرياضة
120	خلاصة
<b>الباب الثاني : الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الخامس: طرق ومنهجية الدراسة</b>	
123	تمهيد

123	1. منهج الدراسة
123	2. الدراسة الاستطلاعية
124	3. مجتمع وعينة الدراسة
124	1.3 مجتمع الدراسة
124	2.3 عينة الدراسة
126	4. حدود الدراسة
126	1.4 الحدود البشرية
126	2.4 الحدود الزمانية
126	3.4 الحدود المكانية
126	4.4 الحدود الموضوعية
126	5. أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:
126	1.5 التعريف بالأدوات المستخدمة بالدراسة
126	5.1.1 استبانة الحوافز
126	2.1.5 استبانة الأداء الوظيفي
127	2.5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
127	1.2.5 صدق أدوات الدراسة
127	1.1.2.5 استبانة الحوافز
128	2.1.2.5 استبانة الأداء الوظيفي
130	2.2.5 ثبات أدوات الدراسة
130	1.2.2.5 استبانة الحوافز
131	2.2.2.5 استبانة الأداء الوظيفي
131	3.5 الصورة النهائية لأدوات الدراسة
131	1.3.5 استبانة الحوافز
132	2.3.5 استبانة الأداء الوظيفي
132	6. إجراءات تنفيذ الدراسة
132	7. أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج	
134	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
134	1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
137	2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
139	3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
141	3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
143	4.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
144	4.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
145	ملخص نتائج الدراسة
الفصل السابع: تفسير ومناقشة النتائج	
148	تمهيد
148	1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
150	2. الثانية مناقشة وتفسير نتائج الفرضية
151	3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
152	4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
153	5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
154	6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة
156	خاتمة البحث
159	توصيات واقتراحات
160	قائمة المراجع
160	المراجع العربية
166	المراجع الأجنبية
167	الملاحق
167	الملحق رقم 01: استبانة الحوافز
169	الملحق رقم 02: استبانة الأداء الوظيفي

170	الملحق رقم 03: نتائج الدراسة الاستطلاعية
174	الملحق رقم 04: نتائج الدراسة الأساسية: حساب المستوى في الحوافز
182	الملحق رقم 05 : قائمة أسماء المحكمين
183	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	مراحل الأداء	71
02	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى	82
03	أغراض تقييم الأداء ومستويات التحليل	85
04	عينة الدراسة الاستطلاعية	124
05	توزيع مجتمع الدراسة	125
06	توزيع ونسب تمثيل عينة الدراسة	125
07	عدد سنوات الخبرة	125
08	نوع المؤهل العلمي	125
09	درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة	127
10	صدق استبانة الحوافز بطريقة صدق المقارنة الطرفية.	128
11	درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة.	129
12	صدق استبانة الأداء الوظيفي بطريقة صدق المقارنة الطرفية	130
13	ثبات استبانة الحوافز بطريقة ألفا كرونباخ	130
14	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	130
15	ثبات استبانة الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ	131
16	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	131
17	أبعاد وعدد عبارات استبانة الحوافز	132
18	قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "ت"	134

	ودالاتها الإحصائية	
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز المادية	19
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز المعنوية	20
137	قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "ت" ودالاتها الإحصائية	21
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي.	22
139	قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة	23
140	قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	24
141	قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.	25
142	قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	26
143	معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة	27
144	معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي	28
145	نتائج فرضيات الدراسة بعد المعالجة الإحصائية	29

قائمة الأشكال		
الرقم	الموضوع	الصفحة
01	مخطط يوضح ماهية إشكالية الدراسة	
02	أنواع الحوافز	45
03	أنواع الحوافز المقدّمة في المؤسسات الرياضية	45
04	محددات الأداء	62
05	مصنوفة أباي	89
06	مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة	102

## مقدّمة :

اهتمّ الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال والأقوال سواء في الدنيا أو في الآخرة، فالحوافز المشجعة للأداء المتميّز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدّر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدّر العمل كالعبادة فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحت على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ومنه يقول تبارك وتعالى في سورة النجم الآيات (39، 40، 41): (وأن للإنسان إلا ما سعى، وأنّ سعيه سوف يرى، ثمّ يجزاه الجزاء الأوفى)، وأيضاً يقول سبحانه وتعالى في سورة الزمر الآية (8): (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنّما يتذكر أولوا الألباب) كما أوصى الرسول صلى الله عليه وسلّم في أحاديث كثيرة تتحدث عن أهميّة الحافز والأجر، فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « أعطي الأجير حقّه قبل أن يجف عرقه .» رواه بن ماجه وصححه الألباني، وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال :قال النبي صلى الله عليه وسلم « من صلى عليّ واحدة صلى الله عليه بها عشرا» أخرجه مسلم، والحسنة في الإسلام بعشرة أمثالها، وكل ذلك وغيره للتحفيز على الخير والعمل به.

حيث كان فيما سبق الاهتمام بالإنتاج (مع النّظر إلى الموظف أو العامل على أنّه شبه آلة) في أيّ مؤسسة، ثمّ جاء الاهتمام بالتسويق لاكتشاف حاجات المستهلك وتقديمها له من سلع وخدمات، فالاهتمام بالعنصر البشري كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والتمويل وهذا ما يظهر جلياً في المؤسسات الرياضيّة باختلاف أنواعها والذي بدونه لا يمكن أن تتّم هذه العمليات.

حيث بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أصبح العامل أكثر تخصصاً لطبيعة القوى العاملة، فكان زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة بالعمل وأكثر مهارة وتخصصاً، فأصبح عهد التخصص وهذا ملاحظ في التكنولوجيا الحديثة وما وصلت إليه، كما أنّ المستوى العلمي للعاملين ارتفع حيث أصبح القادمون إلى سوق العمل أفضل تعليماً من أسلافهم، حيث أكد الأكاديميون على أهمية تكوين وتنمية الموظفين في مختلف ميادين الأنشطة.

وعليه فإنّ المورد البشري أصبح رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسات الرياضية، ممّا يستدعي وجود عمال وطواقم إدارية وفنية وتقنية وطبية على أعلى مستوى، إضافة إلى الاعتناء بهم من خلال الحوافز لتحقيق طموحات المنظمات.

لذا فالقيادات الإدارية والسياسية في الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء تولي الموارد البشرية رعاية خاصة وذلك لأنّ الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات تتحقّق بالاستخدام الأمثل لمدخلات العملية الإنتاجية حيث تمثّل الموارد البشرية العنصر الحاسم فيها (نايف، 2006، صفحة 133)

ويرتبط اهتمام المؤسسات والمنظمات بالحوافز مع ظهور حركة الإدارة العلمية وما رافقها من تطوّر في الفكر الإداري المستندة إلى الأفكار التي جاءت على يد فريدريك تايلور، وكذا نظرية الحاجات الإنسانية التي وضعها ابراهام ماسلو وفق هرمه ونجاحها في مجال التطبيق العملي.

وفي إطار الأهمية المتزايدة بالرياضة ومع تقاوم المشكلات الناجمة عن تحقيق أهداف ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة التي فرضت نفسها بقوة في مختلف المحافل الرياضية، وإيماننا بالدور الذي تلعبه الإدارة الرياضية في إيجاد السبل الكفيلة لتخفيف من حدّة هذه المشكلات ومسايرة التحولات الكبرى في المجال

الرياضي من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الرياضية الحديثة ومتطلباتها والبحث عن الحلول القانونية المناسبة للمشكلات التي تثيرها الأنشطة الرياضية في شتى مجالاتها من حيث تدريب وتأهيل الموارد البشرية عامّة وخاصةً الإطارات والتامين على الهياكل والمنشآت الرياضية وأهمية معالجتها من مختلف جوانبها، مما يهيئ الأجواء المناسبة لنجاح المنافسات الرياضية وتفرغ الرياضيين لأنشطتهم بعيداً عن أي منازعات قد تشكل معوقات في تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها للوصول إلى المستويات العالية.

فمن الدلائل الهامة في مجتمعنا اليوم والتي تدل على تأثير الرياضة في المجتمع هو تخصيص مساحات زمنية للرياضة (عرض مباريات، برامج رياضية) في البرامج التلفزيونية والإذاعية، كما تخصص لها صفحات عديدة في الصحف الرسمية وحتى الحزبية، بل وأكثر من ذلك هنالك العديد من الصحف الرياضية المتخصصة التي تتناول الموضوعات الرياضية فقط كالأهداف والشباك. (باهي، 2001، صفحة 29). وهذا ما يحتم على المؤسسات الرياضية كقطاع الشباب والرياضية أن يهدف باستمرار إلى تشجيع منافسة الإطارات وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدّم وهذا لا يتأتى إلا بالتّحفيز. (منير، 2010، صفحة 281)، أي كلّ وفق الحوافز اللاّزمة له.

لذا تعتبر هذه الدراسة محاولة للتعرف على الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة بكلّ أنواعها ودراسة أثرها على الأداء الوظيفي لهم، والتي يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي للإطارات.

وقد تمّ اقتراح الخطة المنهجية التالية لدراسة هذا الموضوع:

**الفصل التمهيدي:** اشتمل على تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة، وكذا

عرض لأهميتها وأهدافها، ثم التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.

## الباب الأول: الجانب النظري

**الفصل الأول:** ويتضمن هذا الفصل عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الحوافز وعلاقتها بمتغيرات مختلفة، مع تحليل ونقد هاته الدراسات.

**الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل الحوافز، من خلال تناول مفهومها، وأهميتها، وأنواعها والتطور التاريخي لها، ودورها، والأسس التي تقوم عليها، والصعوبات التي تعترضها وعلاقتها بالأداء وآثاره وأهم النظريات المفسرة لها، كما ركزنا على أهمية بناء نظام فعال للحوافز.

**الفصل الثالث:** تطرقنا فيه إلى موضوع الأداء الوظيفي، مفهومه، وأهميته، ومراحله، مع تقييم الأداء أهدافه، معايير، والطرق الأساسية له، وفوائده والصعوبات التي يواجهها وإجراءات تحسينه ومع ذكر إدارة الأداء وأنواعها .

**الفصل الرابع:** وتناولنا فيه قطاع الشباب والرياضة بذكر الإطار العام للوزارة وهيكلتها ومديرية الشباب والرياضة من خلال تعريفها وذكر مهامها ومصالحها مع كل من ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركبات المتعدد الرياضات، والحديث عن الأطارات التي تسيرها وشروط توظيفها وترقيتها ومهامها .

## الباب الثاني: الجانب الميداني.

**الفصل الخامس:** خصص هذا الفصل لعرض منهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية مع وصف لعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكذا تحديد كيفية تقدير بعض الخصائص السيكومترية وخصص أيضا للدراسة الأساسية من خلال إعطاء الصورة النهائية لأدوات الدراسة لكل من استبانة الحوافز واستبانة الأداء الوظيفي، وإجراء تنفيذ الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية .

**الفصل السادس:** تناولنا فيه عرض نتائج اختبار الفرضيات، وكذا ملخص نتائج الدراسة.

الفصل السابع: وتطرقنا في هذا الفصل إلى تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها، وختمنا الفصل بخلاصة عامّة ومقترحات.

# الفصل الأول

## المدخل العام للدراسة

## 1. إشكالية الدراسة:

في إطار الاهتمام المتزايد بالرياضة ومع تقادم المشكلات الناجمة عن تحقيق أهداف ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة التي فرضت نفسها بقوة في مختلف المحافل الرياضية، وإيماننا بالدور الذي تلعبه الإدارة الرياضية في إيجاد السبل الكفيلة لتخفيف من حدة هذه المشكلات ومسايرة التحولات الكبرى في المجال الرياضي من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الرياضية الحديثة في شتى مجالاتها من حيث تدريب وتأهيل وتحفيز الموارد البشرية ، وجب الوقوف على ما للحوافز بكل أشكالها من أهمية خاصة في عصرنا هذا وما تعنيه وتقدمه للمورد البشري .

وهو ما ذهب إليه خلايفة العلمي في دراسته على أنّ للحوافز أهمية مثل العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وبكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها(العلمي، 2016، صفحة 11)

وجاء عند عبد الحق وصالح بأنّ الحوافز هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجّع الفرد على زيادة أدائه وتقدّم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرّة أخرى (محمد ع.، 2001، صفحة 5)، وهي تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المتميز(الموسوي، 2006، صفحة 229)، ويذهب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي إلى أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، سلبية أو ايجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الأساسية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.(المغربي، 2007، صفحة 365)، والحوافز أيضا هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين.(حمد بن عبدالله الشميمري وآخرون، 2004، صفحة 259).

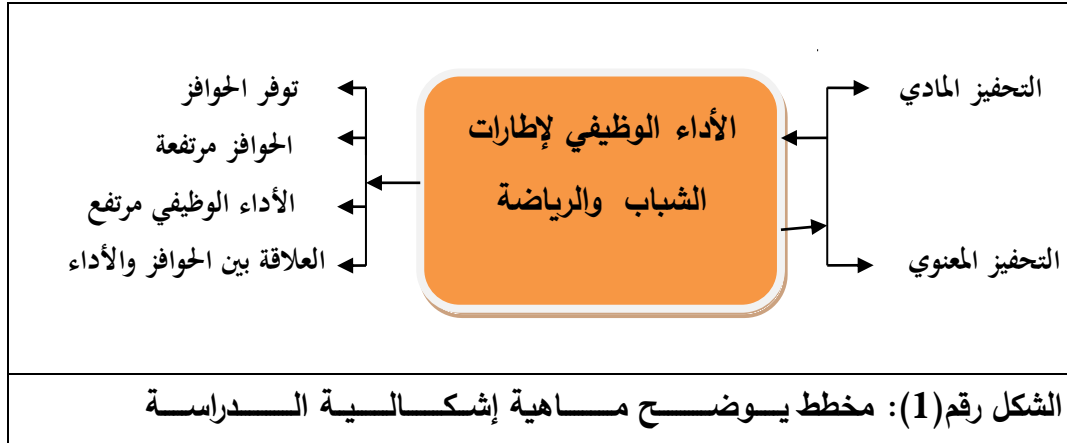
ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تقييم أثر الحوافز السائدة على مستوى الأداء الوظيفي والمقدمة لإطارات الشباب والرياضة في ولاية الوادي، وقد اختصّ الباحث قطاع الشباب والرياضة بالدراسة باعتباره من القطاعات الحيوية والهامة في الجزائر، نظرا لخصوصية التركيبة البشرية للمجتمع الجزائري الذي هو من المجتمعات الممارسة والمولعة بالرياضة، وأيضا للدور البارز الذي تلعبه الرياضة في تكوين أفراد فاعلين في المجتمع، حيث تسهر إطارات الشباب والرياضة على تأطير وتنشيط الشباب والنوادي الرياضية بمختلف أشكالها واستثمار أوقات فراغهم وترقية مبادراتهم.

وهذا ما نودّ دراسته والتعرّض له في دراستنا هذه من خلال التّطرق إلى حوافز العمل، ومدى علاقتها وتأثيرها على أداء الإطار، وهو ذلك الموظف المتخرج من المعاهد التابعة للشباب والرياضة أو من الجامعة في كل من مديرية الشباب والرياضة وديوان المركبات الرياضية وكذا ديوان مؤسسات الشباب بولاية الوادي، وهذا ما يساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل ممّا ينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد الوظيفي .

فالتفكير في قيادة إدارية على أنّه القدرة على تحمّل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة، لم يعد ينسجم مع تطورات القرن الحادي والعشرين فيتطلب إحداث تغييرات في إصلاح وتطوير الأداء.

ولعلّ من ابرز الصفات لتحقيق الأهداف المنشودة لكلّ نمط وفق أداء جيد، أن يكون الرؤساء أو المسؤولون ذوي فلسفة إدارية فعّالة، والعمل على رفع مستوى أعضاء المؤسسة الإدارية ذات الجانب الرياضي لتحقيق الأهداف والاهتمام بالمهارات والالتزام بالعناية والاتصال بين أعضائها.

ولتصبح هذه القدرات مفعلة وتستجيب لكل الاقتراحات وتتغلب على الصعوبات والعراقيل،  
وجب التحفيز والتشجيع على الإبداع والتّميّز في الأداء، فالأداء هو المقياس الذي يقاس



به نتائج التعلم وهو الوسيلة للتعبير عن عملية التعليم سلوكيا.

(طالب، 1983، صفحة 214) وعليه يشترك في تقاسم الطموحات بين أعضاء

المؤسسات وتولد فيهم الالتزام بتحقيق الأهداف.

ويشير رسلان إلى أنّ كثيرا من الباحثين أشاروا إلى أنّ موضع الحوافز وما يترتب  
عليه من نتائج للأداء الوظيفي يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى  
الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية  
والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها.(رسلان نبيل، 1978، صفحة  
21)

وعلى ضوء ذلك فإنّ هذا البحث يسعى إلى الوقوف على نظم الحوافز المطبقة  
بقطاع الشباب والرياضة بولاية الوادي ومدى تأثيرها سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي،  
ومن هنا وعلى ضوء ما سبق، يمكن تحديد المشكلة بأنّها محاولة التعرف على واقع  
الحوافز وتأثيرها وكذا علاقتها بالأداء الوظيفي.

والأداء هو القيام بالمهام أو انجاز الواجبات وإتمام الأعمال وهو يمثل التنفيذ الفعلي  
لمراحل العمل، ويعني أيضا بمستوى أداء المهارة والجهد المبذول في العمل. (فرحان،  
2000، صفحة 40).

ولذلك يمكن طرح التساؤل العام التالي: ما أثر الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي

لدى إطارات الشباب والرياضة بولاية الوادي؟

ويندرج منه التساؤلات التالية:

- ما مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة؟
- هل توجد فروق في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الحوافز المقدمة للإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2 الفرضية العامة: يوجد أثر إيجابي للحوافز المقدمة على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة.

2.2 الفرضيات الجزئية:

- مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة مرتفعة.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- توجد علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المقدّمة للإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي.

### 3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة.
- الكشف عن الفروق في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- الكشف عن الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- معرفة طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين مستوى الحوافز المقدّمة للإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي.

### 4. دوافع اختيار البحث:

إنّ الإدارة والتسيير الرياضي هو فرع من فروع تخصّص التربية البدنية والرياضية حيث أنّ الوظائف عديدة للإدارة وهذا يظهر جليا من خلال مبادئ التنظيم، والتخطيط، والتقييم، والرقابة والتوجيه، وغيرها من المبادئ.

- فإذا ما تم الاعتناء بجميع هذه الوظائف على مستوى المؤسسات الرياضية إضافة إلى الحوافز ومدى تأثيرها على فعالية الأداء والذي سوف ينعكس إيجاباً على النتائج الجيدة.
- وعلى أساس أن وظائف الإدارة متاحة للجميع، فإن الحوافز ستكون لها الدور الرائد في تحقيق الأداء الوظيفي.
- وهذا ما جعلنا نقوم باختيار هذا الموضوع لدراسته.
- وكذا أنه لم تكن هناك دراسات على مستوى الدكتوراه سبقت لدراسة هذا الموضوع في قطاع الشباب والرياضة، لأنّ فرع الإدارة والتسيير الرياضي يعتبر من الفروع الحديثة على مستوى تخصص التربية البدنية والرياضية، وكذا أنّ الحافز يدخل في تقويم أداء الموظفين في حثّهم على العمل بجديّة ممّا ساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

### 5. أهمية الدراسة:

إنّ أهمية الحوافز تكمن في أنّ الموظف (أياً كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمّساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة الرياضية على مستوى مديريات الشبيبة والرياضة بالجنوب على وجه الخصوص، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأيّ جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة الرياضية مع غيرها من المؤسسات.

وبوجه عام فإن أهمية الموضوع تكمن في النقاط التالية:

- المساهمة في إشباع حاجة الإطارات.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الإطارات وتنسيق أولوياتها من خلال التعرف على العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي لهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك الإطارات بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- المساهمة في تعزيز الإطارات لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم نظرا للدور الفعال من خلال العناية بالمنشآت الرياضية التي تتيح فرص استثمار أوقات الفراغ للشباب أو التدريب للنوادي الرياضية بكل فروعها وتخصصاتها.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الديوان وتفوقه بالمحافظة على هذه المنشآت.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المديرية إلى إنجازها.

## 6. التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

### 1.6 الحوافز:

اصطلاحا:

أنه الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (قاسم، 2004، صفحة 301).

### 2.6 الحافز المادي:

اصطلاحا:

هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (موسى، 1995، صفحة 377).

إجرائيا:

هو المنح المقدمة للعاملين في مديرية الشبيبة والرياضة وديوان المركبات المتعددة الرياضات وديوان الشباب.

### 3.6 التحفيز المعنوي:

اصطلاحاً: هو الذي يساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه وتحقيق التعامل بين زملائه(منير، 2010، صفحة 284)

### إجرائياً:

هو وسيلة تقوم برفع الروح المعنوية للعمال للقيام بمهام بأفضل الطرق.

### 4.6 الأداء الوظيفي:

### اصطلاحاً:

هو القيام بمهام وواجبات الوظيفة وفقاً للمعدل المطلوب منة العامل الكفاء المدرب إنجازاً.(الصباغ، 1990، صفحة 28)

### إجرائياً:

هو العمل المقدم والمنجز من طرف إطارات الشباب والرياضة.

### 5.6 إطارات الشباب والرياضة:

وهم الإطارات خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث تلقى إطارات شعبة الشباب تكويناً متخصصاً في مجال تأطير وتنشيط الشباب بينما تلقى إطارات شعبة الرياضة تكويناً متخصصاً في مجال علوم الرياضة وتكنولوجياتها، ويمارس هؤلاء الإطارات مهامهم بمديرية الشباب والرياضة، كذا خريجي الجامعات.

### 6.6 مديرية الشباب والرياضة:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية الشباب والرياضة، التي

تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، والعاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها. (والرياضة، المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، 2006، صفحة 30).

#### 7. الدراسات السابقة:

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز، وهذا في حدود علم الباحث ولموقع الدراسة الحالية، فرغم أن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع التي طرحت وأجريت عليها الدراسات والبحوث إلا أن علاقتها بالأداء وخاصة في المجال الرياضي يحتاج إلى الطرح والدراسة للتعرف على كثير من المشكلات المرتبطة بالحوافز ومدى علاقتها بالأداء، والتي يمكن العمل على مواجهتها على نحو يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسات الرياضية وتحسين أدائهم بشكل يحقق أهداف الإدارة، لذا سوف نتناول بعض الدراسات المتعلقة بالحوافز من أجل إثراء الجانب النظري للدراسة والوقوف على الجوانب التي ألمت بها هذه الدراسات.

#### 1.7 الدراسات العربية:

- دراسة قام بها سعود ضيف الله الدالة (2003) بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، واستهدف البحث:
  - التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظرا الأطباء السعوديين.
  - التعرف على مدى توفر الحوافز.
  - التعرف على مستوى أداء الأطباء.
  - التعرف على العلاقة بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة وبين خصائصهما الديموغرافية من حيث العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

واعتمد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبيان على مفردات دراسة بلغت 137 طبيب، وأسفرت على النتائج التالية:

- إن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، العلاوات، والحوافز التشجيعية بدل الانتداب والترحيل وأكثر الحوافز المعنوية هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر وشهادات التقدير.

- إن مستوى الأداء مرتفع.

• دراسة قام بها هيثم الفقهاء وعادة العبدالات (2006) بالأردن، بعنوان "أثر

الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية أي موضوع الحوافز ومدى علاقتها وتأثيرها على

أداء الموظفين وعلى موضوع الرضا الوظيفي"، واستهدفت الدراسة:

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة في دائرة الأراضي والمساحة.

- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة في دائرة الأراضي والمساحة.

- معرفة مدى رضا العاملين في دائرة الأراضي والمساحة عن بيئة العمل الوظيفية.

- العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة 210 موظف من

دائرة الأراضي والمساحة مع الاستبيان لجمع البيانات، وأسفرت النتائج على ما يلي:

- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة.

- أفراد البحث موافقين على أن (المكافآت، الترقية، مكافآت العمل الإضافي) تقدم غالبا

للموظفين.

- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع الموظفين.

- أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.

- توجد علاقة طردية بين تطبيق أنظمة عادلة وتحفيز جيد وبين تعزيز القيم الجوهرية

للدائرة، مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد إيمان

الموظفين بالقيم الجوهرية.

• دراسة قام بها علاء خليل محمد العكش (2007)، فلسطين، بعنوان، "نظام

الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية

في قطاع غزة"، واستهدف البحث:

- تقييم ومعرفة نظام الحوافز ودوره في تطوير وتحسين الأداء.
- الوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظم حوافز كفؤة.
- قياس مدى ملائمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع الحكومي من خلال الدراسة.
- التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء.
- حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبيان على مفردات دراسة بلغت 368 موظفا يعملون في وزارات السلطة الفلسطينية، وأسفرت على النتائج التالية:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء للعاملين.
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- نظام الحوافز غير فعال وغائب مع عدم استخدام أساليب المنافسة في منح الحوافز.
- الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين.

• دراسة قام بها شراب (2007) فلسطين، بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على

مستوى أداء الموظفين الكبرى قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على

العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة وذلك من خلال

تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات

والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة ، ويضمّ مجتمع الدراسة موظفي أربع

بلديات ويشغلون وظيفة تتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة ، ويقدر عددهم

بحوالي 283 شخص بينما كانت عينة الدراسة 228 شخص، وأسفرت على النتائج التالية:

- إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%، وإن تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء، وإن متوسط الحوافز المادية غير كافية ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً وإن الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، حيث بلغ المعدل النسبي 57% وأنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم، وبلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63%.
- وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز وأن تكون المكافآت ذات قيمة.
- دراسة قام بها حائل كنان (2008) سوريا، بعنوان "التحفيز المادي والمعنوي هو طريق تقدم الإنتاج في المجتمع لتحسين عصر إدارة الأعمال بسوريا"، حيث استعمل المنهج الوصفي للدراسة بالمقارنة بين المدارس الإدارية لكل من تايلور وغانت وخرج عمله بالاستنتاجات التالية:
- مدرسة تايلور ساوت بين البشر والآلة وطريقة التحفيز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العمل البطيء، وتغري العامل بإرهاق نفسه على عكس غانت.
- إن للتحفيز المادي والمعنوي دور هام وذلك لتأمين الجودة وزيادة مردود الإنتاج.
- إتباع التخطيط المنطقي المدروس لتنظيم الوقت.
- تحقيق التحفيز المادي والمعنوي هو عدالة الإشراق بين الموظفين، مشاركة العامل برأيه الخاص والمعاملة الإنسانية الجيدة والأمان الوظيفي تعتبر نوعاً من التحفيز.

- إن العامل كنز يجب المحافظة عليه لتحسين جودة الإنتاج وتقديم المجتمع ويتم ذلك بالتحفيز المادي والمعنوي.
- **دراسة الداوي الشيخ (2008)** بعنوان "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل عنصر التحفيز وأثره على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:
  - أن التحفيز يعد أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية لأنه يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء والالتزام والانتماء.
  - المؤسسة لا تستطيع تحفيز العمال، وإنما تستطيع فقط أن تؤثر على ما يحفزهم للعمل.
  - وأوصت الدراسة بضرورة أن يتحفز العمال عندما يدركون أهمية التعاون مع مؤسساتهم أو عندما يضيفون قيمة جديدة، أو عندما يشاركون في عملية اتخاذ القرارات.
- **دراسة قام بها مراد محمد صالح جلوب (2009)**، لليبيا، بعنوان "الحوافز وأثرها على كفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مصنع الأثاث بالسواني بالجماهيرية الليبية"، واستهدف البحث:
  - التعرف على الأسباب التي أدت إلى ضعف وافتقار المصنع إلى إيجاد نظام للحوافز تتفق مع حاجات العاملين لديهم.
  - قياس أثر التغيب بصفة دورية أو مستمرة بين العاملين.
  - زيادة المرتبات والاهتمام بظروف العاملين الاجتماعية.
  - معرفة أسباب ضعف ارتباط العاملين بالعمل.
  - تثبيت الأسباب التي أدت إلى وجود مناخ غير صحي من بيئة العمل.

- إعداد نموذج مقترح لتحسين نظم الحوافز والرفع من كفاءة أداء العاملين. حيث اعتمد على المنهج الوصفي، وشملت الدراسة مجتمع بحث مكون من المدير ورؤساء الأقسام وبعض العاملين بالمصنع (35)، واعتمد على الاستبيان في الجمع والتحليل، وتوصل إلى النتائج التالية:
- المصنع لا يوفر فرص الترقية الجيدة للعاملين.
- المصنع يوفر وسائل نقل جيدة للعاملين.
- افتقار المصنع إلى مناخ صحي مناسب مما يؤثر على ضعف الأداء.
- قلة الاهتمام بالظروف الاجتماعية للعمال.
- \* دراسة قام بها نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) بعنوان "أثر تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:
- لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح المكافآت المادية وان نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي بالرغم منان الشركة تحظى بأعلى الدخل مقارنة بغيرها ولا توجد معايير محددة في منح الترقية.
- علاقات التقدير والاحترام بين الزملاء مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- إنَّ الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد، أي أن الشركة تكافئ موظفيها بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الشركة تربط نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين.
- دراسة قام بها سليم خليفي (2011) بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة لولاية عنابة"، وهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوافز ودرجة الرضا لدى إطارات الشبيبة والرياضة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:
  - الحوافز المادية والمعنوية تقدم بدرجة قليلة بمديرية الشبيبة والرياضة.
  - أن مستوى الرضا الوظيفي للإطارات ظهر منخفض.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي لدى للإطارات.
  - وأوصت بضرورة تقديم الحوافز بكل أنواعها، وإعادة النظر في سلم الأجور والية الترقية، وضرورة تشجيع الاستقرار الوظيفي ودعم وتنمية المعارف بإجراء دورات تكوينية.
- \* دراسة قام بها عبد الله حمد الجسّاسي (2011)، سلطنة عمان، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" وهدفت الدراسة إلى الوقوف على الحوافز التي تلعب الدور الكبير في التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي أو سلبي، ويعني عدم توفرها أو توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين، وشملت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت 290 فردا من العاملين في المديرية التعليمية العامة لوزارة التربية والتعليم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بجمع البيانات وفق مقياس التحفيز، وكانت النتائج كالآتي:

- تقدم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- هناك أثر حول الحوافز المادية، وأثر للحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين.
- عدم وجود فروق حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين باختلاف متغير العمر، الحالة الاجتماعية، والمستويات، والمستوى الوظيفي والخبرة.
- وجود فروق بين اتجاهات أفراد الدراسة للعاملين في مسقط وأفراد الدراسة للعاملين في الظاهرة، الداخلية، ظفار، البريمي والباطنة حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين لصالح أفراد الدراسة للعاملين في الظاهرة، وظفار، والداخلية، والباطنة والبريمي.

\* دراسة غازي حسن عودة الحلايبة (2013) بالأردن بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام"، حيث هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى الأداء، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء وفقا لمتغيرات ديموغرافية، واختير 150 موظفا من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، وقد أفرزت على النتائج التالية:

- مستوى الحوافز المادية منخفض.
- مستوى الحافز المعنوية منخفض.
- مستوى الأداء كان متوسطا.
- علاقة الحوافز في تحسين الأداء أنها علاقة خطية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد تعزى إلى المؤهل العلمي.

## 2.7 الدراسات الأجنبية:

- دراسة قام بها Agarwal (2007) بعنوان " Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance." ويهدف هذا البحث لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية، وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل وعدم التقييد في تحديد الأداء، وحرية الاختيار في تحديد الأداء على

أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إدارياً، تتفق مع الأداء المتميز، وأن معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل.

- أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل.

- أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد.

- دراسة قام بها Charness&Gneezy (2006)، ويهدف هذا البحث إلى التحقق من أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل سلوك الموظفين المعنيين، وكان مجتمع البحث يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم، وكان من أهم النتائج ما يلي:
- تبين أن حوافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
- أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضع يزول بزواله، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.
- أن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
- أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات إيجابية أكثر.

- دراسة قام بها Kiyoshi Takahashi (2006)، وغرض الدراسة معرفة أثر حوافز الأجور والترقية على رضا العاملين ولأبي مدى تحثهم على العمل والإنتاج، وقد تم إجراء

الدراسة على 1832 مستخدم ياباني يعملون في مجموعة شركة تويوتا منهم 818 فني و928 موظف إداري، وأظهرت النتائج التالية:

أن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل وان الترقيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

\* دراسة قام به Toshiba HRD (2006)، تمت في شركة توشيبا وقد هدفت إلى معرفة تأثير تجديد الهيكل التنظيمي والحوافز على إبداع العاملين وتقديم الأفكار الخلاقة التي تساعد في توليد الأرباح وتوفير النفقات وقد وجدت الدراسة أن برامج الإبداع المستخدمة منذ ثلاث سنوات في شركة توشيبا قد وفرت مليارات الدولارات على الشركة وقد تبين أن تحديد التحديات وإعطاء المسؤولية للأفراد وتشجيع الاتصالات الفعالة وتحديد كيف يكون الأفراد مبدعون مع ربط ذلك بالحوافز أدى إلى تحقيق الأهداف التي ترغبها الشركة وان الحوافز والهيكل السليم أهم من النقاش الطويل والعصف الذهني.

\* دراسة قام بها Eriksson,& Villeval (2004)، يهدف هذا البحث لإيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات الأسلوبية لدفع الأداء، وأيضا قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة ، وأهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.

### 3.7 تحليل ونقد الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز، يتبين أن الدراسات التي تطرقت إلى البحث عن العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي قليلة، فأهتم الباحثون بدراسة أشكال أنواع الحوافز المقدمة التي تنتشر في بيئاتهم المحلية فركزت هذه الدراسات على دراسة مستوى الحوافز ومدى أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، وفي محاولة لربط هذه الدراسات السابقة بموضوع دراستنا والاستفادة منها في الإجراءات النظرية والعملية في بحثنا يمكننا تصنيف وإعطاء حوصلة نتائج هذه الدراسات كما يلي:

فيما يخصّ الحوافز المقدّمة فقد اهتمت دراسة سعود ضيف الدالة بمدى توفر الحوافز، وأكثرها أهمية عند الأطباء، واهتمت دراسة هيثم الفقها وغادة العبدالات بالتعرف على أنواع الحوافز، في حين اهتمت دراسة العكش بمدى ملاءمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل، واهتمت دراسة وائل كنان على أنّ الحوافز هو طريق تقدّم الإنتاج وزيادته ومن خلال تامين الجودة، في حين اهتمت دراسة الداوي الشيخ بتحليل عنصر التحفيز، وحاولت دراسة مراد محمد صالح جلوط توضيح الأسباب التي أدت إلى ضعف نظام الحوافز، وتناولت دراسة عبدالله الجسّاسي إلى مدى توفر وتوزيع الحوافز على العاملين في الوزارة، واهتمت دراسة Agarwal بإيضاح حدود تمويل الحوافز الإدارية، واهتمت دراسة Eriksson, Villeval بقياس الحوافز.

أمّا فيما يخصّ علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي للعمال، فقد أكّدت دراسة علاء خليل العكش على أن ضعف نظام الحوافز في تحسن الأداء من خلال وجود خلل في طرق الترقية، وعدم وجود ضوابط لمنح الحوافز وعدم الإنصاف، وأكّدت دراسة شراب بأن تأثير الحوافز المادية ضعيف غير كاف لعدم وجود أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء بينما تأثير الحافز المعنوية كان حسن نظرا للعلاقة الجيدة والمسؤولة بين الموظفين كما أكّدت دراسة وائل كنان بأن توفر الحوافز يجعل العامل كمنز تجب المحافظة عليه وبالتالي تحسن الأداء وتحسين الإنتاج، ويتقدم المجتمع بعدالة الإشراف بين الموظفين ومشاورة العامل في اتخاذ القرار، وأكّدت دراسة الشيخ الداوي بأن التحفيز يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء والإخلاص للمؤسسة مما يكون رابطة كبيرة وقوية تنهض بالأداء والإنتاج، وذهبت دراسة مراد جلوط بأن افتقار وانعدام المحفزات تؤثر بالسلب على ضعف الأداء ويقلله مما يحتم الوقوف على السبب الرئيس، وأكّدت دراسة أبو الشرخ والجسّاسي العلاقة القوية بين الحوافز والأداء الوظيفي نظرا لفعالية نظام الحوافز وإنصافه وجعله كميّار للثواب والعقاب، وأكّدت دراسة Charness&Gneezy للتأثير الكبير للحوافز على المتدرب ممّا يسمح بأداء أفضل

ومستمر حتى فترة زمنية طويلة وتكون فعّالة بتشكيل سلوك يبقى حتى بعد زوال المحفز، وهو ما ذهب إليه Agarwal بان تمويل الأداء في ظل الحوافز يحقّق العلاقة .

لذا فالدراسات السابقة في عمومها لا تمكن من استخلاص علاقات سببية واضحة أو إجراء تعميمات واضحة لأسباب كثيرة أقلّها أن نتائجها لم تلتق في كل الحالات، بالإضافة إلى اختلاف المفاهيم والأدوات من دراسة إلى أخرى، ومع ذلك فإنّ هذا لا يقلل من قيمة هذه الدراسات التي ألقت الضوء على متغيرات وعوامل مهمّة بالنسبة لمتغير التحفيز عامّة سواء ما يتعلق بمتغيرات الحوافز المادية أو المعنوية أو ما يتعلّق بدور المسؤولين عن نظام الحوافز في تكييفه للعاملين للوصول أداء وظيفي متزن ، ويمكن أن نقم هذه الدراسات بوصفها دراسات واعدة تستثير أو يجب أن تستثير دراسات أخرى تختبر نتائجها وتتصدى لبحث عوامل أخرى بما يمكننا من الوصول إلى أداء مثالي وهذا مسعى جميع المؤسسات بشكل فاعل ممّا ينعكس إيجابا على المجتمع.

وعليه يشكّل موضوع دراستنا محاولة تحديد مستوى الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة، وخاصّة أنّ الدّراسات السابقة لم تتعرض لمتغيرات دراستنا على الجانب الرياضي وهو ما من شأنه إثراء البحث في مجال الإدارة والتسيير الرياضي، ولقد خلصنا إلى بعض النقاط التي يتوجب علينا أخذها بعين الاعتبار في الخطوات الإجرائية لبحثنا وهي:

- اختيار عينة البحث والمتمثلة في فئة الإطارات وهذا من أجل ضمان التجانس فيها.
- العمل على تقنين وتحكيم أدوات البحث لتحقيق مصداقية أكبر لنتائج الدراسة.



# الـبـاب الأوّل

## الجانب النظري

الفصل الثّاني

الحوافز

## تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات التي لاقت ولا تزال تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الإدارة عموماً وخاصة الإدارة الرياضية، ويعود ذلك لما للحوافز من اثر مباشر على المستوى المعيشي، والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب الأعمال والمسيرين من جهة أخرى، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الغياب عن العمل ونسبة الحوادث والإصابات، والعمل على ترشيد الاتفاق إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالباً ما تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت.

ولا شك أن نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة الرياضية فدرجة الرضا للفرد تتوقف على قيمة ما يحصل عليه سواء بشكل نقدي مادي أو غير نقدي معنوي.

لذلك فإن العناية بإيجاد نظام حوافز يعتبر عاملاً من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسات الرياضية، حيث تشير كثيراً من الدراسات والإحصائيات إلى أن الأجر والراتب والعلوة واسم المنظمة في حد ذاتها، وغيرها من أشكال المحفزات، عليها يتحقق هدف الموظف، فالمنظمة وهي مديرية الشبيبة والرياضة فالنادي في الأخير بالحصول على لقب ما كبطولة أو كأس محلية أو قارية، أو تمثيل مشرف على المستويات الثقافية، من خلال تقديم أرقى الخدمات له من قبل المديرية كالمركبات الرياضية وبيوت ومراكز الشباب بمختلف أشكالها.

ولذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم.

وفي هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء على مفهوم التحفيز وأهميته وأنواعه، وكذا الأسس الصحيحة في بناء نظام للحوافز، مع تحديد العلاقة بين التحفيز والأداء لبلوغ الهدف.

## 1. مفهوم الحوافز:

لقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الحوافز حيث عرّفها:

الهيّتي: بأنّها مجموعة من المثيرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته الماديّة والمعنوية(الرحيم، 2003، صفحة 25).

أبو الكشك: هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجيّة التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدّم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة أو للمنظمة، وبالتالي يرى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى(نايف، 2006، صفحة 123).

وعرفها(Thomson، 1988، صفحة 30) هي توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد والتي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.

ويعرفها(مرعي، 2009، صفحة 4)هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغه خلال عمله.

ويعرفها(الدروبي، 2006، صفحة 5) بأنّها مولّد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلّق بالأمر الماديّة أم المعنوية.

وعرفها(منير، 2010، صفحة 285)أنّها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

وهي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.(بربر، 2008، صفحة 290)

والحوافز هي مقابل الرغبة في بذل الطاقات لتحقيق الهدف.(عفيفي، 2001، صفحة 71) وهي خلق اتجاه إيجابي لدى العاملين من خلال الربط بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وينبغي التفريق أثناء القيام بعملية التحفيز التفريق بين كل من الدافع بوصفه قوة داخلية تحدّد السلوك والحوافز بوصفه قوّة خارجيّة تشجّع على السلوك، لذا فإن الحوافز

تعتمد على عنصرين أساسيين هما: العاملين أو الأفراد والعلاقات داخل جماعة الأفراد. (الشافعي، 2003، صفحة 43)

## 2. أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دورا مهما في تحقيق حفز العاملين على العمل وزيادة أدائهم، وهناك عاملان أساسيان يجب وجودهما في أي نظام حوافز حتى يحقق هدفه، وهما أن يكون توافق بين الحافز ورغبة الفرد وكذلك ارتباط الحافز بالنتيجة ومستوى الأداء المقدم.

وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبرى في التأثير على مستوى الأداء حيث تتجلى هذه الأهمية أثناء ظهور الصناعة، حيث اهتم رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات، والتي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز حي يوقظ الحماس والدافعية والرغبة، مما يعكس إيجابا على الأداء، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد ومنظّمته أو مؤسسته أو ناديه وكذا إنّ الحوافز تعمل على منع شعور الموظفين بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع اللاعب إلى المثابرة في العمل وبكفاءة عالية . وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير، أو قل إنّ لها علاقة بمستوى الأداء بالنسبة لإطارات الشببية والرياضة في المديرية الجهوية.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين.
- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه، وتعديله حسب المصلحة المتبادلة بين العاملين والمنظمة.
- تنمية عادات وقيم سلوكية تنافسية جديدة بين العاملين تسعى المنظمة إلى وجودها.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياسة وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وريادتها على كل الأصعدة.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها. (محمد، 1999، صفحة 86)

كما أضاف د محمد مرعي على أن أهمية الحوافز تكمن في أنها:

- السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.
- طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في أي عمل.
- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعّالة وجديدة في مواقف العمل.
- تؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.
- تحدث رد فعل قوي في بنية العمل الداخلية والخارجية التي تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.

ومجمل القول إن كل المنظمات المبدعة تشترك في عدد من القيم والمبادئ منها:

- الرغبة في الانجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والأداء.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز. (سعيد، 2003، صفحة 87)

وهذا كله ينطبق على إطارات الشباب والرياضة، إذا ما كان هناك أهمية للحوافز انعكس إيجابا على الأداء وبالتالي إعطاء خدمة للنادي والجمعيات الرياضية والثقافية على مستوى كل ولاية، مما يؤدي إلى إحراز النادي للبطولة أو الكأس الذي هو هدف النادي، أو الحصول على المراتب الأولى في النشاطات الثقافية للجمعيات.

### 3. التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن 18 عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الإدارة:

#### 1.3 المرحلة التقليدية: وهو ما يصطلح عليه بمفهوم المدرسة الكلاسيكية والتي يعزى إليها المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من التباين في وجهات النظر وتمثلت أنواعها:

\* الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور الذي يرسى تطبيق الأسس العلمية لإدارة أداء

العمل، ونجد أيضا كل من فرانك جيلبرت وهنري قانت وهنري فايول.

\* الإدارة البيروقراطية: أي سلطة المكتب ورائدها ماكس فيبر والذي ركّز بانّ البيروقراطية نظام له مجموعة مزايا تتمثل في الدقة والسرعة والمعرفة والاستمرارية والوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية. (بربر، 2008، صفحة 17).

ولكن يؤخذ على هذه المدرسة بأنّها أهملت العنصر الإنساني وما يهتمها الإنتاج.

**2.3 المدرسة السلوكية:** ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في انجاز الأعمال وارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك: علم النفس التجاري والصناعي، والمدخل الثاني علم الاجتماع، والمدخل الثالث علم دراسة الإنسان الذي يركّز على أنماط السلوك الإنساني، وروادها هم التون مايو، وماري باركر فيوليت وشستر برنارد ورنسيس ريكارت حيث أسهموا بشكل كبير في إدخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة، شكّلت هذه المساهمات إلى حدّ كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء التنظيمي، وانتقدت بانّ ركّزت على الجانب الإنساني فقط وأهملت بقية الجوانب الأخرى في العمل. (بربر، 2008، صفحة 35)

**3.3 المرحلة الحديثة:** تمثّلها اغلب النظريات الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف وبالوقت والجودة الشاملة والنظم والموقفية وغيرها، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء المراحل السابقة، فهي تنظر إلى الإنسان بأنّه كائن حيّ تحكمه أيضا محفّزات وقد دعت هذه المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحقّقة، ونادت بتمايز المحفّزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت المحفّزات مادية أو معنوية، مع ضرورة إشراك العمال مع الإدارة في وضع خطط الحوافز. (الدالة، 2003، صفحة 14)

فكلّ مدرسة من المدارس التنظيمية التي تمّ التطرق لها حاولت المساهمة في تحسين أداء المؤسسة والفرد، والرفع من الفعالية من خلال الأفكار التي جاءت بها، انطلاقا من أفكار المدرسة التقليدية التي بيّنت بأن للجانب التنظيمي للمؤسسة أهمية كبيرة في تحسين المردودية والكفاءة في أداء الأنشطة المختلفة، كما أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بان الاهتمام بالعنصر البشري من الناحية المادية فقط لا يكفي لدفعه إلى بذل مجهودات إضافية وتحفيزه، بل لابدّ من إظهار الاهتمام به من الناحية المعنوية، وجاءت المدرسة الحديثة لتجمع بين الجانب الكمي والإنساني في تسيير المؤسسة من خلال ما يسمّى

الإدارة بالأهداف وكذا بحسن اختيار المدخلات الجيدة وحسن معالجتها مما يضمن مخرجات في مستوى تطلّعات الزبائن. (غول، 2008، صفحة 39)

#### 4. نظريات الحوافز:

فحسب نوري منير هناك اتجاهين في نظريات التحفيز، اتّجاه يركز على محتوى الحافز واتّجاه يركز على عملية الحافز حيث تركّز نظريات المحتوى على العوامل سواء كانت ذاتية أو خارجية المؤثرة في السلوك، أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسّر وتوضّح السلوك.

#### 1.4 نظريات المحتوى:

##### 1.1.4 نظرية الحاجات لماسلو: والتي أطرها سنة 1935 والتي تقوم على أساس أنّ

الحاجات الإنسانيّة يمكن تقسيمها إلى مجموعات خمس تتمثّل في:

- الحاجات الأساسيّة أو الفسيولوجيّة وهي تلك المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة وتشمل الماء والطعام والملبس والمأوى وأنظمة الدفع والأجور (الحاجات العضوية).
  - حاجات الأمان والتي تعقب الحاجات الفسيولوجيّة، للسيطرة على السلوك الحالي للفرد، ومنها نجد الرغبة في الحماية ضدّ الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرّة، وخطط العلاوات والمزايا العينيّة والرواتب التقاعدية.
  - الحاجات الاجتماعية: كحاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ودعمهم والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسميّة، والمشاركة في الفرق الرياضيّة (الحاجات العاطفية).
  - حاجات المركز والشعور بالذات وهذا بعد إشباع الحاجات السابقة تظهر وتصبح ملحّة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد (الحاجة إلى التقدير).
  - حاجات إثبات الذات، وتأتي بعد أن تكون بقيّة الحاجات قد أشبعت بصفة أساسيّة، وتعبّر على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميّزا ويصبح قادرا على فعل أي شيء يريده أي مواقع قياديّة (حاجات تحقيق الذات).
- فبمجرد أن يشبع أحد الحاجات فيؤدي إلى التأثير في السلوك فيحفّزه الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى سعيا لإشباعها. (منير، 2010، الصفحات 287 -

(288)

#### 2.1.4 نظرية الدفر:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرة ماسلو تضع الحاجات في ثلاث مجموعات بدلا من خمس:

- حاجات الوجود والتي تعتبر الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

ولاستخدام هذه النظرية في تشخيص الحافز وجب الإجابة على هذه التساؤلات:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبعة؟
- كيف تم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟(منير، 2010، صفحة 291)

#### 3.1.4 نظرية الانجاز الثلاثية:

لدفيد ماكلاند والذي لاحظ أنّ من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه هو الحافز على الانجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، وركزت على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

- الحاجة إلى الانجاز: وهي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة.
- الحاجة إلى الانتماء: وهي رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية حيث أنّ الفرد يبحث الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.
- الحاجة إلى السلطة: فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين. وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فبالتالي يمتلك ذلك الفرد القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.(منير، 2010، صفحة 292)

#### 4.1.4 نظرية العاملين:

لفردريك هرزبرغ الذي استنتج وزملاؤه وجود مجموعتين:

- المجموعة الأولى: هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات

بين الأفراد والإشراف وظروف العمل الماديّة والنقود.

- **المجموعة الثانية:** وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتسمّى العوامل الحافزة التي تحرك الجهود وزيادة النشاط وتحقيق أداء مميّز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وتمّ تحديد خصائص محتوى الأعمال بالمسؤوليّة والاستقلاليّة وتقدير الذات وتحقيقه، وتمّ تحديد العوامل الصحيّة التي تقابل الحاجات الفسيولوجيّة وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعيّة، والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية والأجور وسياسة المنظمة والمكافأة وضمانات العمل.

فلقد أوضحت وبيّنت هذه النظرية بأنّ إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤديّ إلى زيادة الإنتاجيّة، والعوامل الصحيّة عوامل حياديّة لا تؤديّ إلى الرضا وإنّما تمنع عدم الرضا.

**5.1.4 نظرية العلاقات الإنسانية:** لالتون مايو الذي اتجه في دراسته إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل، وانتهت إلى الأهميّة الحيويّة للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابيّة والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التقاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الايجابيّة من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. (منير، 2010، صفحة 294، 295)

#### 2.4 نظريات العملية:

وتركّز هذه النظريات على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري، ومن أهمّ هذه النظريات نجد:

#### 1.2.4 نظرية العدالة لآدمز:

التي توضّح العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ومقارنته بالزملاء للعود بالعدالة والرضا.

إن نظرية العدالة توجّه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الأداء ولتحقيق العدالة لابدّ للمدير من الإجابة على ما يلي:

- ما هي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟

- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟

- ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لها؟

- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟

- ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟ (منير، 2010، صفحة 296)

#### 2.2.4 نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم:

تبنى على عدد من التفسيرات السلوكية الحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها فرضين: الأول: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين تعود عليه نتائجه بأكثر نفع أو بأكثر قيمة.

الثاني: يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، فإن كانت النقود تمثل الهدف، واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تأخذ بهذا الحافز الرئيسي لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها.

وبناء على الجهد المبذول للفرد وتوقعه لمخرجات هي تحسين الأداء، وأن هذه المخرجات ستؤدي إلى المكافأة، وجب على الإدارة تشخيص المشاكل من خلال الأسئلة التالية:

- هل يدرك الأفراد بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء؟

- هل يدرك الأفراد بأن هناك سلوكيات محددة تؤدي إلى مخرجات محددة؟

- ما هي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات؟ (منير، 2010، صفحة 297)

#### 3.2.4 النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبقت الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة.

والحافز المادي هو الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجراً أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا تصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله. (منير، 2010، صفحة 298)

#### 4.2.4 نظرية Y.X لدوجلاس ماك جريجور:

لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:  
- الفئة الأولى من المديرين تطبق X وتتنظر إلى الفرد العادي أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي لا تهمة أهداف المنظمة، بل تهمة ذاته فقط، كذلك هو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد، بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X) وهي فلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بأداء الإدارة وليس بإرادة الفرد.

- الفئة الثانية من المديرين (Y)، إن الفرد وفقاً لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة .

وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية. (منير، 2010، صفحة 299)

#### 5. أنواع الحوافز:

توجد تقسيمات متعددة ومتنوعة، ومتداخلة بعضها مع بعض، حيث تعددت أنواع التصنيفات للباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها وحتى

الإدارة الرياضية للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين وأهمّها:

### 1.5 من حيث طبيعتها أو قيمتها:

#### 1.1.5 الحوافز المادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المادي والنقدي أو الاقتصادي، ومن هذه الحوافز الرتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات. (موسى، 1995، صفحة 277)

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة تدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج كما ونوعا فالعامل إذا أنتج أكثر يحصل على كسب أكبر والتقصير يصيبه بالحرمان. (فؤاد، 1997، صفحة 56)

وهي الأكثر تأثيرا في الفرد على العمل برغبة وإخلاص، وتكون ايجابية كمنح المكافآت أو إعطاء العلاوات، وسلبية كالحرمان منها. (درهوم، 2005، صفحة 37)

وتكون مباشرة كالأجر الإضافي والأرباح في نهاية الدورة، وغير مباشرة كالتغذية والإسكان والمواصلات والقروض والعلاج. (صفي، 1996، صفحة 309)

وللحوافز المادية أشكال ووسائل مختلفة منها:

- الأجر: كلما كان كثيرا يؤدي إلى تحسين الأداء أكثر فنتيجة فرضا وظيفي أكثر.
- المكافآت: التي يتلقاها العمال نتيجة أداء جيد وراقي، كالحصول على بطولة أو كأس.
- المشاركة في الأرباح: لتحفيز العاملين كالتنقلات عن طريق الإشهار والتمويل والاستثمار.

- التامين الصحي: لتخفيف الأعباء المادية. - السكن والمواصلات.

- الضمان الاجتماعي: لحياة كريمة في سن التقاعد.

- العلاوات الدورية والاستثنائية: كالتنقلات تعادل أو انتصار نادي خارج الديار.

- ربط الأجر بالإنتاج: لإيجاد علاقة طردية بين الأجر والإنتاج الذي يرغب تحسين الأداء (احمد، 1986، صفحة 118).

- التحسين في ظروف العمل.

- خصم على منتجات المؤسسة. (قاسم، 2004، صفحة 304)

- الحوافز المادية العينية والنقدية، بدل التنقلات، بدل أثاث وبدل تذاكر سفر. (نايف، 2006، صفحة 137)

وللحافز المادي مزايا رئيسية هي:

- تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية.
- إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده وبالتالي تحسين أدائه بشكل فردي.
- اشتماله على معاني نفسيّة واجتماعية. (صفي، 1996، صفحة 309)

وله بعض العيوب:

- يدفع العمال للعمل الشاق والمضني والذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسديّة والنفسية مستقبلا.
- لا يصلح لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدّد الأجر فيها على أساس الإنتاج. (الله، 1999، صفحة 35)

### 2.1.5 الحوافز المعنوية:

وهي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقّي في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين الزملاء. (موسى، 1995، صفحة 277)

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إنّ المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء، أو حوافز متعدّدة تتعلّق ببيئة العمل كالإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة، اللوائح والنظم الموجودة .

وهناك أشكال متعدّدة من الحوافز المعنوية مثل:

- الوظيفة المناسبة: تجعل الطريق ممهدا لإبراز الموظف طاقاته، وإمكاناته.
- الإثراء الوظيفي: كتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.

- المشاركة في اتخاذ القرارات والتي لها بأعمال العاملين.
- الترقية: مشتركة بين النوعين تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات.
- الباب المفتوح: السّماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم

مباشرة.

- أنواط الجدارة: كتقدير العاملين الين يحققون ابتكارات داخل العمل.(مصطفى، 1993،  
صفحة 454)

كما أضاف أبو الكشك:

- شهادات التقدير. - الأوسمة
- الاعتراف بكفاءة وجهود المرؤوسين.
- عمل حفل على شرف المرؤوس..
- تحسين لقب المرؤوس.
- إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار.
- امتيازات نقل الموظفين.
- خطابات الشكر والمدح.
- الدروع والكؤوس والميداليات.
- الروح الرياضية والتقليل من الرقابة المباشرة.
- الثقة في المرؤوس وتعويض المدير جزء من مهمّاته لهم.
- تعليق أسماء أفراد أو نشرها في مجلة النادي أو المنظمة.
- ترشيح الموظف أو العامل المتميز إلى دورة أو تكلفته بعمل قيادي.(نايف، 2006،  
صفحة 138)

ويشير المسلم أن نظام الحوافز المعنوية يجب أن يكون متجدداً ومستمراً، وذلك لأنّ الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته، وبتطوّر حاجة الفرد كذلك تقلّ قيمته لدى الفرد.(ناصر، 2003، صفحة 81)  
وأضاف إليها كامل بربر:

- تعميق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.(بربر، 2008، صفحة 299)

2.5 من حيث أثرها أو فاعليتها:

1.2.5 حوافز ايجابية:

وهي المرتبطة بتقديمات ماديّة ومعنوية(ناصر، السلوك المهني الوظيفي، 2003، صفحة  
81)

يدخل فيها كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تتبع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة وتشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث سلوك مرغوب فيه:

- عدالة الأجور.
  - منح الأكفاء علاوات استثنائية.
  - شعور الفرد بإنجازه.
  - ثبات لعمل واستقرار العامل في عمله.
  - شكر العاملين نضير أعمالهم.
  - الترقية.
  - توفير الجو المناسب للعمل.
  - إقامة دورات تدريبية. (بربر، 2008، صفحة 299)
- والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العامل، كحافز المكافأة النقدية التي تتيح له مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. (فؤاد، 1997، صفحة 55)
- فهي لها أثرها في تقوية الرابطة والعلاقة بين الحافز والأداء، ولا بد أن تكون قوية وأنيبة مباشرة، وعليها يتوجب شرطان هما:
- مشروطة ومتوقفة على الأداء الكمي والنوعي.
  - الحواجز لا بد أن تشبع حاجات الفرد. (الله، 1999، صفحة 55)

### 2.2.5 حوافز سلبية:

وهي المرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها. (بربر، 2008، صفحة 399)

وهي تتضمن أيضاً نوعاً من العقاب مما يجعل الشخص يخشى تكرار لخطأ حتى يتجنب العقاب، مما يجعله يعمل لكيلا يتعرض للفصل. (الله، 2012، صفحة 30)

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فهم يعاقبون على الأداء الضعيف.

ومن أمثلتها:

- الإنذار والردع.

- - الخصم من الراتب.
- - الحرمان من العلاوة.
- - الحرمان من الترقية.

ويرى كثير من الإداريين أنّ العقاب أو التهديد أداء لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وهذا قد يكون مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب سببا خوفا للفرد لدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة من العمل. (الغفار، 2002، صفحة 456)

وهناك آثارا ضارة للتخويف والعقاب مثل ما ذهب إليه الحارثي في دراسته:

- العقاب دون توضيح أسبابه يؤدي إلى الخوف والشعور به دائما.
- عدم التعاون بين العاملين.
- عدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة الخطأ. (درهوم، 2005، صفحة 39)

**3.5 من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون:**

### 1.3.5 حوافز فردية :

تختص بالمجهود الفردي للأفراد، ولا تشمل الجماعات كأن تمنح مكافأة مالية لأحسن وأفضل موظف، أو توجيه خطاب شكر لفرد حقق قدرا عالي من الأداء، وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس والتسابق داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد. (ناصر، السلوك المهني الوظيفي، 2003، صفحة 74)

فالحوافز الفردية كما مثلها جاد الله محمد فؤاد تتمثل في الترقيات، المكافآت والعلوات التشجيعية. (فؤاد، 1997، صفحة 55)

ويعرفها القريوتي في أنها: هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه.

ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المنظمة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويرى أنها قد تؤثر سلبياً في تقليلها للعمل التعاوني أو للعمل بروح الفريق مما يئبّه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية أيضاً.

### 2.3.5 الحوافز الجماعية :

تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الفريق، ومن أمثلتها:

- المزايا العلنية.
- الرعاية الصحية والاجتماعية التي توجه إلى أفراد يعملون في منظمة واحدة.
- وهذا لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاج والأداء، وقد تكون ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.
- ويؤكد القريوتي بأن الحوافز الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل فرد على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه.
- وتحقق هذه الحوافز أهدافاً تتمثل في:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الوحدة.
- إثارة الرغبة والمنافسة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة. (قاسم، 2004، صفحة 301)

### 4.5 من حيث ارتباطها:

#### 1.4.5 حوافز داخلية:

ترتبط بالعمل نفسه، وهو العمل وفق الإحساس الداخلي للفرد، وهو التصرف فردياً ومنها:

- الاستقلال في العمل.
- استخدام مهارات صعبة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته. (الدروبي، 2006، صفحة 97)
- وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى، ويكون تأثيرها وعلاقتها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددتها العوامل الخمس الآتية:

- تنوع مهارات العمل.
- طبيعة العمل.
- أهمية العمل.
- المعلومات المرتدة في العمل.
- الاستقلالية في العمل.

#### 2.4.5 حوافز خارجية:

هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

- الأجر النقدي.
- الإجازات.
- التأمين.
- الوجبات المجانية.
- العلاج.

- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة.

وغالبا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية، ولها ثلاثة أنماط رئيسية متاحة لدى إدارة المنظمة:

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
- الترقية.

- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء. (محمد ا.، 1997، صفحة 50)

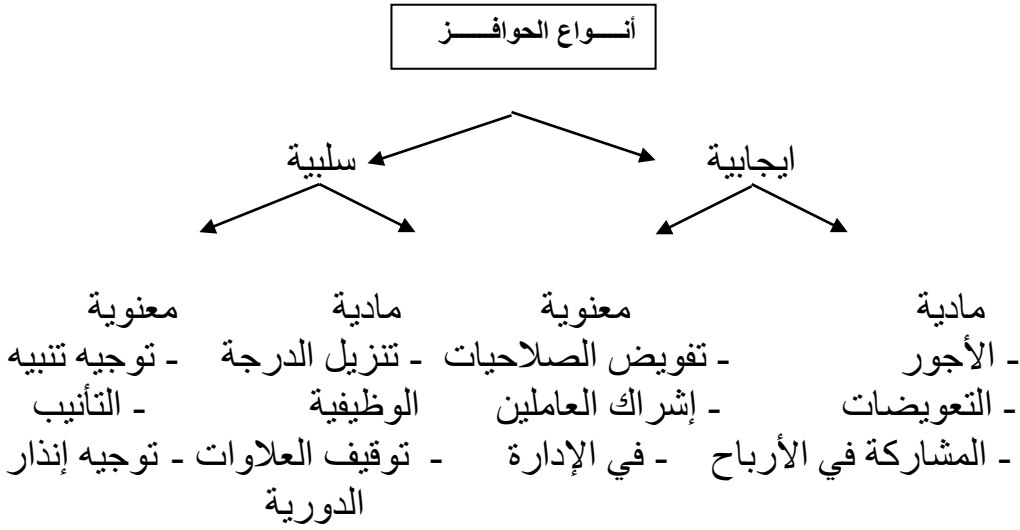
وهي كذلك لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي. (أحمد، 1991، صفحة 418)

وعلى الرغم من توفير الحوافز الداخلية والتحكّم فيها أصعب بكثير للقادة من توفير الحوافز الخارجية، إلا أن علماء كثيرون أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على الأداء، وقد أثار هذا الاعتقاد جدلا كبيرا في مجال بحوث السلوك التنظيمي، فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أنّ الحوافز الداخلية والخارجية

تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء. (مهدي، 1994، صفحة 276)

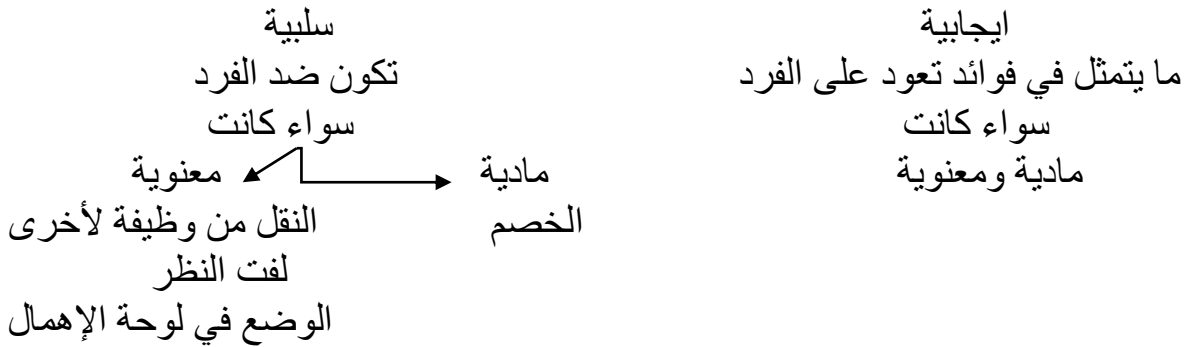
وقسم مهدي زويلف الحوافز حسب الشكل التالي (صقر، 1996، صفحة 88):

الشكل رقم 02: أنواع الحوافز .



ويرى (الشافعي ح.، 2006) أنّ الحوافز في المؤسسات الرياضية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسات الرياضية .



كما قسمها إلى ايجابية كالحافز المالي والاجتماعي والمعنوي، وسلبية تتمثل في العقوبات وكذا إلى حوافز ذاتية تتمثل في القوى الكامنة التي تدفع الفرد إلى العمل والإرادة .

6. دور نظام الحوافز في المنظمات:

لنظام الحوافز دورا رئيسا في توفير بيئة عمل مناسبة، ويتحقق هذا الدور في

المنظمة من خلال أمرين:

- تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة.
- بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف

المنظمة. (Shuster&Murduck، 1985، صفحة 195 P)

وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق أو امتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ، مما قد يتسبب في بعض الخسائر التي تلحق المنظمة جراء الأداء الروتيني الذي يقوم به العمال.

إضافة إلى ذلك يؤدي أيضا إلى :

- تدني مستوى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار لعمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملين.
- ارتفاع نسبة دوران العمل ن وترك المنظمة حين توفر فرص عمل في جهات أخرى.
- ارتفاع نسبة التغيبات بحجة المرض والظروف الاجتماعية السيئة.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من طرف العاملين ولومها بأنها مقصرة اتجاههم.

- ازدياد حوادث العمل.(مرعي، 2009، صفحة 60)

#### 7. الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح:

- كما ذهب كل من العميان محمود وسليمان الدروبي وعبد الوهاب علي في دراساتهم على أنّ نظام الحوافز يكون كما يلي:
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
  - أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز.
  - أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيزهم، وتشجيعهم على العمل أكثر.
  - أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة
  - أن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف العاملين.

- تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز .
- الثقة والتأكيد بأن المرؤوس يستطيع القيام بالعمل المطلوب، ولا توجد معوقات خارجة عن سيطرته.
- إعطاء المرؤوس الحوافز الايجابية التي يستحقها فور انجازه العمل المطلوب.
- الحوافز التي تقدّمها المنظمة تقع داخل دائرة اهتمام العاملين.
- أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة، وإلا سيفسرها كنوع من عدم التقدير والاهتمام.

وأضاف (نايف، 2006، صفحة 147):

- يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته، حيث هناك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي.
- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ، ومع المستوى الاجتماعي للفرد ، فغالبا ما يكون الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذو رواتب منخفضة فهمهم الحوافز المادية.
- وكذلك عدم تغيير طرق التحفيز بصورة اعتباطية أو دون مبررات.
- أن يكون نظام الحوافز معلنا ومرتكزا على أسس واضحة وعادلة.(عادل، 2002، صفحة 45)

ويرى (الشافعي ح.، 2006، صفحة 890) أن الخصائص تكون:

- مناسبة لدوافع الفرد وإشباع حاجاته.
- العمل على رغبة جديدة أو زيادة في رغبة قائمة.
- مرونة الحوافز أي قابليتها للتغيير.
- تعمل على ربط الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها.

#### 8. الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز:

يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز في:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمدراء والعاملين.
- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات.(سليمان، 2004، صفحة 150)

- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم، والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها.
- عدم التحقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء. (الدروبي، 2006، صفحة 132)
- عدم دقة تقييم أداء الأفراد والمحسوبة في تقديم الحوافز.
- سوء استخدامها كاستخدامها في التخويف أو إخفائها مما يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر مما ينتج عنه سوء الأداء وعدم تحقيق النتائج. (علي، 2001، صفحة 362)
- التكنولوجيا الحديثة أو الحوافز ما منهما السبب في تحسن الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.
- الحوافز تؤثر على العمل بشكل مؤقت.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً. (بسيوني، 2005، صفحة 125)

## 9. بناء نظام للحوافز:

- هناك مبادئ ينبغي مراعاتها عند وضع أو تخطيط أي نظام للحوافز بالمنظمات نظراً لتباين المنظمات في النشاط والحجم وفئات العمل، بالإضافة إلى طبيعة الحوافز ذاتها، وتكمن هذه المبادئ في:
- تكامل سياسة الحوافز مع سياسات الأفراد العاملين من اختيار وتعيين وتدريب وقيادة وتقويم الأداء، ويتوقف نجاح الحوافز بوجود إدارة قوية واعية، وتقسيم جيد الأداء مبني على أسس ومعايير موضوعية عادلة، والعكس صحيح.
  - الحوافز وسيلة للترغيب وتحسين الأداء، ونجاحها يتوقف على إدارتها وطريقة تنفيذها بإتباع أسلوب علمي وعملي ليكفل الربط بين الجزاء والعمل.
  - سياسة الحوافز تعمل في محيط بالتغير الذي قد يكون سريعاً أو غير منظم بسبب عوامل تكنولوجية واجتماعية واقتصادية، فهو يستلزم متابعة مستمرة ومراجعة منتظمة حتى يحافظ على صلاحيته وفاعليته في إحداث الأثر المطلوب من تحسين أداء الأفراد، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. (الرحمن، 2005، صفحة 66)

أما فيما يخصّ بناء نظام الحوافز، فإنّ عبد الوهاب علي (علي، 2001، صفحة 362، 363) اعتبر أنّ بناء خطة فعّالة للحوافز يمرّ بثلاث مراحل:

### 1.9 المرحلة الأولى (الدراسة والإعداد):

وتقوم بها إحدى الإدارات التي تتوفر لديها إمكانيات البحث والتحليل، وأهمّ الجوانب الواجب دراستها هي:

#### 1.1.9 داخل الجهاز أو المنظمة:

- **الجانب الفني:** من طبيعة الجهاز والتطور الذي حدث فيه، والطرق والأساليب المستخدمة في أداء الأعمال والآلات والمعدات ومدى حداثتها وملاءمتها.
- **الجانب التنظيمي:** ويشمل الهيكل التنظيمي للجهاز والإدارات والأقسام والفروع التي يكون منها، وطبيعة العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية.
- **الجانب الإنساني:** ويضمن تركيب القوى العاملة من حيث العدد والجنس والمؤهلات والخبرات، ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها، ووجهات نظر الأفراد واتجاهاتهم للحوافز، وأهمّ المشكلات التحفيزية ومقترحات الأفراد بشأن علاجها.
- **الجانب الإداري:** ويتضمن دراسة المعدلات الحالية للأفراد والتغيرات التي طرأت عليها ودرجة ملاءمتها للعمل الحالي، والمعدّلات الفعلية للأداء، والانحرافات الإيجابية والسلبية عنها وأسباب هذه الانحرافات، وكذا نظم الحوافز السابقة والتغيرات التي طرأت عليها والنتائج المحقّقة، وكذا اللوائح والتعليمات التي تنظم الحوافز ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والتغيرات الواجب إجراؤها. (علي، 2001، صفحة 368)
- وكذا سياسات إدارة الأفراد الأخرى من اختيار وتدريب وتعيين، والخطط المستقبلية للإدارة والتغيرات التنظيمية والفنية والإنسانية ومتطلبات هذه الخطط.

#### 2.1.9 خارج الجهاز أو المنظمة:

- **الجانب القانوني:** دراسة القوانين واللوائح المتعلقة بالحوافز، والدراسات والتقارير عن مشكلات الحوافز وطرق علاجها.
- **الجانب الاقتصادي:** ويتضمن مستوى المعيشة السائد بين العاملين والتغيرات التي طرأت عليه، والحوافز التي تقدّمها الأجهزة، والمزايا والخدمات التي توفرها للعاملين،

وفرص العمالة المتوفرة في سوق العمل، وعوامل الجذب التي تتمتع بها المؤسسات الأخرى.

- **الجانب الاجتماعي:** ويشمل قيم المجتمع الذي توجد به المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم للحوافز، ومفهوم الأخذ والعطاء، وأنماط الاستهلاك، وأنواع السلع التي يقبل أفراد المجتمع والمدلولات المادية والمعنوية لها، والطرق التي يسلكها الأفراد لشراء هذه السلع، عن طريق الأداء الجيد لأدوارهم في الأجهزة التي يعملون بها. (علي، 2001، صفحة 369)

### 2.9 المرحلة الثانية (وضع الخطة):

بعد جمع البيانات والمعلومات السابقة، وتنظيمها وتبويبها وتحليلها وفهم مدلولها ومؤشراتها، يتم وضع خطة متكاملة للحوافز وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز: وهو تنشيط دوافع الأفراد للعمل الممتاز وإزكاء روح المنافسة بينهم، وتكثيف الفرص أمامهم لإشباع بعض الحاجات المادية والمعنوية، بحيث يكون الهدف موضوعاً في صورة كمية وزمنية ونوعية، ويكون واضحاً ومتفقاً عليه من قبل كل العاملين.

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة، مع مراعاة مستوى المعيشة السائد.

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة، وهذا على أساس فردي وجماعي.

- تحديد معدلات الحوافز، أي تحديد ما ستدفعه الإدارة من إضافات وعلاوات مقابل تحقيق نتيجة ما متفق عليها.

- تحديد إطار العملية لتغيير معدلات الحوافز، وهذا عند إدخال الآلات الحديثة أو تغيير طرق العمل، ويجب أن تتوفر في خطة الحوافز عدة خصائص منها: الوضوح، الشمول، المرونة، النظرة المستقبلية، التناسب مع الإمكانيات المتاحة، أن تكون مكتوبة بالتفصيل، أن تبلغ للمديرين والأفراد، التنبؤ بالصعوبات المحتملة عند التنفيذ وإعداد البدائل الملائمة. (الله ا.، 1999، صفحة 44)

### 3.9 المرحلة الثالثة (التنفيذ والمتابعة):

- **الترويج لخطة الحوافز:** بين الأفراد ورؤسائهم ومناقشتهم فيها والتأكيد على المنفعة المشتركة بين المنظمة والأفراد، ثم التأكد من سلامة الجماعات الأخرى المصاحبة

للحوافز والمؤثرة فيها المتأثرة بها، كالاختيار والتدريب، وتقويم الأداء والاتصالات والإمكانات المادية.

- **تجربة الخطة:** قد ترى الإدارة أن تجريب الحوافز التي وضعتها على نطاق ضيق حتى تتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق على نطاق واسع بعد ذلك.

- **التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات المجمعّة في هذه الخطوة تستطيع الإدارة أن تبدأ في تنفيذ هذه الخطة الجديدة للحوافز وتتابع تنفيذها، وتتعرف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك حتى تتمكن أن تتخذ العلاج اللازم. (كينان، 1995، صفحة 909)

### 10. علاقة الحوافز بالأداء:

تترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها آثارا اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز.

ولأنّ التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جدّ وهمّة ونشاط، وبالتالي تحقيق مآربهم، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين. (سليمان، 2004، صفحة 301)

وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أيّ منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أنّ للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهميّة إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأنّ الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، أداء مرتفع = القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء.

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث

يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب. (الرحمن ت.، 1998، صفحة 2) وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز غالباً ما تساهم في حل المشكلات الماديّة له ولأسرته ، فتكون الحوافز وفّرت المتنفس الذي ساهم بحلّ المشكلات الأمر الذي سيؤدّد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة ، وكذا الشعور بحب العمل والإقبال عليه بنشاط وحيوية. (علي، 2001، صفحة 371) وبهذا يتضح لنا أنّ الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعيّة والكميّة، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.

- وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط.

- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.

وبالمقابل يجب:

- أن يكون العامل راضياً عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه.

- وأن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.

وأضاف (Gold) و (Bratton) شروطاً أخرى:

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة .

- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.

- تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق

العاملين. (Bratton J، 1999، صفحة p5)

ويكون بإنجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء

المنظمة بالإضافة إلى تخفيض دوران العمل، لعدم تسرب الكفاءات من المنظمة، مع

الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها لقانون للموظف.

## 11. آثار الحوافز:

**1.11 تقييم الأداء:** كل إنسان عندما يقوم بعمل ناجح يوقع المدح من رئيسه أو رب

عمله، ويقدر له عمله وأداؤه، فيلاقي مقابل ذلك حوافز مادية أو معنوية تتمثل في المدح

والثناء والأجر حيث أنه يقع على عاتق كل المدراء والرؤساء والمشرفين، وكل رؤساء الصالح مسؤولية مضمّنة تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد وتدعيمه، ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، ولا يتحقق ذلك غلا من خلال نظم تقييم أداء تصميمها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وغالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء، والذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم. (ديك، 2001، صفحة 75)

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة والفعالية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلان والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تسير إلى الأهداف المتميّزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول إلى الأهداف، وذلك يعني أن تقييم الأداء يوضّح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معا، وعليه لا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الأفراد ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميّزه وتفانيه في عمله. (سهيلة، 2006، صفحة 162)

كما هو الحال في المجال الرياضي، حيث أنّ وظيفة الحافز تكمن في:

- استثارة الدافع وتدعيم السلوك.
  - يساعد على استثارة دوافع الفرد نحو النشاط الرياضي الذي يتجه إلى ممارسته.
  - يتوقف الاستخدام الأمثل للحوافز على مهارة المربي أو المدرب أو الرئيس، والذي يسبقه توفير المنشأة بأبهة حلّة من قبل دواوين المركبات الرياضية أو الشبانية.
- فإذا ما وظّفت الحوافز بالشكل اللازم فإنّ الأداء حتما يتحسن، فالحوافز تقدّم عن كل جهد يقوم به الموظف، والذي ينعكس إيجابا على مستوى كلّ النوادي والجمعيات الرياضية والشبانية، والإعلان عن الحافز قبل إصدار السلوك الذي سيحصل يكون أكثر تأثيرا من مفاجأة الإطار بعد تحقيق الهدف لأنّه أكمل وأبلغ له في الوصول إلى الأداء الأمثل والأحسن، فالحافز يستمدّ قيمته الحقيقيّة من مدى مناسبته من قيمة الأداء. (بورغدة، 2007)

### 2.11 إدارة الأداء :

نجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأدية مهامه الوظيفية، مع الأخذ في الاعتبار معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يقدر ويستطيع الفرد الانجاز في نطاقه دون أن يكون عبء أو أكثر من طاقته أو اقل من إمكانياته، ويعرف معدل الأداء بأنه هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد انجازه خلال فترة محددة. (احمد م.، 2005، صفحة 306)

### 3.11 مؤشرات الأداء :

وهي معايير تمثل مقياس لفاعلية عملية التحفيز وهي:

- **كفاءة العامل:** فكما نقص استخدام الموارد المتاحة في المنظمة خلال العملية الإنتاجية كانت الكفاءة عالية، والعكس صحيح كلما زاد الإسراف قلت الكفاءة.
- **فعالية العامل:** كلما زاد الاهتمام بالحوافز زاد الاهتمام بفاعلية العامل في استغلال قدرته وطاقته لوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- **مردودية العامل:** تمثل النسبة بين النتائج المحققة والإمكانيات، ويظهر التأثير من خلال الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاج.
- **إنتاجية العامل:** كلما رأى العامل شيء ما في تلبية رغباته وحاجاته انه يعمل على تطوير قدراته الفنية ليتحسن أدائه وبالتالي التحكم أكثر في وسائل الإنتاج والاستغلال الجيد لوسائل الإنتاج ومن ثم تحقيق كفاءة إنتاجية. (شقراء، 1985، صفحة 84)

### 4.11 الرضا الوظيفي للعامل:

تهدف عملية التحفيز المطبقة في المؤسسات الناجحة إلى خلق حالة من الرضا في نفوس العمال على اعتبار أن الشعور بالرضا دليل على نجاح السياسة المتبعة من طرف إدارة المؤسسة، ومن خلال ذلك فان عملية التحفيز تؤثر على المتغيرات التي تتحكم في درجة الرضا الوظيفي للعامل وتتمثل هذه العوامل في:

- الرضا عن الأجر: فالأجر المرتفع يدل على المكانة المرموقة اجتماعيا وبالتالي احترام أصحابها من قبل الآخرين.
- الرضا عن محتوى العمل: من خلال تنوع المهام والسيطرة عليها بحسن استخدام قدراته، مما يجعله في حالة من الرضا.
- الرضا على الترقية: فهي أهم وسيلة لتحسين المستوى المادي والمكانة الاجتماعية.
- الرضا على الإشراف: من خلال تنمية العلاقة بين المشرف والعامل والاهتمام به بدل الاهتمام بالإنتاج فقط، مما يولد عدم الرضا.
- الرضا عن جماعة العمل: تهيئة أوقات العمل للتقليل من التغيب وبالتالي رفع الإنتاج بعد خلق حالة من الرضا.
- الرضا عن ساعات العمل: من خلال الانسجام والتفاهم مع أفراد الجماعة.
- الرضا عن ظروف العمل: من خلال الاهتمام بظروف العمل وتحسينها كالإضاءة والحرارة والتهوية وكل مستلزمات العمل الناجح وكذا وضعية الفرد أثناء عمله وعلاقتها بالأداء الإنتاجي. (عشوي، 1982، صفحة 133)

### خلاصة:

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي الرياضي وهو الملاحظ من خلال الواقع، والتي بدونها لا يمكن لأي إدارة رياضية أن يقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية لأي منظمة.

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

وعنصر يجب أن تعيه المنظمة الرياضية وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها، ولكن العنصر آخر وهو الأهم وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للفرد وذلك من خلال تقييم أداء اللاعبين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة الرياضية .

وهذا ما وقفنا عليه من خلال هذا الفصل، بعدما أخذنا لمحة مفصلة عن معنى التحفيز وأنواعه التي تندرج ضمنه سواء المادية أو المعنوية، الايجابية أو السلبية والفردية أو الجماعية، وكذا الأساس الذي تستند إليه، ومن أجل فهم عملية التحفيز وقفنا على مراحل يجب إتباعها بالإضافة إلى جملة من النظريات المفسرة وأهم المراحل المصممة لها، ناهيك عن الأجور ونظم دفعه .

# الفصل الثالث الأداء الوظيفي

## تمهيد:

يحظى الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين والأكاديميين والمفكرين في جميع مجالات الحياة وخاصة في مجال الإدارة والتسيير لما له من أثر كبير في رفع أداء وكفاءة الموظف إذا ما قامت المنظمة بتحفيظه الأمثل والأحسن، وإعطائه العناية اللازمة فهذا حتما سيوصل المؤسسة أو المنظمة أو الإدارة إلى أسمى أهدافها، وهذا ما تسعى إليه أي منظمة.

وحتى تضمن جميع المؤسسات والمنظمات، بما فيها المؤسسات التي تعنى بالجانب الرياضي كما هو الشاهد في مديريات الشبيبة والرياضة تحقيق أهدافها، تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمّة ومعقّدة في نفس الوقت من وظائفها، وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، والتي يشرف عليها عادة مختصّون مدربون لهذا الغرض، وتستعمل فيها مقاييس رسميّة توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشريّة حيث تزوّدهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقّق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة .

فمن خلال الوصول والحصول على تلك الأهداف المخطط لها سابقا، تمتلك مديرية الشباب والرياضة العديد من الموارد تتمثل :

أولا في الموارد المادية كالتكنولوجيا والأرصدة المالية والمباني والمعدات وفق شعبتين:

شعبة الرياضة وتتنحصر في ديوان المركبات الرياضية ويشمل مسابح وقاعات ومركبات رياضية وجوارية، وملاعب التنس والفروسية ... الخ.

شعبة الشباب وتتنحصر في ديوان مركبات الشباب ويشمل مراكز الشباب وبيوت الشباب وجميع مراكز تنشيط الشباب في القرى وفي المدن.

وثانيا الموارد التنظيمية كالهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية

وثالثا الموارد البشرية والتي إليها يعزى بحثنا وحولها ندندن، والتي تتضمن خبرات وقدرات ومهارات إطارات مديريات الشبيبة والرياضة.

فالمراد البشرية هي عمود أي نتاج أو عمل فتزايد الاهتمام بها، وأدرك أن العنصر البشري هو من المحددات الرئيسية في جميع أنشطة المديريات وأعمالها، فالإنسان هو المخطط والمنظم والمسير وهو الذي يتخذ القرارات وينفذها ويتابع سيرها، وعليه فالمراد البشري هو الذي يعطي للإدارة مكانتها، وعلى ضوء هذا كلّه تبرز أهمية الأداء الوظيفي.

فإذا كان الأداء جيّداً وفعالاً يضمن للمؤسسة التميز والاستمرار في النشاط، ويحسب لها ذلك كأفضل وأنجح مؤسسات الدولة.

وذلك لا يتأتى لكلّ منظمة تسعى إلى النجاح والتقدّم والرقىّ بخدماتها ما لم تمتلك القدرة على التعامل الفعال مع كل القوى في بيئتها الداخلية والخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال الأداء الوظيفي أحد الأسلحة الإستراتيجية في أي مؤسسة إلى طريق النجاح. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، ومعرفة عناصره ومحدداته وأبعاده، وتقييم أداء العاملين وفق منهجية يتمّ فيها التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها، وأهدافها، وأهميتها، ومعايير التقييم، وكذا الخطوات والطرق التي يسير عليها بالإضافة إلى فوائد وأغراض التقييم مع ذكر الصعوبات التي تعترضه.

### 1. مفهوم الأداء:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء منها:

إن الأداء هو القيام بمهام وواجبات وظيفية وفقاً للمعدّل المطلوب من العامل الكفء المدرب.

#### 1.1 المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أو وصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (منظور، صفحة 26) ويرتبط الأداء الوظيفي بعدة عوامل تكون أحياناً تحت سيطرة العامل وأحياناً خارج سيطرته، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

**الموظف:** بما يمتلكه من مهارات ودوافع للعمل.

**الوظيفة:** بما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدّمه من فرص عمل ممتع.

**البيئة:** وهي المناخ المحيط بالموظف والوظيفة بكلّ ما فيها من موارد وأنظمة.

(الصباغ، 1990، صفحة 28)

وهو انجاز هدف أو أهداف معيّنة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة. (بلوط، 2005،

صفحة 37). والأداء هو القيام بالمهام أو انجاز الواجبات وإتمام الأعمال وهو يمثل

التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، ويعني أيضاً بمستوى أداء المهارة والجهد المبذول في العمل.

(فرحان، 2000، صفحة 40)

وعرفه نيكولاس: أنّه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك. (الدرّة، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، 1999، صفحة 209)

أمّا توماس جلبرت فقد عرفه على أنّه التفاعل بين السلوك والانجاز (ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقّف الأفراد على العمل)، أي أنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج القابلة للقياس. (الدرّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، 2003، صفحة 26)

أمّا التعريف من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كميّة العمل

والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكّن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة. (بدوي، 1992، صفحة 31)

كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعيّة والجودة من خلال التدريب. (الخانق، 2005، صفحة 36)

فالأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، ويعكس الكميّة يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن ر.، 2000، صفحة 215)

وعند (مزهودة، 2001، صفحة 86) هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى

درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان م.، السلوك التنظيمي ، 2003 ،  
صفحة 219)

وهو يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي  
يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية. (نوار، 2006، صفحة 92)  
**2. محددات الأداء:**

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكوّن منها الوظيفة،  
وهو ينتج من تضافر عدّة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا،  
يطلق على هذه العناصر بالمحددات وهي:  
**1.2 الجهد:**

وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التحفيز إلى الطاقات العقلية والجسمية التي  
يبدلها الفرد لأداء مهمته. (حسن ر.، 2000، صفحة 210)  
وهنا نقف على أنواع تعتمد على الجهد:

- أعمال تعتمد على جهد جسماني: يمكن تقيّمها من حيث الكمّ كما هو الحال في  
المجال الرياضي.

- أعمال تعتمد على جهد ذهني: يصعب قياسها كأعمال التخطيط والبحوث والتنظيم  
والإشراف لا تقاس على التقدير الشخصي بالتقييم. (شاويش، إدارة الموارد البشرية ،  
2003، صفحة 87)

## 2.2 القدرات:

وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنّه من الضروري توجيه جهوده  
في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهمّيتها في أداء مهامه  
بتعريف إدراك الدور.

وهناك من يضيف إلى المهمة والجهد نوعية هذا الجهد والتي تعني مستوى الدقّة والجودة  
وبدرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. (عاشور، 1986، صفحة 50)  
وكل هذه العوامل تخضع لسيطرة العامل، وهناك عوامل تخرج عن سيطرته تتمثل:

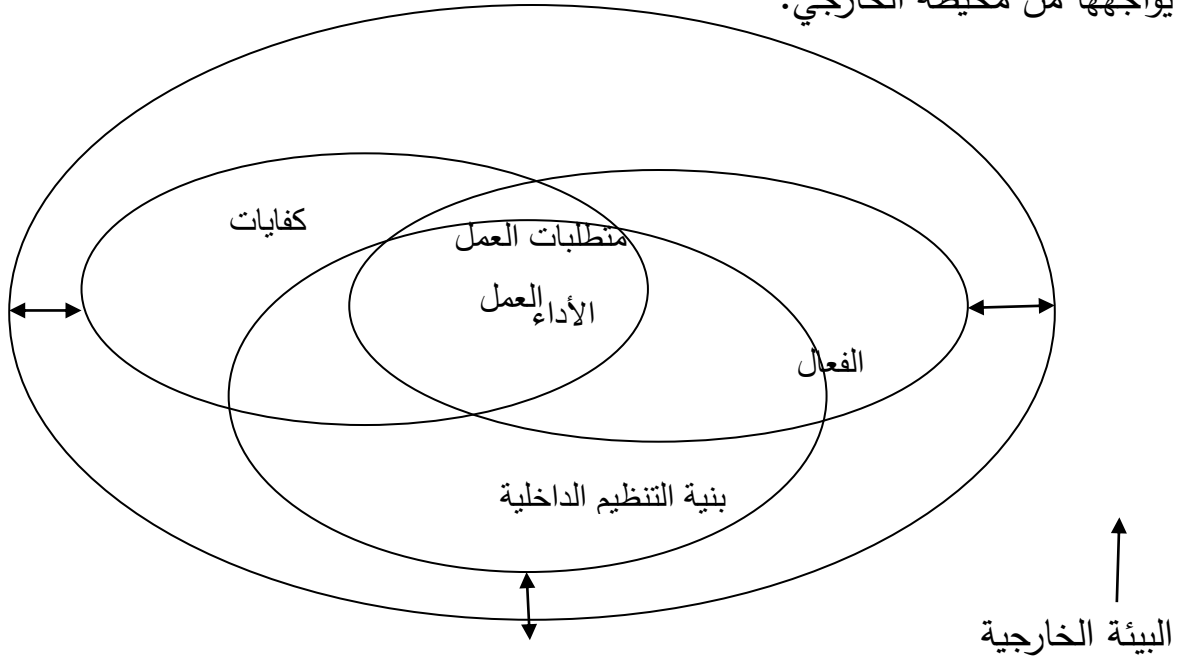
### 3.2 الوظيفة (متطلبات العمل):

وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة.

### 4.2 الموقف (بيئة التنظيم الداخلي):

أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. (Weiss، 2003، p78) فالنتائج التي يحققها رياضي مثلا هي نتيجة المهارات التي يملكها والجهود المبذولة والنادي الذي يلعب له والأداء الذي يميزه والاتحاد مع الزملاء، زيادة على المنافسة التي يواجهها من محيطه الخارجي.



الشكل 04 : محددات الأداء (الباري، 2003، صفحة 120)

### 3. أهمية الأداء:

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وعليه فإنّ المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدّد لقيّمته هو أدائه، وتكمن أهميّة الأداء

أساساً في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمرّ بها الأداء، كما أنّ نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير، فهو يحوّل الهدف من مجردة فكرة إلى خبر واقع حيث أنّه:

يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أنّ أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقييم وتحسين طريقهم. (الخزامي، 2001، صفحة 81)

ومن جهة أخرى فإنّ الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجها والتحوّلات التي تجرى في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء. (الحسيني، 2006، صفحة 240)

وتكمن أهمية الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في:

- إنّ قياس الأداء يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي تتمّ ترقيةهم إلى وظائف أعلى تتناسب مع قدراتهم.

- يساهم في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعمال، كما يمكن اقتراح نظام للحوافز.

- يمكن اعتبار قياس الأداء معياراً للحكم على مدى فعالية التكوين في المنظمة أو الإدارة.

- يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل، وهو بالإضافة مؤشر اختيار وتعيين في المؤسسة. (حسن ر.، 2000، صفحة 210)

#### 4. العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير، فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل في حين هناك عوامل تأثيرها لحظي، وعليه فإنّ العوامل تتعدّى فمنها ما يعود إلى العامل وأخرى للعمل وثالثة خاصة بالتنظيم:

**1.4 عوامل شخصية:**

إن الفرد عندما يندرج ضمن المنظمة أو المؤسسة مهما كان نوعها تكون له خصائص وصفات شخصية يكون لها ارتباط قوي بالفرد، وعليه فإن لها التأثير على سلوك الفرد ومن أبرز هذه العوامل:

**1.1.4 العوامل النفسية:**

والتي بدورها لها العديد من العوامل وهي:

**1.1.1.4 الشخصية:** لقد عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء ففي السنوات الأخيرة قد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، وشخصية الفرد يمكن أن تكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته، وقابلية قبول العمل أو رفضه، ويشير بورتر ولولر وهاكمان إلى أن الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة وتتوقف الاستجابة ايجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب، أو نمط الإشراف، أو نظام الاتصالات، أو درجة التماسك في التنظيم أو تغيير ما في الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات.

**2.1.1.4 الدوافع:**

وهي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الأفراد التي تحدّد أفعاله وسلوكياته وتحدّد إيقافها أو استمرارها، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات التي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، والتي يسعى العاملون إشباعها من خلال عملهم، والدوافع تعمل كعوامل نفسية بسيطة تؤثر على سلوك الفرد استجابة لإحداث معينة قد تدفع الموظف إلى عمله بصورة جيّدة.

**3.1.1.4 الانتماء:**

إنّ العاملون بحاجة إلى الدفء والصداقة في علاقات العمل، وقد حدث أن حاول المهندسون الصناعيون رفع الإنتاجية بإعادة ترتيب العاملين والمعدّات بصورة أكثر كفاءة، وقد قللت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين فانخفضت الإنتاجية، فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادل بين العاملين ظاهرة عامة في

المنظمات تقريبا، وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل.  
(ولاس، صفحة 59)

#### 4.1.1.4 القابلية:

هناك بعض الأفراد أقل أداء من الآخرين ، فلكل فرد نقاط قوّة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل ، وهذا ما يجعل بعض الموظفين أفضل أو أقلّ نسبيا من الآخرين في انجاز الأعمال والمهام المطلوب انجازها، وبمعنى أدقّ القابلية تتعلّق خاصّة فيما إذا كان العمال في قابلية أداء العمل ، وأن ينجز العامل عمله بشكل جيّد، والمقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل، إنّها التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله، وهي قابليات ذهنيّة وهي تلك المطلوبة لأداء فعاليات فكرية، وقابليات بدنية والتي تظهر أهمّيّتها في انجاز الأعمال التي تتطلب مهارات أقلّ ، ويتمّ انجازها بموجب معايير محدّدة مثل الأعمال التي تتطلّب القوة البدنية. (عطية، 2003، صفحة 45)

#### 5.1.1.4 التعلم:

هو أيّ تغيير نسبي في السلوك والذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك فالتعلم يتضمّن أنّ التغيير الذي قد يكون جيّداً أو سيّئاً من وجهة نظر المنظمة، فقد يتعلّم العاملون سلوكيات مرغوبا فيها بالإضافة إلى تعلّم سلوكيات غير مرغوب فيها. (عطية، 2003، صفحة 59)

#### 6.1.1.4 الإدراك:

يتعرض الأفراد في المنظمات دوماً إلى أنواع معقدة من الإثارة الحسية مثل: أوامر شفوية، ورسائل مكتوبة، وألوان، وأشكال، وروائح، وأشياء تلمس ومعدّلات رياضية وإعلانات الأجهزة العامة، ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي. (عطية، 2003، صفحة 68)

#### 2.1.4 العمر:

العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها، والسبب في ذلك يعود إلى عدّة عوامل أهمّها أنّ هناك اعتقاد شائع في أنّ أداء العمل ينخفض بالتقدّم في العمر، وبغضّ النظر عن ما إذا كان ذلك صحيحاً أو خطأ، فالواقع يثبت أنّه كلّما تقدّم الفرد بالعمر قلّ معدّل غيابه وذلك لحرصه على العمل وعدم تفريطه فيه، أمّا عن

علاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإنّ الفرد تزداد إنتاجيته بزيادة خبراته هذا من جانب، وأمّا في الجانب الآخر تدهور العمر يؤدي إلى ضعف في الأداء، وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته.

#### 3.1.4 الحالة الاجتماعية:

إنّ العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقلّ تركا للعمل من العامل الأعزب، هذا الأمر ينطبق فقط على الرجال، في حين أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل، وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات المنزل، فكلّما زاد عدد الأبناء زاد معدّل الغياب للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل.

#### 4.1.4 الجنس:

من أكثر القضايا المثيرة للجدل هل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال، غير أنّ الواقع أثبت أنّه لا توجد هناك فروق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء على العمل مقارنة بالرجال، غير أنّ الفرق الوحيد هو في معدّلات الغياب للنساء أكثر من الرجال، وهذا راجع لبعض العوامل الخاصة كاضطلاع المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والأبناء. (ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، 1997، صفحة 191)

كما أثبت أنّه لا توجد اختلافات بين الرجال والنساء في القدرة على حلّ المشكلات، المهارات التحليلية، الدافع للمنافسة، الدافعية أو القدرة على التعلّم، كما وجدت نتيجة الدراسات أنّ النساء أكثر رغبة للامتثال للسلطة، وأنّ الرجال أكثر عدوانية وأكثر احتمالا من النساء لأن تكون لهم توقعات عالية لتحقيق النجاح.

#### 5.1.4 مدة الخدمة:

جرت العديد من الأبحاث والدراسات للبحث في العلاقة ما بين مدّة العمل أو الأقدمية والإنتاجية وأداء العمل، والأقدمية هي الفترة الزمنية للبقاء في عمل معيّن، ويمكن القول أنّ المؤشرات الحديثة تشير لوجود علاقة ايجابية بين الإنتاجية والأقدمية، وبذلك فإنّ مدّة الخدمة التي يعبر عنها أنّها الخبرة في العمل، يظهر أنّها مؤشر يمكن من خلاله توقّع إنتاجية العامل. (عطية، 2003، صفحة 43)

#### 2.4 عوامل خاصة بالعمل:

إضافة للعوامل الشخصية هناك عوامل خاصة بالعمل من شأنها أن يكون لها تأثير على الأداء فتجعل منه مرتقعا أو منخفضا، وتكمن هذه العوامل في:

##### 1.2.4 الرضا عن العمل:

نظرا لأهمية هذا العامل فقد أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين وعلى الغياب ودوران العمل، فأوضحت النتائج أنّ لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل والغياب، لذلك كلما كان العامل غير راضي بعمله ارتفعت نسبة تغيبه على العمل وزادت قابلية تركه العمل في المنظمة. (ولاس، صفحة 76) ويمكن القول أنّه بصفة عامة أنّه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر، ويعبّر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر، والكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدّل التأخير والغياب وترك الخدمة كمقياس يعكس المشاعر الكليّة للأفراد اتجاه العمل. (سلطان م.، 2002، صفحة 223) وذلك إنّ انخفاض هذه المؤشرات دليل على ارتفاع الرضا، والفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا بالعمل وأكثر حرصا على التواجد فيه، ذلك أنّ عمله يمنحه إشباعا ورضا أكثر من أيّ عمل آخر.

وعليه خلص الفكر الإداري إلى ثلاث اتجاهات أساسية:

- أنّ الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- أنّ الأداء يؤدي إلى الرضا.
- إنّ الرضا هو نتيجة حصول الفرد على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بصورة القيام بأداء معين وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الأداء والرضا في حد ذاتهم. (شاويش، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )، 2005، صفحة 112)

##### 2.2.4 ضغوط العمل :

هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات والأداء، حيث أنّ مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدّي إلى ارتياح الجسم، والتي تؤدّي إلى زيادة القابلية في العمل، وغالبا ما يؤدّي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد

أكثر قوة أو أكثر سرعة، ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء، فالمستويات المتوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته. (عطية، 2003، صفحة 378)

#### 3.2.4 الإشراف:

إن الإشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح، والمشرف لديه عدة مهام يقوم بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل، والمشرف عليه إمداد العمال بالمعلومات التي

تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، ولجوؤ الإشراف تأثير كبير على أداء العمال وذلك لأن التأخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جوًا يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل، ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الإنتاج والعمل على رفع مستوى الأداء. (الله م.، 2006، صفحة 272) والمشرف عليه أن يعمل على محاربة السلبية بين الموظفين ومواجهتها وخاصة منها الانفعالات السلبية التي تؤثر على الأداء، وخلق وتشجيع المظاهر الايجابية في العمل كالإخلاص والتعاون، ويظهر هذا جليًا في مديريات الشبيبة والرياضة من خلال تقديم الخدمات الجيدة سواء لمؤسسات الشباب أو للنوادي الرياضية بمختلف تخصصاتها مما ينعكس ايجابيا على مردود اللاعبين رياضيا وتقوية مكتسباتهم.

#### 3-4 العوامل التنظيمية :

والتي لها تأثير على أداء العاملين وتتمثل هذه العوامل في:

#### 1.3.4 القيادة:

إن لقائد المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقبالية في تحسين أدائهم، فعلى قائد المنظمة أن يتحل بالنشاط وايجابية بمعنى ألا يكتفي بدور المراقب ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمنظّمته ومشاركها في عملية اتخاذ القرار، كما أنّ المدير الذي يسعى لتفوق

منظّمته يعمل جاهداً على خلق بيئة إيجابية للمرؤوسين تشجّعهم على العمل الأداء المرتفع. (طه، 2005، صفحة 44)

ونمط القيادة في المؤسسة له تأثير على أداء العمال سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، فنمط القيادة المتمركزة حول العاملين يركّز فيها القائد اهتمامه حول العاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظر لأنّ إشرافه وظيفته اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية أم عن نمط القادة المتمركزة حول الإنتاج يركّز فيها القائد اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والإنتاج، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء الأعمال، فهذين النمطين من القيادة لها تأثير كبير على مستوى أداء العمال، فمستوى إنتاجية العمل وأدائه يختلف باختلاف نمط القيادة، لذلك يجب إيجاد نمط قيادي يدفع العاملين لزيادة الإنتاجية والأداء ويحسّس العمال بإنسانيتهم. (لطفي، 2007، صفحة 76)

#### 2.3.4 تصميم الوظائف:

هي تنظيم الوظائف الفردية في المؤسسات خاصّة منها الكبرى، وذلك في مهام محدّدة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل، مع قدرات ومهارات واحتياجات العامل، حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي، والروح المعنوية العالية للأفراد العاملين ضمن هذه المؤسسات، كلّ حسب وظيفته ومهمته.

#### 3.3.4 نظام الحوافز:

إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات، ولا تمثّل هذه العلاقة أهميّة على مستوى المنظمات فقط، ولكنّها تمثّل أهميّة أيضاً على المستوى الفردي، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأنّ مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة. (حسن ر.، 2000، صفحة 270)

والحوافز المرتبطة بالعمل نوعين مادية وغير مادية، فالمادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الملبس والطعام والمأوى، ومن هذه الحوافز: الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل، أمّا الحوافز غير المادية فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة

والحاجة إلى التقدير والاحترام والواقع يثبت ذلك. (لطفي، 2007، صفحة 89)

#### 4.3.4 المواطنة التنظيمية:

هي السلوك غير الاعتيادي، ولا يعتبر جزءاً من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمال أكثر مما طلب منهم وانجاز أعلى من المتوقع، والمؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية العالية، ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير ايجابي على المؤسسة:

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمنظمة.

- مساعدة الأعضاء الآخرين في الفريق.

- التطوع للقيام بأعمال إضافية.

- اجتناب الصراعات غير الضرورية.

- الاهتمام بممتلكات المنظمة.

- احترام القواعد والتعليمات.

- تحمّل ضوضاء العمل. (عطية، 2003، صفحة 39)

وتحدّد (حسن ر.، 2000، صفحة 212) العوامل المؤثرة على الأداء في:

- العوامل المنظمة لحجم المؤسسة وطبيعتها والإطار الذي تعمل فيه، فكلما زادت المدخلات في تحويلها إلى مخرجات وهذا بالزيادة في الأداء، فإنّ هذا سيقبل من التكاليف ويزيد من الربح.

- العوامل البيئية وهذا من خلال التحكم في المبيعات والمنافسة، فالتغير في العوامل البيئية يمكن أن يؤثر في أداء المؤسسة من خلال إحداث التغيير في تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة، ولذلك يكون الأداء بمثابة انعكاس لنشاطها، ومجلس الإدارة هو الآلية التي بموجبها تستجيب المؤسسات إلى التغيرات البيئية وتديرها.

- التعويض الإداري للعاملين المرتبط بأداء المؤسسة بمعنى أنّ العاملين تتمّ مكافأتهم أو معاقبتهم على ضوء ما يقومون به من أعمال تفيد أو تضرّ بمصلحة المالكين أو المؤسسة بوجه عام.

- طبيعة الإدارة في انفصالها عن المالك أو تبعيتها له، فمن خلال الدراسات التي أجريت تبين أن المؤسسات التي يديرها مالكوها تحقق عائداً أعلى من المؤسسات التي يديرها غير مالكوها.
  - الاستثمار والإنتاجية.
  - النجاح الإداري وهو العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل المؤسسة.
  - ولإدارة المؤسسة مسؤوليات لتفادي العوامل المؤثرة بشكل سلبي على الأداء تتمثل في:
    - توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
    - توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
5. مراحل الأداء:

تتضمن ثلاث مراحل وكل مرحلة بها مجموعة من العناصر المتداخلة. (بلوط، 2005، صفحة 41).

الجدول رقم (01) : مراحل الأداء.

المرحلة	الدلالة	العناصر
تخطيط الأعمال	تساؤل الأفراد عن وجود خطة يمكن التقيد بها لإنجاز الأعمال.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهداف واضحة للأعمال والمهام.</li> <li>- تصميم واضح لإجراءات خطوات الأعمال</li> <li>- وجود موارد كافية لأداء الأعمال.</li> <li>- استقراء مشكلات قد تحدث.</li> </ul>
إسناد الأعمال	تساؤل الأفراد عن الأعمال والنشاطات المطلوبة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم الواجبات وشرح المسؤوليات.</li> <li>- وضع معدلات وقوالب الأداء.</li> <li>- التفويض لاستغلال الوقت.</li> </ul>
ترؤس الأعمال	حق الأفراد في معرفة انجازاتهم من قبل رؤسائهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة الأداء.</li> <li>- مكافأة الأداء الجيد.</li> <li>- تصويب الأداء المتدني للتخلص من الانحرافات</li> </ul>

## 6. تقييم الأداء :

وضعت عدة تعاريف تختلف وتتنوع حسب اختلاف الكتب والمؤلفين، حيث استخدمت

عدة مصطلحات أطلقها كتاب الإدارة للدلالة على تقييم الأداء أبرزها:

- تقدير الكفاءة. - تقدير الأداء. - تقييم الكفاءة.

فبغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم سنقف على مجموعة من التعاريف:

عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه. (منير، 2010، صفحة 338)

تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، أو أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية أعلى. (الباقي، 2002، صفحة 257)

هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه. (برنوطي، 2007، صفحة 378)

هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية، يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال. (الصيرفي، 2007، صفحة 335)

ويقصد به تحديد مدى أداء العامل للوظيفة المناطة إليه وما حققه من مستوى من المستويات المطلوبة منه، وقدرته على التقدم والرقي للوظيفة. (عفيفي، 2001، صفحة 86)

ويعني الحكم الكلي على الظواهر الخاضعة للتقويم، فهو عملية إصدار أحكام واتخاذ قرارات فيما يتعلق بالتغيرات العريضة للخاضعين لعملية التقويم. (حسنين، 2004، صفحة 186)

وكذا هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته وعلى استعداداه

للتقدّم. (سلطان م.، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 294)

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرّة لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق الهدف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلّق بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف لا يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدّد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكّنه من الارتقاء في سلّم التدرج الوظيفي.

والملاحظ عند مراجعة التعاريف السابقة أنّها جميعاً تتفق على أنّ عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
- ها أن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
- هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
- ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة؟ (الرحيم، 2003، صفحة 200)

#### 7. أهداف عملية تقييم الأداء:

إنّ عملية تقييم الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة، فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ، ومن المتوقع أن ينال ذوو الأداء الجيد عوائد وحوافز كالاعتراف والشكر والعلاقة والترقية والمعاملة الطيبة، أما ذوو الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه وربما التوبيخ، وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدّمهم في مستقبلهم الوظيفي. (سالم، 2006، صفحة 104)

وعليه تتمثل أهداف تقييم الأداء كما يلي:

#### 1.1 على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين باستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأنّ عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة. (ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، 2003، صفحة 611)

- تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة. (سهيلة، 2006، صفحة 139)

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيّدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإنّ الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المنظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

- وضع معدّلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته. (سالم، 2006، صفحة 105)

### 2.7 على مستوى المديرين:

عملية تقييم الأداء من قبل المديرين ليست سهلة، خاصّة عندما يطالب المدير من الجهات الأعلى بوضع تقرير عن أداء موظف معيّن، وهذا يدفع بالمديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وعليه فإنّ أهداف التقييم على هذا المستوى هي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلّق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين اتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة إنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي. (سلطان م.، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 295)

### 3.7 على مستوى العاملين:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول تقدير واحترام رؤسائهم.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليحصلوا على المكافآت ويتجنبوا العقوبات. (سالم، 2006، صفحة 105)

- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك الموظفين.

- شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار.

- تلبية مختلف الحاجات للعمال المسؤولين، وبرامج تسيير البشرية والتنظيم. (الصيرفي، 2007، صفحة 210)

ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تعمل على تحقيق عدّة أغراض أساسية:

- معرفة الكفاءات أي الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.

- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة.

- تقييم فعالية نظام التوظيف.

- تقييم احتياجات التكوين.

- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي من ترقية ونقل. (سليمة، 2004، صفحة 124)

وحسب (بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، 1997، صفحة 125) فتقييم الأداء يحقق هدفين:

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء

- هدف تطويري: عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العمال باستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

### 8. أهمية تقييم الأداء:

وفي أهمية نظام تقييم الأداء يذكر (آخرون، 2000، صفحة 125)

- رفع معنويات العاملين من خلال توفير بيئة تسودها العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين.

- تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي.

- تعطي مؤشرا عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد العمال.

- توفر أسسا علمية وموضوعية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
  - بالإضافة إلى ذلك نجد:
  - التأكد من جميع العاملين يعاملون معاملة عادلة.
  - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء والتميز. (سالم، 2006، صفحة 103)
  - يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة، إذ يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والرقابة والإشراف، وبالتالي تعيد النظر في مجالات التدريب والاختيار والإشراف. (الكفاي، 2007، صفحة 229)
  - ينظر على أساس انه معيار أو مقياس للأعمال.
  - يشكل فرصة للعاملين في لتدارك أخطائهم وتنمية مهاراتهم للحصول على مكافآت مجزية.
  - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات من غياب وإهمال وعدم حماس في العمل
  - يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة. (توفيق، 2004، صفحة 42)
- 9. معايير التقييم:**

يتم تقييم العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، وهي نوعان:

### 1.9 العناصر:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون،... الخ. (صقر، 1996، صفحة 248)

ويتضح من خلال التعريف أن العناصر نوعان:

- عناصر ملموسة تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، والحضور.
- عناصر غير ملموسة تتعلق بشخصية الفرد كالتقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم

القدرات، الاهتمامات، حيث يصعب قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها ولا ملاحظتها.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء والسلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلك الفرد شاغل الوظيفة.

### 2.9 معدلات الأداء:

تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل التالية:

- الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعاً.
- النوعية: نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة.
- الوقت: انجاز العمل في الوقت المحدد، وإن كان تأخر يبحث عن الأسباب هل تعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. (ثابت، 2001، صفحة 98)

وهي الميزان الذي يقيس إنتاجية العامل، ويستخدمها المقيم لأجل معرفة كفاءة العامل في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، وهذا يكمن من خلال المقارنة بين العمل المنجز للعامل والمعدل المحدد للإنجاز، وعليه يتم تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكم والجودة، وعند استخدام أكثر من معيار لقياس الأداء مثل: السرعة، الجودة، المبادرة، فلا بد من تجميع القيم المتمثلة لأداء الفرد في هذه الجوانب أو المعايير في قياس مركب، وتجمع هذه القيم وفق أوزان تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة، أو وفق القدرة النسبية له المقاييس على التمييز بين الأفراد. (شاويش، إدارة الموارد البشرية، 2003، صفحة 362)

ولا بد من مراعاة اعتبارات وشروط يجب أن تتصف بها هذه المعايير وهي:

- التوافق الاستراتيجي: ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء

استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

- الصلاحية: وهو المدى إلي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة.
- الثبات: وهو الثبات والاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات متلفة.
- التمييز: إمكانية المقياس تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، مما يوفر فرصة في إصدار قرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب.
- القبول: المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. (سهيلة، 2006، صفحة 143)

#### 10. خطوات تقييم الأداء :

ويمكن تحديد خطوات قياس الأداء للعاملين كآلاتي:

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كمًا ونوعًا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:
- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون.
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد المقابلات التي يقوم بها.
- النتائج التي يصل إليها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية والكتابية.
- الخطوة الثالثة: اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنافي أي خروج عن المعايير المحددة. (منير، 2010، صفحة 345)

### 11. الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين ولكل منها مزايا وعيوب وأهم هذه الطرق:

#### 1.11 طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة، وهي نوعان:

#### 2.1.11 طريقة الترتيب البسيط:

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق جودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

#### 3.1.11 طريقة المقارنة الثنائية:

مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والتي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$n(n-1)$$

عدد المجموعات الثنائية الممكنة =  $\frac{n(n-1)}{2}$  . حيث: n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

وهذه الطريقة تستغرق وقتاً أكبر عندما يكون عدد الأفراد كبيراً، فكلما زاد عدد الأفراد زادت الثنائيات، ولا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب. (مهدي، 1994، صفحة 202)

#### 2.11 طريقة التدرج البياني:

من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس ادعاء الموظف حسب معايير محددة كنوعية الأداء وكميته والتعاون والحضور في المواعيد... الخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صف أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة

0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 كأعلى قيمة ويقوم المشرف بوضع العلامة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة فهي تسمح بالتبويب إحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات أفراد فيما يتعلق بالصفات المنظمة في القائمة.

ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنها يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على اختلافها، والمعايير ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم.

### 3.11 الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا، وقد يكون تفصيليًا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله. (منير، 2010، صفحة 347)

### 4.11 طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تتصف أداء الفرد ويتم توزيع أربع عبارات ثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، وثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها، ويضع المشرف العلامة أمام كل عبارة، وكمثال على ذلك:

أ- هذا الشخص سريع الفهم والملاحظة.

ب- انه شخص حاضر البديهة.

ج- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

د- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة. (منير، 2010، صفحة 349)

### 5-11 طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحرص ذلك الجزء

من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

وتتلخص الميزة الأساسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، وتساعد على إبراز نقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها، وتكشف نواحي القصور وعلاجها وتحسين الأداء في المستقبل، ومما يعاب عليها اضطرار المشرف لأن يلزم عمّاله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون، ممّا يضايقهم ويشعرهم أنّ المشرف يحصي أخطاءهم في الدفتر الأسود الصغير. (منير، 2010، صفحة 350، 351)

### 6.11 طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت من طرف العالم الإداري بيتر درا كارفي أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتمّ هذه الطريقة عبر مراحل:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء. (حسن ر.، 2000، صفحة 221)

إذا وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع الفرد عن طريقها تحسين أدائه.

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة، ولها بعض العيوب، حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه، ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وتركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المرغوبة. (منير، 2010، صفحة 354) ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي (سالم، 2006، صفحة 118):

الجدول رقم (02) : مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى.

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق والمستقبلي	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف منخفضة	خاصة بحقل أو وظيفة معينة عالية	المعايير المستخدمة
إصدار الحكم والتقييم تبرير السلوك والدفاع عن النفس نادرا ما يعرفها فهي سرية منخفضة	المساعدة والنصح والإرشاد المشاركة في التقييم بهدف التعلم يعرفها مسبقا	درجة رضا الفرد عنها دور الرئيس دور المرؤوس معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم
ضعيف	عالية قوي بالمناقشة وتبادل الآراء	مساهمتها في تطوير الاثنين التماسك بينهما

### 7.11 طريقة قوائم المراجعة:

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدّة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف كأنه نموذج لامتحان بأجوبة متعدّدة، وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في التقييم فيضع المقيّم علامة أمام كلّ سؤال حسب رأيه الشخصي للفرد المقيّم، ثمّ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم سرّية لكلّ سؤال لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

- هل لديه أفكار جديدة؟
- هل هو مهتمّ حقيقة بالعمل؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسه؟
- هل هو مواظب على الحضور؟

- هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟
- هل هو سريع الملاحظة والفهم؟
- هل يتخذ قراراته بكفاءة؟
- هل لديه استعداد ذهني؟
- هل يمتاز باليقظة؟
- هل يتأكد من سلامة معداته؟
- هل يحترم مرؤوسيه؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟ (سالم، 2006، صفحة 355)

### 8.11 طريقة الجودة الشاملة:

وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العمل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا أهمها:

- تقيس الأداء في صورة جودة لا في صورة مصطلحات كمية.
- تولي أهمية قصوى لإشراك العاملين في الجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهماتهم فيها.
- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال تحسين الإجراءات
- لا تركز على شكل النتائج وكمياتها فقط بل تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، وهذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:
- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.
- معلومات موضوعية للوظيفة ذاتها وتستخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

ورغم هذه المزايا إلا أنّ لها عيوباً أهمها:

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية بالتعاون والمبادرة، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة المباشرة.
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، من خلال إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من

من الرضا لجميع الفئات والأطراف. (المرسى، 2003، صفحة 441،440) وبعد استعراض معظم الطرق التي استخدمت في الإدارات والمشاكل التي تواجه كلاً منها، تبين أنّ هذه الطرق عرفت عدّة تطورات وتغيّرات ولا زالت كذلك، وهذا بغية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً، حيث عرفت في السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل فيما يلي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع المعاني المستخدمة.

- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم. (بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، 1997، صفحة 109)

**12. فوائد وأغراض تقييم أداء العاملين:**

- يساعد العاملين على تعريفهم نواحي القصور في الأداء فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، والعمل على تجنبها. (الباقي، 2002، صفحة 368)
- أساس العمليات للإصلاح الإداري.
- يساهم في تقوية برامج وأساليب شؤون التوظيف.
- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم (03) : أغراض تقييم الأداء ومستويات التحليل (أحمد، 1991، صفحة 384).

مستوى التحليل	الغرض
نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد	- الترقية والنقل وإنهاء الخدمة
نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد	- التغذية المرتدة للعاملين
نتائج عمل الفرد	- تقويم الجدارة النسبية:
نتائج الوحدة أو القسم	الفرد والجماعة
نتائج الشركة	- المكافأة والعلاوة
نتائج عمل الفرد وسلوك الفرد	- تقويم قرارات الفعالية والاختيار والتعيين
نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد	- تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية
نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية للفرد	- تقويم فعالية التدريب
نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الوحدة	- المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوى العاملة وجدولة الإنتاج.

### 13. الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء:

إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى، وهو في عامل الحضور كثير الغياب وهكذا.
- التأثر بسلوك الأفراد قبيل التقييم: فقد يمنحه عند التقييم تقديراً مرتفعاً، وهو قبل ذلك أداؤه غير مرضي والعكس صحيح، نتيجة لتأثره بمرؤوسيه قبيل التقييم.
- التحيز الشخصي: وهي أن يتحيز المشرف لفرد ما لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.
- الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة: فمن المشرفين من يعمل على إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه. (منير، 2010، صفحة 359)

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة، أو ما يسمى بالنزعة المركزية. (الباقى، 2002، صفحة 369)

- خطأ الهالة، ويحدث ها بان تؤثر أحد الخصائص على التقدير الكلي إذ أنه لا يوجد شخص كفاء بصفة كليّة أو غير كفاء بصفة كليّة، وهذا ما يجعل المقيّم غير مدرك لهذا الميل الخاطيء، لذا وجب تدريبه وتعريفه بهذا(زكي محمود هاشم ، صفحة 359).

#### 14. إجراءات تحسين مستوى الأداء :

ذهبت (سهيلة، 2006، صفحة 72) إلى أنّ تحسين الأداء يتمّ من خلال الخطوات التالية:

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يلزم تحديد أسباب الانحراف في أداء

العاملين عن الأداء المعياري إذ أن الإدارة تستفيد في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن الصراعات يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع تتأثر بالكثير من المتغيرات الخارجية كالأجور والحوافز إضافة إلى أن الحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية الظروف ، وظروف العمل...الخ.

إن غياب أحد هذه العوامل يؤدي حتما إلى ضعف الأداء، وعليه وجب دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** وجب التعاون بين الإدارة والعاملين من

جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين، تساهم في وضع حلول مقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الاتصالات المباشرة:** لا بدّ من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل:
  - تحسين الموظف: أكثر العوامل أهمية، لأنّ الموظف بحاجة دائماً إلى تحسين الأداء وذلك ب:
    - التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل العمل التي يعاني منها.
    - التركيز على ما بين يرغب الفرد وبين ما يؤيده باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء المتميز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
    - الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
  - تحسين الوظيفة: إنّ التغيير في مهام الوظيفة يمنح فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها إذا كانت تفوق مهاراته، وبالتالي فإنّ تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد الاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي (الذي هو انتقال العامل من مكان لآخر أو من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر ضمن المنشأة الواحدة) لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف. (مدحت، 2007، صفحة 131)
  - ويرى مكاييل أمسترونغ أنّ عملية التحسين تكمن في أنّ إدارة الأداء يمكن أن تلعب دوراً هاماً في المكافأة الإجمالية، إذ أنّ النظام الذي يرتبط كل عنصر مكافأة مع معاملتها باعتبارها متكاملة ومتماسكة. وتشمل هذه العناصر الأجر الأساسي، والأجور المحتملة، واستحقاقات الموظفين، والمكافآت غير المالية، والتي تشمل مكافآت جوهرية من العمل نفسه، ويفترض أحياناً أنّ الغرض الرئيسي من الأداء هو توليد التقييمات لإبلاغ المساهمة، وقرارات الدفع، ولا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة.
- 15. إدارة الأداء :**

أداء الإدارة يمكن أن توفر مجموعة كاملة من المكافآت من أجل تشجيع المشاركة في العمل وتعزيز الالتزام.

يمكن لهذه المكافآت أن تأخذ شكل الاعتراف من خلال ردود الفعل، والفرص لتحقيق، ونطاق لتطوير المهارات، والتوجيه بشأن المسارات الوظيفية، كل هذه الأشكال من المكافآت غير مالية، والتي يمكن أن تجعل أطول أجلا وأكثر قوة من تأثير المكافآت المالية، وعلايته يمكن تقسيم الإدارة إلى:

### 1.15 إدارة الأداء والمكافآت الغير المالية:

يتم توفير مكافآت غير مالية من قبل إدارة الأداء من خلال الاعتراف، وتوفير فرص للنجاح، وتنمية المهارات والتخطيط الوظيفي، وتعزيز المشاركة في العمل والالتزام. (Amstrong، 2006، صفحة 151، p152)

- إدارة الأداء والاعتراف: وتشمل إدارة الأداء الاعتراف بإنجازات الناس ونقاط القوة، ويمكن إبلاغهم من خلال التغذية الراجعة حول مدى نجاحهم من خلال الإشارة إلى الإنجازات والسلوكيات بالشكر، بصورة رسمية وغير رسمية.
- إدارة الأداء وتوفير الفرص: لتحقيق وتستند عمليات إدارة الأداء إلى اتفاقات مشتركة بين المديرين وشعبهم على ما أدوا كيف يمكن تطويرها (المخصب)، ولذلك فهو جزء أساسي من العمل، أو تصميم الدور وأنشطة التنمية.
- إدارة الأداء وتنمية المهارات: إدارة الأداء يمكن أن توفر أساسا لتحفيز الناس من قبل وتمكينهم من تطوير مهاراتهم، وهو يوفر إطارا متفقا عليه من خلال التدريب والدعم لتعزيز وتركيز التعلم.
- إدارة الأداء والتخطيط الوظيفي: توفر مراجعات إدارة الأداء فرصا لمناقشة الاتجاه الذي تسير فيه مهن الأفراد وما يمكنهم القيام به مع مساعدة من المنظمة لضمان أنها تتبع أفضل مسار الوظيفي لأنفسهم والمنظمة.
- إدارة الأداء والمشاركة في العمل: الناس يعملون مع وظائفهم عندما يكون لديهم مصلحة في القيام والشعور بالإثارة في عملهم. يمكن إنشاء هذا من قبل إدارة الأداء عندما يركز على تحفيز جوهري من عوامل مثل تحمل المسؤولية عن نتائج العمل، والرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف والغايات الشخصية.

- إدارة الأداء والالتزام: واحدة من الأهداف الرئيسية لإدارة الأداء هو التعزيز والالتزام بالمنظمة وأهدافها من خلال دمج الفرد والأهداف التنظيمية .

### 2.15 إدارة الأداء والدفع:

لا ترتبط إدارة الأداء لا محالة مع الأجور، على الرغم من هذا غالبا ما يفترض أن يكون هو الحال. فقط 42 في المائة من المجيبين على سييد2003/2004 (1)، فكان لإدارة الأداء أجور طارئة، ومع ذلك، يجب أن يكون لدى الأشخاص الذين يتقاضون رواتب طارئة وسيلة للبت فيها ويتعين أن يستند ذلك إلى شكل من أشكال التقييم.

أكثر النهج النموذجي هو توليد التقييمات بعد استعراض الأداء، كما هو موضح في الفصل 6: 73 في المائة من المجيبين على المكافأة الإلكترونية لعام 2004 (2) هذا النهج، ويمكن استخدام التقييمات لإبلاغ الوحدة في كثير من الأحيان من خلال صيغة مثل مصفوفة الأجور كما هو موضح في الشكل.

وهذا يتعلق بزيادة الأجور إلى تصنيف وموقف الفرد في نطاق الأجر وعادة ما يتم التخطيط لدفع التقدم إلى التباطؤ من خلال مجموعة على أساس أن الزيادات في الأجور يجب أن تكون أعلى خلال وقت سابق في وظيفة عندما يتم إجراء أعلى مستويات التعلم. (Amstrong، 2006، صفحة 153 p)

الشكل رقم (05) : مصفوفة أباي

زيادة النسبة المئوية للأجور وفقا لتقييم الأداء والموقف في نطاق الأجر (نسبة كومبا)				
موقف في نطاق الأجر				
التقييم	80 -	91 -	101 -	111 -
	%90	%100	%110	%120
ممتاز	%12	%10	%8	%6
فعالة جدا	%10	%80	%60	%04
فعالة	%60	%04	%03	%00
متطور	%04	%03	%00	%00
غير مؤهل	0	0	0	0

## خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات وبما فيها الإدارة الرياضية على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات، بمعدّلات عالية من الفعاليّة والكفاءة والأداء في العمل، وذلك بتوفير الجوّ الملائم للأفراد الذي يحفزهم بكلّ الأشكال والصور على أداء الأعمال الموكلة لهم بكلّ أمان وصدق وتقاني بفعاليّة أكبر وبصورة أرفع، حتّى تتيح لهم الحصول على الهدف الذي يسعون إليه هم ومؤسساتهم الرياضيّة على الحدّ السواء، والمتمثّل في تقديم أعلى الخدمات وأجودها لكل النوادي الرياضية، والجمعيات الشبانية بمختلف فروعها ومستوياتها، وعليه وجب الاهتمام بأداء إطارات مديريات الشبيبة والرياضة حتى تتحقّق هذه الأهداف، والعمل على تحسينه وتطويره وكذا تنمية أفكارهم حسب الظروف، ويتمّ الوصول إلى الهدف المنشود من خلال الاهتمام أيضا بالتقييم وما يترتب عليه من تصحيحات للأخطاء وتصويبها مستقبلا.

حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الإطار في مديريات الشبيبة والرياضة، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، التي تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم بعد أخذ عناصر التقييم والخطوات بكل جدية مع فعالية شروط هذا النظام، في إطار إدارة حافزة.

ومن خلال كل ما تناولناه تبرز أهمية وقيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإدارية والتسييرية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة والحدة التنافسية بين المنظمات من خلا أداء أفرادها العالي، والذي يفرض على المؤسسة الاهتمام بالعامل البشري الذي يعد المحرك الأساسي في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها اليوم، ويتم ذلك من خلال توفير الجو الملائم من حوافز مادية ومعنوية بكل أشكالها للإطارات الأمر الذي يحفزهم على أداء أعمالهم وأمورياتهم بكلّ فعاليّة وجدية

الفصل الرَّابِع  
قطاع الشَّبَاب  
والرِّيَاضة

## تمهيد:

يعتبر قطاع الشباب والرياضة من أبرز القطاعات في الجزائر، ويعود ذلك لخصوصية التركيبة البشرية للمجتمع الجزائري الذي هو من المجتمعات الفتية، حيث تسعى وزارة الشباب والرياضة إلى وضع الآليات الضرورية من أجل التكفل وترقية الحركة الجمعوية للشباب وتربيتهم على المواطنة، حيث تعمل على وضع البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف مع فتح قنوات الاتصال والإصغاء، وفضاءات للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم، كما تعمل الوزارة في مجال الرياضة إلى تطوير الحركة الجمعوية الرياضية من خلال تعميم الممارسة الرياضية داخل المؤسسات التربوية ومعاهد التكوين والجامعات وأوساط إعادة التربية والوقاية، وتشجيع الرياضة للجميع، واكتشاف وانتقاء المواهب الرياضية الشابة والسهر على تكوينها بالإضافة إلى وضع استراتيجية لتطوير الرياضة التنافسية والتكفل برياضة النخبة والمستوى العالي.

وللوصول إلى هذه الأهداف قامت الدولة بتكوين إطارات ومربين في مجال الشباب والرياضة تستند إليهم مهمة تأطير وتكوين الشباب واستثمار أوقات فراغهم عن طريق تلقين تقنيات التنشيط الثقافي والعلمي والرياضي مما يساهم في تربية أفراد فاعلين في المجتمع.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على هياكل وزارة الشباب والرياضة ونسلط الضوء على مديرية الشباب والرياضة ومختلف المصالح والمؤسسات والهيئات التابعة لها، ومن ثم نتعرف على الإطارات العاملين بها.

## 1. وزارة الشباب والرياضة:

### 1.1 لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963، وتم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور المرسوم رقم 63-73 شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة، غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى تسميتها، تقترح وزارة الشباب والرياضة عناصر السياسة الوطنية في مجال الشباب والرياضة وتتولى تطبيقها وفقا للقوانين والنصوص المعمول بها. (www.mjs.dz، 2017)

**1.1.1 في مجال الشباب:** تعمل وزارة الشباب والرياضة على ترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية للشباب، تطوير الوظيفة الاجتماعية التربوية لهياكل الشباب، تطوير الإعلام والاتصال والإصغاء وكذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب وترقية حركية الشباب وتربيتهم على المواطنة، كما تنظم وتتسق وتطور وتراقب المؤسسات ونشاطاتها وبرامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية والترفيهية للشباب.

وتضع وزارة الشباب والرياضة الآليات الضرورية من أجل تنسيق أنجع ما بين القطاعات المعنية من أجل تكفل شامل ومنسجم بالشباب، كما تعمل في هذا الإطار على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب وللوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم وللوقاية من تهميشهم.

### 2.1.1 في مجال الرياضة:

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على توجيه ومراقبة الحركة الجمعوية الرياضية وهيكلها، وكذا مؤسسات النشاطات في مجال التربية البدنية والرياضية.

- تعمل على ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية والتكوينية وفي أوساط إعادة التربية والوقاية.
- تعمل وزارة الشباب والرياضة على تحديد استراتيجية لتطوير والتكفل برياضة النخبة والمستوى العالي والفرق الوطنية، ولتطوير آليات انتقاء المواهب الرياضية وتوجيهها وتكوينها.
- تعمل على ترقية الرياضة للجميع والممارسة الرياضية النسوية كما تحدد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق والروح الرياضية ولمكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.
- تعمل على ترقية الاحترافية الرياضية وتطوير المراقبة الطبية-الرياضية ووسائل مكافحة ضد تعاطي المنشطات.

**3.1.1 في مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية:** تقترح وزارة الشباب والرياضة مخططات التنمية وتسهر على الربط بين مجالي الإعداد والانجاز للمشاريع كما تضع شبكة المنشآت والتجهيزات الرياضية والشبانية وتعمل على ضبطها وتصديقها.

**4.1.1 في مجال التعاون والعلاقات الدولية:** تعمل وزارة الشباب والرياضة في تحديد استراتيجية وطنية في مجال العلاقات مع الهيئات الدولية للشباب والرياضة ووضع التدابير التي تهدف إلى تعزيز التمثيل الوطني بالخارج وتثمين الكفاءات والمواهب من الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج.

## 2.1 هيكل الوزارة:

### 1.2.1 المديرية العامة للشباب:

- مديرية التنشيط الاجتماعي التربوي وترقية الترفيه ومبادلات الشباب.
- أ- المديرية الفرعية للتنشيط الاجتماعي التربوي وترقية الترفيه.
- ب- المديرية الفرعية لترقية المبادلات وسياحة الشباب.
- مديرية الاتصال والإعلام وترقية الحياة الجموعية.
- أ- المديرية الفرعية للاتصال والإعلام والإصغاء للشباب.

ب- المديرية الفرعية للحياة الجموعية وترقية الشراكة.

- مديرية متابعة مؤسسات الشباب والعمل ما بين القطاعات والتعاون.

أ- المديرية الفرعية لمتابعة مؤسسات الشباب.

ب- المديرية الفرعية للعمل ما بين القطاعات.

ج- المديرية الفرعية للتعاون في ميدان الشباب.

### 2.2.1 المديرية العامة للرياضة:

تتكوّن من 3 مديريات.

- مديرية ترقية الرياضة للجميع والرياضة في وسط التربية والتكوين: وتضم 3

مديريات فرعية:

أ. المديرية الفرعية لدعم الرياضة المدرسية والجامعية وفي مؤسسات التكوين.

ب. المديرية الفرعية لتطوير رياضة المعاقين وترقية الرياضة النسوية.

ج. المديرية الفرعية لتطوير الرياضة للجميع والرياضة في الوسط المتخصص.

- مديرية رياضة النخبة والمستوى العالي وتكوين الشباب والتعاون: وتضم 3

مديريات فرعية:

أ. المديرية الفرعية للفرق الوطنية ورياضي النخبة والمستوى العالي والرياضة

الاحترافية.

ب. المديرية الفرعية لتكوين المواهب الرياضية.

ج. المديرية الفرعية للتعاون في ميدان الرياضة.

- مديرية متابعة المؤسسات الرياضية وترقية الشراكة وأخلاقيات الرياضة: وتضم

3 مديريات فرعية:

أ. المديرية الفرعية لترقية طب الرياضة وأخلاقيات الرياضة.

ب. المديرية الفرعية لمتابعة المؤسسات الرياضية وترقية الشراكة.

ج. المديرية الفرعية لتطوير الرياضة في وسط العمل والتظاهرات الرياضية.

- مديرية الدراسات الاستشرافية وبرامج الاستثمار وأنظمة الإعلام الآلي: وتضم 4 مديريات فرعية:

أ. المديرية الفرعية للدراسات الاستشرافية واليقظة الإستراتيجية.

ب. المديرية الفرعية للبرامج ومتابعة الاستثمارات.

ج. المديرية الفرعية للتقييس وصيانة المنشآت القاعدية والتجهيزات.

د. المديرية الفرعية للإحصائيات وأنظمة الإعلام الآلي.

- مديرية الموارد البشرية والتكوين: وتضم 3 مديريات فرعية:

أ. المديرية الفرعية للمستخدمين

ب. المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة

ج. المديرية الفرعية في نشاطات الشباب

- مديرية التنظيم والوثائق: وتضم مديريتين 2 فرعيتين:

أ. المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.

ب. المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

- مديرية المالية والوسائل العامة: وتضم 3 مديريات فرعية:

أ. المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.

ب. المديرية الفرعية للوسائل العامة.

ج. المديرية الفرعية لمراقبة وتقويم مساعدات الدولة للحركة

الجموعية. (www.mjs.dz، 2017)

### 3.1 مؤسسات القطاع:

إضافة للإدارة المركزية، فإن قطاع الشباب والرياضة يشمل مصالح، مؤسسات، هياكل وهيئات تابعة للوصاية.

#### 1.3.1 المصالح غير المركزية تحت الوصاية :

- مديريات الشباب والرياضة عبر 48 ولاية.

- المخبر الوطني لمكافحة تعاطي المنشطات.
- المدارس المتخصصة.
- المعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة.
- المركز الوطني للطب الرياضي والذي تأسس بموجب مرسوم تنفيذي رقم 06/376 في 19 أكتوبر 2006.
- الرهان الرياضي الجزائري مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي.
- الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- ديوان المركب الأولمبي محمد بوضياف.
- الوكالة الوطنية لتسلية الشباب.
- المركز الوطني للرياضات والتسلية بتكجدة.
- مراكز التجميع الرياضي.

### 2.3.1 المنشآت الرياضية:

- دواوين مركبات متعددة الرياضات.
- قاعات المتعددة الرياضات.
- قاعات اختصاص.
- القواعد البحرية.
- ملاعب العاب القوى.
- ملاعب الرماية.
- مضامير الدراجات.
- الملاعب الجوارية.
- المسابح.
- مراكز رياضة الفروسية.
- ملاعب التنس.

- ملاعب الكرة الحديدية.
- القاعات المتخصصة.

### 3.3.1 مؤسسات الشباب:

- دواوين مؤسسات الشباب.
- دور الشباب.
- بيوت الشباب.
- قاعات متعددة الخدمات.
- مخيمات الشباب.
- مراكز التسلية العلمية.
- المركبات الرياضية الجوارية.

### 4.3.1 المؤسسات والهيكل شركاء وزارة الشباب والرياضة:

- أجهزة للنظام الوطني للثقافة الفيزيائية والرياضية:
- المرصد الوطني للرياضات.
- المرصد الولائية الرياضية.
- المجالس البلدية للرياضة.
- اللجنة الوطنية لرياضة النخبة والمستوى العالي.
- اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين الوزارات للوقاية من العنف داخل المراكز الرياضية كالاتفاقية المبرمة مع وزارة التضامن والأسرة وقضايا المرأة لتحديد محاور التعاون والتزامات كل جهة بهدف ترقية التربية البدنية والرياضية وتنظيم نشاطات الترفيه لفائدة الأشخاص.
- اللجنة الوطنية لاعتماد المنشآت الرياضية.
- اللجنة الوطنية لمكافحة تعاطي المنشطات.(www.mjs.dz، 2017)

### 5.3.1 هياكل تنظيم وتنشيط الرياضة:

- اللجنة الأولمبية الجزائرية.
- الفيدراليات الوطنية للرياضة.
- جمعيات الوطنية للرياضة.
- اللجان الرياضية.
- نوادي رياضية هاوية.

- نوادي رياضية احترافية. (www.mjs.dz، 2017)

كما أن الوزارة تعتمد في التكوين حسب العروض والتربصات المتاحة، وكذا مع معاهد ومدارس القطاع، والتشغيل مع التعاون مع الصندوق الوطني لدعم البطالة، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وكذا الوكالة الوطنية لدعم لتشغيل الشباب.

وتعمل الوزارة على النشاط الرياضي من خلال ممارسة الرياضات الفردية والجماعية والجوارية، والرياضة المدرسية والجامعية وكذا أنشطة الفرق الوطنية، والنشاط الشباني من خلال الأنشطة الترفيهية، والعلمية، والمواطنة، والثقافية والفنية.

### 2. مديرية الشباب والرياضة:

#### 1.2 تعريف مديرية الشباب والرياضة:

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسّقها وتقيّمها وتراقبها، تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.

- مصلحة نشاطات الشباب.
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل. (والرياضة، 2006، صفحة 30، 31)
- لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب.

## 2.2 مهام مديرية الشباب والرياضة:

تكلف مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولاية بوجه الخصوص بما يلي:

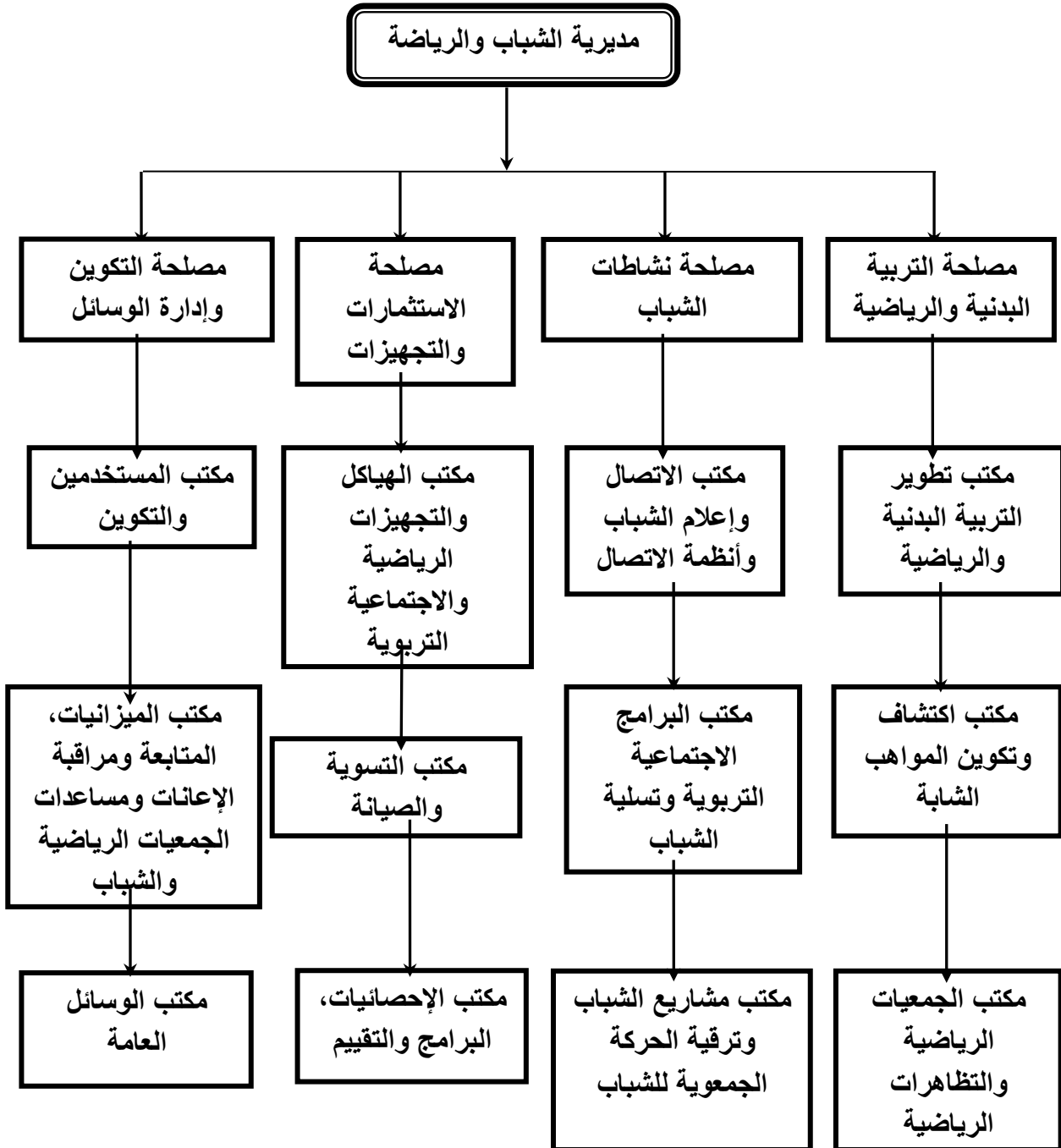
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وتطوير هيكلها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هيكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. (والرياضة، 2006، صفحة 30، 31)

### 3.2 مصالِح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة:

تتكون مديرية الشباب والرياضة من المصالح والمكاتب المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة



المصدر: جرد بواسطة الطالب الباحث

#### 4.2 ديوان مؤسسات الشباب :

##### 1.4.2 التسمية:

تحول مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها بموضوع المرسوم التنفيذي رقم 90-253 المؤرخ في 11 صفر عام 1411هـ الموافق لـ أول سبتمبر سنة 1990- إلى "دواوين مؤسسات

الشباب للولاية" وتدعى في صلب النص "الدواوين"، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة، الذي يحدد مقرها بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية. (المواد (01)، (02)، (03)، (04)، المرسوم التنفيذي رقم 07-01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق لـ 06 يناير سنة 2007، المتضمن تحول مراكز اعلام الشبيبة وتنشيطها الى دواوين مؤسسات الشباب للولاية،، العدد 02، الصادرة بتاريخ 18 ذو الحجة عام 1427 الموافق 7 يناير سنة 2007، صفحة 12)

#### 2.4.2 مهام ديوان مؤسسات الشباب:

تتولى الدواوين مهام ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها. وبهذه الصفة تكلف الدواوين بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية، لاسيما بما يأتي:

- تنظيم النشاطات الاجتماعية والتربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط. وضع في متناول الشباب، المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.

- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.
- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب.
- تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية صراحة.
- تطوير المبادلات مع دواوين المؤسسات الموجودة على مستوى الولايات الأخرى.
- احتضان تربيصات التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها. (المواد (01)، (02)، (03)، (04)، المرسوم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق لـ 06 يناير سنة 2007، المتضمن تحوّل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها الى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 18 ذو الحجة عام 1427 الموافق 7 يناير سنة 2007، صفحة 12)

### 3.4.2 مؤسسات الديوان:

تتوفر الدواوين قصد إنجاز مهامها على مؤسسات الشباب الآتية:

- دور الشباب وبيوت الشبيبة والبيوت القروية الموضوعة تحت سلطة وزير الشباب والرياضة.
- دور الشباب وبيوت الشباب والقاعات المتعددة الخدمات ومخيمات الشباب

- والمركبات الرياضية الجوارية وكل منشآت الشبيبة المنجزة بمساهمة مالية من الدولة خارج المخططات البلدية للتنمية.
- المنشآت أيا كانت طبيعتها المحولة أو المتنازل عنها لوزارة الشباب والرياضة من البلديات والولايات طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
  - مؤسسات الشباب المنصوص عليها هي:
    - دور الشباب.
    - بيوت الشباب.
    - القاعات المتعددة الخدمات للشباب.
    - مخيمات الشباب.
    - المركبات الرياضية الجوارية.

تتخذ مؤسسات الشباب الموجودة على مستوى الولاية إحدى التسميات المذكورة أعلاه، وتحدد شروط إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم بقرار من وزير الشباب والرياضة.

يدير كل مؤسسة للشباب مدير يعين طبقاً للتنظيم المعمول به، كما تضم المؤسسة زيادة على ذلك فريقاً بيداغوجياً ومستخدمين إداريين ومستخدمي المصلحة يوظفون ضمن الشروط المقررة في القوانين والتنظيمات المعمول بها. كما تساعد مدير المؤسسة لجنة بيداغوجية تكلف بما يأتي:

- تنظيم المؤسسة وسيرها.
- المشروع التربوي للبرامج وحصائل النشاطات.
- توظيف بعض الفئات من المستخدمين.

وتحدد تشكيلة وسير اللجنة في نظامها الداخلي المعد طبقاً لنظام نموذجي داخلي يحدد بقرار من وزير الشباب والرياضة. (المادة (20)، (33)، (34)، الفصل الثالث من المرسوم

التنفيذي رقم 07 - 01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق 6 يناير سنة 2007م، صفحة 14، 16)

#### 4.4.2 مهام مؤسسات الشباب:

لمؤسسات الشباب مجموعة من المهام أنشأت من أجل القيام بها وإيصال رسالتها للمجتمع، تلخص كالاتي كل على حسب تخصصها:

- تكلف دور الشباب باستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم تنشيطا اجتماعيا تربويا وعلميا ومسليا.
- تكلف بيوت الشباب بالعمل على تطوير وترقية حركية الشباب والسياحة التربوية للشباب.
- تخصص القاعات المتعددة الخدمات للشباب لضمان نشاطات اجتماعية وتربوية وعلمية ومسلية تجاه الشباب أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي والحضري.
- تخصص مخيمات الشباب لاستقبال الأطفال والمراهقين والشباب خلال أوقات فراغهم وتنظيم نشاطات تسلية تربوية وسياحية لفائدتهم، وتكتسي أنشطة مخيم الشباب طابعا دائما. كما يمكن أن يُتخذ في الموسم الصيفي مكانا لتنظيم مراكز للعلل والتسلية للشباب طبقا للتنظيم المعمول به.

تخصص المركبات الرياضية الجوارية لاسيما لتقديم تنشيط جوارى لشباب الأحياء والمدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية. (المادة (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، الفصل الثالث من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق 6 يناير سنة 2007م، ص 15)

#### 5.2 ديوان المركبات المتعددة الرياضات:

##### 1.5.2 التسمية:

دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص "الدواوين"، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،

وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة. يكون مركز كل ديوان في مقر الولاية. (المادة (02)، (03)، الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 492-05 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، العدد 84، الصادرة بتاريخ: 27 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 29 ديسمبر سنة 2005، ص12)

### 2.5.2 مهام الديوان:

تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية، وبهذه الصفة تكلف بما يأتي:

- ضمان عمل المنشآت الرياضية وهيكل الاستقبال المكونة لممتلكات الديوان وتسييرها وصيانتها.
- ضمان صيانة منشآت وتجهيزات الديوان وإنجاز كل أشغال البناء أو التهيئة أو التوسيع أو الدعم أو الترميم في هذا المجال أو التكليف بإنجازها.
- وضع وسائلها تحت التصرف قصد ضمان التحضير والتنظيم المادي والتقني لما يأتي:
- المنافسات والتظاهرات الرياضية المحلية والوطنية والدولية التي تجري داخل المنشآت الرياضية للديوان.
- التدريبات التحضيرية للرياضيين.
- تعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى للممارسات البدنية والرياضية.
- تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- المساهمة في تنمية الممارسات الرياضية المنتشرة ضمن مدارس الرياضة عن طريق وضع الوسائل والهياكل تحت تصرفها.

تنظيم كل التظاهرات والعروض الرياضية وترقيتها، وعروض فنية وثقافية منها، وضمان كل أداء للخدمة في مجال التسلية وراحة الجمهور. (المادة (02)، (03)، الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، العدد 84، الصادرة بتاريخ: 27 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 29 ديسمبر سنة 2005، ص 13)

### 3.5.2 مؤسسات الديوان:

تتوفر الدواوين قصد إنجاز مهامها على المؤسسات الرياضية الآتية:

- ملاعب بمختلف الرياضات.
- قاعات بمختلف الرياضات.
- قاعات اختصاص.
- ملاعب رياضية لكرة القدم.
- مركبات رياضية جوارية.
- مسابح على الهوى.
- مراكز الفروسية.
- ملعب التنس.
- ملعب الكرات الحديدية.
- مسابح. (www.mjs.dz، 2017)

### 3. إطارات الشباب والرياضة:

#### 3-1 شروط التوظيف والترقية لإطارات الشباب والرياضة:

##### 3.1.1 شروط التوظيف والترقية لإطارات الشباب:

\* يوظف مربو تنشيط الشباب من بين:

- خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مربي تنشيط الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة ثلاث (3) سنوات.

يتمّ الالتحاق بالتكوين عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة ثانوي أو شهادة معادلة لها.

- خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مربي تنشيط الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنة.

يتمّ الالتحاق بالتكوين للمترشحين الحائزين شهادة مربي الشباب المتحصل عليها وفقا للشروط المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 91-187 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 الموافق أول يونيو سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لأسلاك الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة.

\* يوظف أو يرقى بصفة مربي رئيسي لتنشيط الشباب:

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مربي رئيسي لتنشيط الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة (4) سنوات.

يتمّ الالتحاق بالتكوين عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الذين يثبتون بكالوريا التعليم الثانوي.

-خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مربي رئيسي لتنشيط الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنة.

يتمّ الالتحاق بالتكوين للمترشحين الحائزين شهادة مربي متخصص في الشبيبة وفقا للشروط المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 91-187 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 الموافق أول يونيو سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لأسلاك الإدارة المكلف بالشبيبة والرياضة.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مربي تنشيط الشباب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مربو تنشيط الشباب الذين يثبتون (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

\* يوظف أو يرقى بصفة مستشار الشباب:

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مستشار الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة خمس (5) سنوات والذين يثبتون قبل دخولهم المؤسسة، بكالوريا التعليم الثانوي.

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مستشار الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنتين (2) والذين يثبتون قبل دخولهم المؤسسة، ليسانس التعليم العالي في تخصصات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وعلوم التربية أو شهادة معادلة لها.

يتمّ الالتحاق بالتكوين المنصوص عليه في الحالتين السابقتين عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات.

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مستشار الشباب المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنة.

يتمّ الالتحاق بالتكوين للمتشحين الذين يحوزون شهادة مستشار تربوي للشباب المتحصل عليها وفقا للشروط المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 91-187 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 الموافق أول يونيو سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لأسلاك الإدارة المكلف بالشبيبة والرياضة.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المربون الرئيسيون لتنشيط الشباب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب

المطلوب شغلها، المرءون الرئسيون لتنشيط الشباب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

\* يوظف أو يرقى بصفة مستشار رئسي للشباب:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الماجستير في تخصصات العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وعلوم التربية أو شهادة معادلة لها.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مستشارو الشباب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مستشارو الشباب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

كما يرقى على أساس الشهادة بصفة مستشار رئسي للشباب، مستشارو الشباب المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها من التخصصات المذكورة سابقا. (المواد 30، 40، 48، 50، 51، الباب الثاني، الفصل الأول، من المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 21 محرم عام 1431هـ الموافق 7 يناير سنة 2010م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، 2010، صفحة 12، 14)

### 2.1.3 شروط توظيف وترقية لإطارات الرياضة:

\* يوظف مربو الأنشطة البدنية والرياضية من بين:

- خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مربو للأنشطة البدنية والرياضية المتوجة لتكوين متخصص لمدة ثلاث (3) سنوات.

يتم الالتحاق بالتكوين عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة ثانوي أو شهادة معادلة لها.

- خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مرب  
للأنشطة البدنية والرياضية المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنة.

يتمّ الالتحاق بالتكوين للمتشحين الحائزين شهادة مرب رياضي المتحصل عليها وفقا  
للشروط المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 91-187 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام  
1411 الموافق أول يونيو سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين  
لسلاك الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة.

\* يوظف أو يرقى بصفة مرب رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية:

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مرب  
رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية المتوجة لتكوين متخصص لمدة أربع (4) سنوات.  
يتمّ الالتحاق بالتكوين عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين  
الذين يثبتون بكالوريا التعليم الثانوي.

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مرب  
رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنة.

يتمّ الالتحاق بالتكوين للمتشحين الحائزين شهادة تقني سام في علوم الرياضة  
وتكنولوجياتها أو شهادة تقني سام في تسيير الرياضة المتحصل عليها وفقا للشروط  
المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 91-187 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1411 هـ  
الموافق أول يونيو سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي للعمال المنتمين لسلاك الإدارة  
المكلف بالشبيبة والرياضة.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مربو  
الأنشطة البدنية والرياضية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه  
الصفة.

- على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب  
المطلوب شغلها، مربو الأنشطة البدنية والرياضية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من

الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون تطبيقاً للحالتين السابقتين، قبل ترقيتهم لمتابعة تكوين بنجاح، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.  
\* يوظف أو يرقى بصفة مستشار الرياضة:

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مستشار الرياضة المتوجة لتكوين متخصص لمدة خمس (5) سنوات ويثبتون قبل دخولهم المؤسسة بكالوريا التعليم الثانوي.

- خريجو معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة الذين يحوزون شهادة مستشار الرياضة المتوجة لتكوين متخصص لمدة سنتين (2) والذين يثبتون قبل دخولهم المؤسسة ليسانس في التعليم العالي في التربية البدنية والرياضية أو في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.

يمكن أن تتم قائمة التخصصات المذكورة أعلاه، عند الاقتضاء، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.  
يتمّ الالتحاق بالتكوين المنصوص عليه في الحالات السابقتين عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، المرءون الرئيسيون في الأنشطة البدنية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المرءون الرئيسيون في الأنشطة البدنية والرياضية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

\* يوظف أو يرقى بصفة مستشار رئيسي في الرياضة:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات الآتية:
- نظرية ومنهجية التدريب الرياضي.
- علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.
- التربية البدنية والرياضية.
- علوم الرياضة وتكنولوجياتها.
- تسيير الرياضة.

يمكن أن تتم قائمة التخصصات المذكورة سابقا عند الاقتضاء، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مستشارو الرياضة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مستشارو الرياضة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يرقى على أساس الشهادة بصفة مستشار رئيسي في الرياضة، مستشارو الرياضة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها في التخصصات المنصوص عليها سابقا. (المواد 30، 40، 48، 50، 51، الباب الثاني، الفصل الأول، من المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 21 محرم عام 1431هـ الموافق 7 يناير سنة 2010م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، 2010، صفحة 15، 16)

## 3-2 واجبات وحقوق إطارات الشباب والرياضة:

- يتعين على مستخدمي شعب الشباب والرياضة والتفتيش، في إطار مهامهم والحجم الساعي الأسبوعي القانوني المطبق على الموظفين المشاركة في لجان الامتحانات والمسابقات وفي عمليات تصحيح نسخ الامتحانات والمسابقات وفي عمليات التأطير والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف المنظمة في ميادين أنشطتهم وكذا في الملتقيات والتظاهرات الرياضية والثقافية والترفيهية التي تنظمها الإدارة المكلف بالشباب والرياضة.

- يلزم مستخدمو شعبي الشباب والرياضة، وفي إطار حجمهم الساعي الأسبوعي القانوني، بحجم ساعي أسبوعي في التعليم المتخصص الفعلي يتراوح بين ثماني عشرة (18) وثلاثين (30) ساعة، يحدد توزيعها حسب الأسلاك والرتب والتخصصات بقرار من الوزير المكلف بالشباب والرياضة.

- يتولى مستخدمو شعبي الشباب والرياضة، زيادة على التوقيت الأسبوعي للتعليم، تحضير دروسهم وأنشطتهم ويتعين عليهم أن يشاركوا في الاجتماعات والمجالس المنصوص عليها في التنظيم وكذا في أعمال الدراسات والبحث التي تبادر بها السلطة الإدارية التابعين لها.

- يلزم مستخدمو شعب الشباب والرياضة والتفتيش بممارسة أنشطتهم أيام الراحة الأسبوعية وأيام العطل المدفوعة الأجر في إطار مهامهم المحددة في هذا القانون الأساسي الخاص، وفي الحدود المنصوص عليها في الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.

- يتعين على مستخدمي شعبي الشباب والرياضة مرافقة مجموعات الشباب عند تنقلهم داخل الوطن وخارجه بمناسبة التظاهرات والنشاطات المرتبطة بأهداف قطاع الشباب والرياضة وفق التنظيم المعمول به.

- يستفيد مستخدمو شعبة الرياضة الموضوعون تحت تصرف الهياكل الجموعية، من عطلتهم السنوية خلال توقف الموسم الرياضي السنوي الموافق للتخصصات الرياضية المعنية.

غير أنهم يلزمون خلال فترة توقف الموسم الرياضي بالمشاركة في الامتحانات والمسابقات ودورات التكوين وكذا في التظاهرات الرياضية الاستثنائية. (المواد 6، 7، 8، 9، 10، الباب الثاني، الفصل الأول، من المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 21 محرم عام 1431هـ الموافق 7 يناير سنة 2010م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، 2010، صفحة 8)

### 3.3 مهام إطارات الشباب والرياضة:

#### 1.3.3 مهام إطارات الشباب:

#### 1.1.3.3 مهام مربو تنشيط الشباب:

- التكفل بتنشيط وتأطير مجموعات الشباب أثناء أوقات فراغهم من خلال التعليم عن طريق تلقين تقنيات التنشيط الثقافي والعلمي والترفيهي.

- المشاركة في تنظيم وتأطير التظاهرات ذات الطابع الثقافي والعلمي والترفيهي وكذا في كل نشاط لفائدة الشباب.

- المشاركة في عمليات إدماج الشباب وترقية مبادراتهم وكذا تربيتهم في مجال المواطنة.

- تنفيذ أعمال التنشيط والترفيه الموجهة للطفولة.

- مساعدة المربي الرئيسي لتنشيط الشباب في مهامه البيداغوجية.

#### 2.1.3.3 مهام المربون الرئيسيون لتنشيط الشباب:

- المساهمة في إعداد المشروع التربوي لمؤسسة الشباب وتنفيذه وتنسيق عمل الفريق البيداغوجي.

- إنجاز سبر للآراء الجواري لدى الشباب قصد ضبط احتياجاتهم في مجال نشاطات الترفيه.

- المشاركة في أعمال الدراسة والبحث الموجهة للشباب.
- المشاركة في التكوين العملي لمربي تنشيط الشباب المتربصين ومنشطي الشباب في تخصصاتهم.

### 3.1.3.3 مهام مستشارو الشباب:

#### أ- في فرع التقييم والتكوين: لاسيما بما يأتي:

- الدعم والتقييم على المستوى البيداغوجي، تحت سلطة مفتش الشباب والرياضة، للمستخدمين الذين يمارسون على مستوى المؤسسات والهيئات وهياكل تنظيم الشباب وتنشيطهم.
- ضمان التكوين المستمر للمستخدمين البيداغوجيين للشباب في ميادين تنشيط أنشطة الشباب.

#### - إعداد الوثائق التعليمية لاستعمالها في التأطير البيداغوجي.

- المشاركة في إعداد مخطط تطوير الشباب وتنشيطهم وإدماجهم وترقيتهم.
- المساهمة في تطوير الحركة الجمعوية في وسط الشباب ودعمها.

#### ب- في فرع الإعلام والتوجيه: لاسيما بما يأتي:

- توجيه الشباب وإعلامهم قصد إدماجهم وترقيتهم في الحياة الاجتماعية المهنية.
- القيام بجميع أعمال التسيير والاتصال والإعلام لفائدة الشباب.
- إنجاز الوثائق التحليلية في ميدان الشباب.
- القيام بسبر للآراء والتحقيقات في ميدان نشاطهم.
- السهر على ترقية تربية المواطنة في وسط الشباب.

### 4.1.3.3 مهام المستشارون الرئيسيون للشباب:

- تلقين تعليم نظري وتطبيقي في اختصاصاتهم.
- تنسيق نشاطات مستشاري الشباب في فرع الإعلام والتوجيه.
- إعداد برامج التكوين المستمر وتنسيقها وتنفيذها لفائدة المستخدمين البيداغوجيين للشباب.

- المشاركة في التكوين التطبيقي لمستشاري الشباب المتربصين. (المواد 37، 38، 46، 47، الباب الثاني، الفصل الأول، من المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 21 محرم عام 1431هـ الموافق 7 يناير سنة 2010م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، 2010، صفحة 11، 13)

### 2.3.3 مهام إطارات الرياضة:

#### 1.2.3.3 مهام مربو الأنشطة البدنية والرياضية:

أ- في فرع التدريب الرياضي: لاسيما بما يأتي:

- تنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتنشيطها وتدريبها ضمن الهياكل التابعة للجماعات المحلية ومدارس الرياضة ومؤسسات الشباب والجمعيات.
- ضبط الوسائل الضرورية لتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية على مستوى الهياكل التي يلحقون بها.
- المشاركة في إعداد رزنامة وبرنامج الأنشطة التي يتكفلون بها والسهر على متابعتها وتقييمها.

ب- في فرع التنشيط الرياضي: لاسيما بما يأتي:

- المشاركة في إعداد مخططات وبرامج الأنشطة البدنية والرياضية للبلدية ومؤسسة الشباب والجمعيات.
- تنشيط الأنشطة الترفيهية وتنظيمها وتنشيط مجموعة من الشباب.
- المشاركة في التنظيم الرياضي للأيام التذكارية والتظاهرات الرياضية الأخرى.
- المشاركة في عمليات التحري والإحصاء وجمع المعلومات الإحصائية في مجال أنشطتهم القطاعية.

#### 3-2-1 مهام المربون الرئيسيون للأنشطة البدنية والرياضية:

- إعداد مخططات وبرامج الأنشطة الرياضية في تخصصهم والسهر على متابعتها

وتقييمها.

- إعداد برامج تحضير فرع رياضي في تخصصهم وفي صنفهم وضمان تحقيقها.
- المشاركة في إنجاز برامج كشف وانتقاء الرياضيين في تخصصهم.
- إدارة تحضير فريقهم المشارك في المنافسات.
- المشاركة في أعمال الدراسة والبحث المبادر بها في ميدان الرياضة والتربية البدنية.

### 2.2.3.3 مهام مستشارو الرياضة:

- تقديم حسب تخصصهم تعليم نظري وتقني وتطبيقي في اختصاص رياضي أو تخصص في مجال الرياضة لدى مؤسسات التكوين والمدارس الوطنية والجهوية والمحلية الرياضية المتخصصة وكذا لدى مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- المشاركة في إطار الامتحانات والمسابقات في انتقاء المترشحين وامتحانهم.
- المشاركة في تأطير تربصات التكوين.
- المشاركة في إعداد مخططات وبرامج تطوير الاختصاص المعني.
- تصحيح العمل الفردي والجماعي لمستخدمي التدريب الموضوعين تحت سلطاتهم وتقييمها واستغلالها.
- المشاركة في إعداد مخططات الدراسات وبرامج الأنشطة.
- تنظيم الأنشطة الرياضية في تخصصهم وتنشيطها ضمن الجمعيات الرياضية وهياكل التنظيم والتنشيط الرياضي.

### 3.2.3.3 مهام المستشارون الرئيسيون في الرياضة:

- المساهمة في تأطير التكوين المستمر والتقييم البيداغوجي لمستشاري الرياضة ومربي الأنشطة البدنية والرياضية.
- تنظيم الأيام البيداغوجية والملتقيات والمحاضرات الموجهة للإطارات الرياضية للولاية.
- تقييم السير البيداغوجي للجمعيات والرابطات الرياضية للولاية. (المواد 55، 56، 64، 65، الباب الثاني، الفصل الأول، من المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 21 محرم

عام 1431هـ الموافق 7 يناير سنة 2010م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، 2010، صفحة (16، 14)

#### خلاصة:

تناولنا في هذا قطاع الشباب والرياضة من خلال التعرف على وزارة الشباب والرياضة من خلال لمحة تاريخية وكذا الهياكل التابعة لها من المديرية العامة للشباب والمديرية العامة للرياضة وأيضا المصالح غير المركزية والمؤسسات والهياكل شركاء الوزارة. وتطرقنا كذلك إلى مديرية الشباب والرياضة والتي تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية، والتي تعمل على تنظيم وتطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات في مجال الشباب والتربية البدنية والرياضية، هذا وتضم مديرية الشباب والرياضة مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، ومصلحة التكوين وإدارة الوسائل، بالإضافة إلى ذلك سلطنا الضوء على ديوان مؤسسات الشباب وديوان المركبات المتعددة الرياضات. وفي الأخير تعرفنا على شروط توظيف وترقية إطارات الشباب والرياضة وكذا واجباتهم وحقوقهم، وأيضا المهام التي يكلف بها الإطارات للوصول إلى أهداف السياسة الوطنية في مجال الشباب والرياضة.

# الباب الثَّانِي

## الجانب الميداني

# الفصل الخامس

## طرق ومنهجية الدراسة



**تمهيد :**

يتضمن هذا الفصل مجموع الإجراءات المتعلقة بالدراسة من حيث مجالاتها والمنهج المتبع ومجتمع الدراسة والعينة اللازمة لذلك، وكذا الأدوات المستخدمة والأساليب الإحصائية لإجراء الدراسة وتحليلها، وقد تم تناولها بالتفصيل وهذا ما سيقف عليه القارئ من خلال :

**1. منهج الدراسة:**

هو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (رشيد، 2004، صفحة 119)، وبناء على طبيعة بحثنا فقد قام الطالب الباحث بإتباع المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي باعتباره المنهج الأنسب للدراسات العلائقية بين المتغيرات، وهذا ما تحتويه دراستنا الحالية، ويهدف المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية.

**2. الدراسة الاستطلاعية:**

تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- التعرف والاطلاع على ميدان وواقع الدراسة الحالية.
  - تحديد المجتمع الفعلي الذي ستجرى عليه الدراسة الحالية.
  - التعرف على استجابة المبحوثين الأولية للأدوات ورصد أهم الملاحظات والصعوبات والمتوقعة، وتحديد الزمن الافتراضي للاستجابة للأدوات.
  - التأكد من صدق وثبات الخصائص السيكومترية لكل الأدوات.
  - إجراء التعديلات الممكنة على الأدوات لتحقيق أكبر قدر ممكن من الصدق والثبات.
- وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 إطارا بقطاع الشباب والرياضة ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط أفراد العينة الأساسية، وهذا بقصد التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، والجدول التالي يوضح فروع قطاع الشبيبة والرياضة التي كانت محل الدراسة الاستطلاعية:

**الجدول رقم (04): عينة الدراسة الاستطلاعية.**

الرقم	اسم الفرع	عدد العينة
1	مقر مديرية الشباب والرياضة	13
2	ديوان مؤسسات الشباب	14
3	ديوان مركب المتعدد الرياضات	13

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.3. مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث الإطار المرجعي لاختيار عينة البحث، وقد يكون هذا الإطار مجتمع كبير أو صغير، وقد يكون أفرادا أو مدارس أو جامعات أو أندية رياضية، ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من إطارات الشباب والرياضة بولاية الوادي على مستوى ثلاثة فروع رئيسية والمقدر عددهم بـ: 260 إطارا، والجدول التالي يوضح حجم وتوزيع مجتمع الدراسة:

#### الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة.

الرقم	الفرع	عدد الإطارات
01	مقر مديرية الشباب والرياضة	170
02	ديوان مؤسسات الشباب	110
03	ديوان مركب المتعدد الرياضات	70
المجموع	03	350

#### 2.3. عينة الدراسة:

أما عينة البحث والتي هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من أفراد المجتمع الأصلي (الدريير، 2006، صفحة 22)، فلقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة لأنها تضمن نوعا من التمثيل للمجتمع الأصلي دون تدخل أي ذاتية للباحث، وتعرف على أنها: "عينة بحجم معين، يكون كل فرد فيها له نفس فرصة الاختيار من المجتمع الكلي" (طبية، 2008، صفحة 15)، وبلغت العينة في الدراسة الحالية: 156 إطارا بالشباب والرياضة وهذا بنسبة 44.57% ووقع الاختيار

العشوائي عن طريق القرعة مع مراعاة العدد الإجمالي للإطارات لكل فرع والحرص على تحديد التمثيل المناسب لكل فرع حسب عدد فروعها، والجدول التالي يوضح طريقة تحديد العينة: **الجدول رقم (06):** توزيع ونسب تمثيل عينة الدراسة.

الرقم	اسم الفرع	عدد الإطارات	
		العدد	نسبة التمثيل
01	مقر مديرية الشباب والرياضة	90	57.69%
02	ديوان مؤسسات الشباب	40	25.64%
03	ديوان مركب المتعدد الرياضات	26	16.66%
المجموع	03	156	100%

**الجدول رقم (07):** عدد سنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
0-5 سنوات	30	36.92%
5-10 سنوات	45	33.84%
أكثر من 10 سنوات	81	29.23%
المجموع	156	100%

**الجدول رقم (08):** نوع المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مستشار شباب	28	17.94%
مستشار رياضة	34	21.79%
ليسانس	18	11.53%
مربي شباب	34	21.79%
مربي رياضة	33	21.15%
تقني سامي في الرياضة	09	05.76%
المجموع	156	100%

**4. حدود الدراسة:**

**1.4. الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على إطارات قطاع الشباب والرياضة بولاية الوادي والبالغ عددهم 156 إطارا.

**2.4. الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على قطاع الشباب والرياضة بولاية الوادي والمقدر عددها بـ: 03 فروع.

**3.4. الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة في الفترة ما بين 2018/01/15 إلى غاية 2018/05/20.

**4.4. الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على البحث في المتغيرات التالية: الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، الأداء الوظيفي.

**5. أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:**

**1.5. التعريف بالأدوات المستخدمة بالدراسة:**

اعتمد الطالب الباحث في دراسته الحالية على الأدوات التالية:

**1.1.5. استبانة الحوافز:**

تماشيا مع غرض الدراسة وبعد الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة والكتب ذات الصلة بالدراسة الحالية، قام الطالب الباحث ببناء استبانة تتكون من 24 عبارة في صورته الأولية مقسمة على محورين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وهذا بجمع العبارات التي يراها الباحث مناسبة ، بإتباع سلم تدريجي للإجابة مكون من خمس خيارات (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) (الملحق رقم 01)، وبعدها قام الطالب الباحث بعرضه للتحكيم من طرف خبراء وأساتذة مختصين من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (الملحق رقم 03).

**2.1.5. استبانة الأداء الوظيفي:**

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع البحث، قام الطالب الباحث بتصميم استبانة بغية قياس الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة وهذا بجمع العبارات التي يراها الباحث مناسبة ، وتكونت الاستبانة من 18 عبارة في صورتها الأولية، وهذا بإتباع سلم تدريجي للإجابة مكون من خمس خيارات (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)

(الملحق رقم 02)، وبعد عرضه للتحكيم من طرف خبراء وأساتذة مختصين من كليات العلوم الاقتصادية والتسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (الملحق رقم 03).

### 2.5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

#### 1.2.5 صدق أدوات الدراسة:

##### 1.1.2.5 استبانة الحوافز:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقة صدق الاتساق الداخلي، حيث يتم حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما يلي:  
الجدول رقم (09) : درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
01	الأجور المقدمة جيدة ومناسبة لطبيعة عملكم	0.221	0.170 غير دال
02	تقدم لكم علاوات دورية	0.279	0.081 غير دال
03	تتاح لكم الإدارة فرص الترقية	0,323*	0.042 دال
04	تمنح لكم مكافآت تشجيعية مادية	0,371*	0.018 دال
05	تقدم لكم خدمات صحية وطبية	0,589**	0.000 دال
06	يوفر لكم خدمة السكن الوظيفي	0,686**	0.000 دال
07	تؤمن لكم المؤسسة خدمة النقل	0,661**	0.000 دال
08	تؤمن لكم المؤسسة خدمات التغذية	0,637**	0.000 دال
09	تطبق لكم نظام التأمينات الاجتماعية	0,108	0.506 غير دال
10	تمنح لكم قروض مادية	0,042	0.795 غير دال
11	تمنح لكم بدل تذاكر سفر وسياحة	0,379*	0.016 دال
12	تمنح لكم الترشيحات لانتدابات خارجية وداخلية	0,388*	0.013 دال
13	تستفيدون من الخدمات الاجتماعية	0,096	0.555 غير دال
14	تمنح لكم المردودية كاملة	0,238	0.140 غير دال
15	يوفر لكم الاستقرار الوظيفي	0,302	0.059 غير دال
16	تتاح لكم فرص الترقية الشرفية (دون زيادة في الأجر)	0,365*	0.021 دال
17	يتم إشراككم في اتخاذ القرارات	0,293	0.067 غير دال
18	تكلف بعمل قيادي نضير مؤهكم العلمي والعملية	0,558**	0.000 دال
19	تمنح لكم الأوسمة والشهادات التقديرية على الإبداع	0,470**	0.002 دال

والعمل الجاد		
20	تشجع بثناء شفوي من قبل المدير	0,422**
21	تكتب أسماؤكم في لوحة شرف تعلق في المؤسسة	0,434**
22	الإشتراك في الدورات التكوينية جراء خبرتكم	0,578**
23	ترشح الإطارات المتميزة للمناصب العليا	0,661**
24	تكلفون مؤقتا بمنصب أعلى	0,431**

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن جميع عبارات ترتبط ارتباطا دال إحصائيا مع الدرجة الكلية للاستبانة ما عدا العبارات رقم (01، 02، 09، 10، 13، 14، 15، 17) والتي لم ترتبط ارتباطا ذو دلالة إحصائية وبالتالي يجب حذفها من الصورة النهائية للاستبانة والإبقاء على باقي عبارات الاستبانة.

الجدول رقم (10) : صدق استبانة الحوافز بطريقة صدق المقارنة الطرفية.

الفئة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفعلية
الدنيا	11	2.71	0.22	10.92	20	0.000 دالة
العليا	11	3.76	0.22			

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (10.92) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بصدق تمييزي. ونخلص مما سبق أن استبانة الحوافز تتمتع بقدر مقبول من الصدق وهذا بطرق مختلفة (صدق الاتساق الداخلي، صدق المقارنة الطرفية).

### 2.1.2.5 استبانة الأداء الوظيفي:

تمّ التأكد من صدق الاستبيان بطريقة صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (11) : درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
01	يراعى العمر والخبرة والمؤهل العلمي أثناء توزيع المهام	0,329*	0.041 دال
02	تتعاون مع الزملاء أثناء الدوام	0,285	0.078 غير دال
03	مهاراتكم تتزايد جراء أداء الأعمال	0,347*	0.030 دال
04	تتوفر لكم متطلبات العمل من إضاءة وتدفئة وغيرها	0,413**	0.009 دال
05	يسمح لكم بإكمال الدراسات العليا	0,448**	0.004 دال
06	الأسلوب الإداري المتبع يقلل من حالات الغياب والإهمال	0,477**	0.002 دال
07	لديك الرغبة في بذل جهد أكبر والعمل خارج أوقات الدوام	0,645**	0.000 دال
08	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	0,253	0.120 غير دال
09	تقوم بأعمالك في أوقاتها من خلال مخطط للأداء الجيد	0,461**	0.003 دال
10	يستفاد من خبراتك لتحقيق الإبداع في العمل حتى مع الظروف الصعبة	0,485**	0.002 دال
11	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	0,667**	0.000 دال
12	تتم استشارتك من قبل زملائك لقدرتك وكفاءتك	0,677**	0.000 دال
13	تسمح المؤسسة بنوع من الحرية للموظفين بأداء أعمالهم	0,388*	0.015 دال
14	تساهم القوانين والأنظمة على تطوير الأداء الوظيفي	0,481**	0.002 دال
15	تساعد وسائل الاتصال الحديثة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي	0,285	0.078 غير دال
16	يؤثر نظام العقوبات المعتمد في مؤسستكم على تحسين الأداء الوظيفي وتقديره	0,353*	0.028 دال
17	تطلعون على نتائج تقييم أدائكم لتتمكنوا من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف	0,594**	0.000 دال
18	الأسلوب الإداري المتبع يوطد العلاقة بين الموظفين	0,739**	0.000 دال

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أنّ جميع عبارات ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للاستبانة ما عدا العبارات رقم (02، 08، 15) والتي لم ترتبط ارتباطاً ذو

دلالة إحصائية وبالتالي يجب حذفها من الصورة النهائية للاستبانة والإبقاء على باقي عبارات الاستبانة.

**الجدول رقم (12):** صدق استبانة الأداء الوظيفي بطريقة صدق المقارنة الطرفية.

الفئة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة الفعلية
الدنيا	11	3.47	0.27	9.92	20	0.000
العليا	11	4.36	0.12			دالة

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة (ت) تساوي (9.92) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بصدق تمييزي.

يتضح مما سبق أن استبانة الأداء الوظيفي تتمتع بقدر مقبول من الصدق يتمتع بقدر مقبول من الصدق وهذا بطرق مختلفة (صدق الاتساق الداخلي، صدق المقارنة الطرفية).

**2.2.5 ثبات أدوات الدراسة:**

**1.2.2.5 استبانة الحوافز:**

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين هما طريقة "ألفا كرونباخ"، وطريقة التجزئة النصفية وذلك كما يلي:

- طريقة معادلة ألفا كرونباخ:

**الجدول رقم (13):** ثبات استبانة الحوافز بطريقة ألفا كرونباخ.

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
الحوافز	0.765

- طريقة التجزئة النصفية:

**الجدول رقم (14):** معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

الاستبانة	معامل الارتباط بين جزئي الاستبانة	معامل الارتباط بعد التصحيح (سبيرمان وبروان)
الحوافز	0.750	0.857

يتضح من خلال نتائج الجدولين (13، 14) أنّ استبانة الحوافز تتمتع بقدر مقبول من الثبات وهذا بطرق مختلفة (طريقة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية).

### 2.2.2.5 استبانة الأداء الوظيفي:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين هما طريقة "ألفا كرونباخ"، وطريقة التجزئة النصفية وذلك كما يلي:

- طريقة معادلة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (15) : ثبات استبانة الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ.

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
الأداء الوظيفي	0.753

- طريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (16) : معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

الاستبانة	معامل الارتباط بين جزئي الاستمارة	معامل الارتباط بعد التصحيح (سبيرمان وبروان)
الأداء الوظيفي	0.733	0.846

يتضح من خلال نتائج الجدولين (15، 16) أنّ استبانة الأداء الوظيفي تتمتع بقدر مقبول من الثبات وهذا بطرق مختلفة (طريقة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية).

### 3.5 الصورة النهائية لأدوات الدراسة:

#### 1.3.5 استبانة الحوافز:

وعليه تكونت الاستبانة في صورتها الأصلية من 16 عبارة مقسمة على محورين (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) (الملحق رقم 04)، علماً أنّ جميع العبارات في الاتجاه الإيجابي، ويجيب المبحوث عن كل عبارة من عبارات الاستبانة بأحد الخيارات الخمسة التالية (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تعطى الدرجات للإجابات الخمسة على الترتيب (5 درجات، 4 درجات، 3 درجات، 2 درجات، 1 درجة)، وعليه تكون أعلى درجة نظرية يمكن الحصول عليها تقدر ب (80)، وأدنى درجة هي (16).

الجدول رقم (17) : أبعاد وعدد عبارات استبانة الحوافز.

عدد العبارات	أبعاد الاستبانة
08	الحوافز المادية
08	الحوافز المعنوية

### 2.3.5 استبانة الأداء الوظيفي:

تألّفت الاستبانة في صورتها الأصلية من 15 عبارة (الملحق رقم 05)، علماً أن جميع العبارات في الاتجاه الإيجابي، ويجيب المبحوث عن كل عبارة من عبارات الاستبانة بأحد الخيارات الخمسة التالية (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تعطى الدرجات للإجابات الخمسة على الترتيب (5 درجات، 4 درجات، 3 درجات، 2 درجات، 1 درجة)، وعليه تكون أعلى درجة نظرية يمكن الحصول عليها تقدر ب (75)، وأدنى درجة هي (15).

### 6. إجراءات تنفيذ الدراسة:

بعد التأكد من الشروط السيكمترية لأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، قام الطالب الباحث بإجراء الدراسة الأساسية على العينة والمكونة من 156 إطاراً، والموزعين على ثلاثة فروع لقطاع الشبيبة والرياضة ولاية الوادي، حيث تم توزيع استمارات أدوات الدراسة عليهم (استبانة الحوافز، استبانة الأداء الوظيفي) مع إعطائهم الوقت الكافي للإجابة، وبعد استرجاعها، حيث تم استبعاد العديد من الاستمارات وذلك لأسباب موضوعية منها، متعلقة بالشكل (عدم تناول جميع الأسئلة، الإجابات من نسق واحد، التشطيب)، واستغرقت هذه الإجراءات التنفيذية للدراسة حوالي 05 أشهر من التوزيع لأدوات الدراسة واستلامها من طرف أفراد عينة الدراسة (من جانفي 2018م إلى غاية شهر ماي 2018م).

### 7. أساليب المعالجة الإحصائية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار "ت" لعينة واحدة.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل السادس  
عرض وتحليل  
النتائج

## 1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

### 1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

#### "مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة مرتفعة"

لمعرفة مستوى الحوافز المقدمة للإطارات الشببية والرياضة، تم معالجة البيانات بحساب اختبار "ت" لعينة واحدة بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (18) :** قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية.

القرار	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	المتغير
دال	0.000	9.92	0.85	2.32	3	الحوافز المادية
دال	0.911	0.11	0.89	3.00	3	الحوافز المعنوية
دال	0.000	5.50	0.76	2.66	3	الأداة ككل

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على استبيان الحوافز ككل قد بلغ قيمة (2.66) وبانحراف معياري قدره (0.76)، كما نلاحظ من الجدول أيضاً أن قيمة اختبار "ت" قد بلغت (5.50) ومستوى الدلالة الفعلية قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به (0.05) وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة أقل من المتوسط الفرضي للاستبيان، وبالتالي فإن الفروق هي لصالح المتوسط الفرضي وليس للمتوسط الحسابي لأفراد العينة، أي أن مستوى الحوافز المقدمة للإطارات الشببية والرياضة منخفضة، ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى غير محققة.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز المادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	تتاح لكم الإدارة فرص الترقية	3.37	1.35	1	مرتفع
02	تمنح لكم مكافآت تشجيعية مادية	2.25	1.26	4	منخفض
03	تقدم لكم خدمات صحية وطبية	2.39	1.36	3	منخفض
04	يوفر لكم خدمة السكن الوظيفي	1.85	1.12	7	منخفض
05	تؤمن لكم المؤسسة خدمة النقل	1.85	1.14	8	منخفض
06	تؤمن لكم المؤسسة خدمات التغذية	1.99	1.26	6	منخفض
07	تمنح لكم بدل تذاكر سفر وسياحة	2.07	1.16	5	منخفض
08	تمنح لكم الترشيحات لانتدابات خارجية وداخلية	2.76	1.35	2	منخفض
المحور ككل					منخفض
		2.32	0.85	////	

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معظم العبارات (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) الخاصة بوجهات نظر إطارات الشببية والرياضة حول مستوى الحوافز المادية المقدمة لهم جاءت بمستوى منخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.85 - 2.76)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.12 - 1.36)، في حين العبارة رقم (01) الخاصة بوجهات نظر إطارات الشببية والرياضة حول مستوى الحوافز المادية المقدمة لهم جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وبانحراف معياري قدره (1.35). وبهذا يمكن القول بان استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الحوافز المادية تدل على عدم الرضا على الحوافز المادية المقدمة لهم حيث جاءت بمستوى منخفض.

الجدول رقم (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	تتاح لكم فرص الترقية الشرفية (دون زيادة في الأجر)	2.89	1.28	6	منخفض
02	تكلف بعمل قيادي نضير مؤهلكم العلمي والعملية	2.98	1.33	5	منخفض
03	تمنح لكم الأوسمة والشهادات التقديرية على الإبداع	2.75	1.46	7	منخفض
04	تشجع بثناء شفوي من قبل المدير	3.38	1.41	1	مرتفع
05	تكتب أسماؤكم في لوحة شرف تعلق في المؤسسة	2.46	1.33	8	منخفض
06	الإشتراك في الدورات التكوينية جراء خبرتكم	3.08	1.35	4	متوسط
07	ترشح الإطارات المتميزة للمناصب العليا	3.12	1.38	3	متوسط
08	تكلفون مؤقتا بمنصب أعلى	3.37	1.25	2	مرتفع
	المحور ككل	3.00	0.89	////	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معظم العبارات (1، 2، 3، 5) الخاصة بوجهات نظر إطارات الشبيبة والرياضة حول مستوى الحوافز المعنوية المقدمة لهم جاءت بمستوى منخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.46 - 2.98)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.28 - 1.46)، في حين العبارتان رقم (4، 8) الخاصة بوجهات نظر إطارات الشبيبة والرياضة حول مستوى الحوافز المعنوية المقدمة لهم جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38، 3.37) على الترتيب، وبانحراف معياري قدره (1.41، 1.25)، في حين العبارتان (6، 7) الخاصة بوجهات نظر إطارات الشبيبة والرياضة حول مستوى الحوافز المعنوية المقدمة لهم جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08، 3.12) على الترتيب، وبانحراف معياري قدره (1.35، 1.38)، وبهذا يمكن القول بأن الحوافز المعنوية المقدمة لهم جاءت بمستوى متوسط.

## 2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

### "مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع"

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة، تم معالجة البيانات بحساب اختبار "ت" لعينة واحدة بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة واستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (21):** قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية.

المتغير	عدد العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الفعلية	القرار
الأداء الوظيفي	156	3	3.58	0.58	12.45	0.000	دال

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على استبيان الأداء الوظيفي قد بلغ قيمة (3.58) وبانحراف معياري قدره (0.58)، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن قيمة اختبار "ت" قد بلغت (12.45) ومستوى الدلالة الفعلية قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المسموح به (0.05)، وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة أكبر من المتوسط الفرضي للاستبيان، وبالتالي فإن الفروق هي لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة وليس للمتوسط الفرضي، أي أن مستوى الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة مرتفع، ومنه نستنتج أنّ الفرضية الثانية محققة.

الجدول رقم (22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	يراعى العمر والخبرة والمؤهل العلمي أثناء توزيع المهام	3.22	1.31	13	مرتفع
02	مهاراتكم تتزايد جراء أداء الأعمال	4.07	0.79	1	مرتفع
03	تتوفر لكم متطلبات العمل من إضاءة وتدفئة وغيرها	3.54	1.18	11	مرتفع
04	يسمح لكم بإكمال الدراسات العليا	3.56	1.15	10	مرتفع
05	الأسلوب الإداري المتبع يقلل من حالات الغياب والإهمال	3.61	1.05	6	مرتفع
06	لديك الرغبة في بذل جهد أكبر والعمل خارج أوقات الدوام	3.60	1.11	7	مرتفع
07	تقوم بأعمالك في أوقاتها من خلال مخطط للأداء	4.01	0.84	2	مرتفع
08	يستفاد من خبراتك لتحقيق الإبداع في العمل حتى مع الظروف الصعبة	3.58	1.04	8	مرتفع
09	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	3.72	0.84	5	مرتفع
10	تتم استشارتك من قبل زملائك لقدرتك وكفاءتك	3.89	1.04	3	مرتفع
11	تسمح المؤسسة بنوع من الحرية للموظفين بأداء أعمالهم	3.73	1.05	4	مرتفع
12	تساهم القوانين والأنظمة على تطوير الأداء الوظيفي	3.17	0.88	15	مرتفع
13	يؤثر نظام العقوبات المعتمد في مؤسستكم على تحسين الأداء الوظيفي وتقديره	3.19	0.99	14	مرتفع
14	تطلعون على نتائج تقييم أدائكم لتتمكنوا من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف	3.24	1.20	12	مرتفع

مرتفع	9	1.23	3.56	الأسلوب الإداري المتبع يوطد العلاقة بين الموظفين	15
مرتفع	////	0.58	3.58	الأداة ككل	

يتضح من الجدول أعلاه أنّ كل عبارات استبانة الأداء الوظيفي الخاصّة بوجهات نظر إطارات الشباب والرياضة حول مستوى رضاهم عن الأداء الوظيفي جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17 – 4.07)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.79 – 1.31)، وبهذا يمكن القول بان استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة تدل على الرضا على الأداء الوظيفي حيث جاءت بمستوى مرتفع، ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

### 3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي"

استخدمنا أسلوب تحليل التباين الأحادي (ف) من أجل معرفة وجود فروقات في إجابات أفراد العينة وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) : قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير الخبرة.

الخبرة المهنية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
5-0 سنوات	30	2.70	0.69	2	0.06	0.94	غير دال
5 - 10 سنوات	45	2.65	0.81				
أكثر من 10 سنوات	81	2.65	0.79				

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي لإطارات الشباب والرياضة الذين لديهم خبرة بين (0-5 سنوات) بلغ (2.70) وانحراف معياري قدره (0.69)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإطارات الشباب والرياضة الذين لديهم خبرة بين (5-10 سنوات) (2.65) وبانحراف معياري قدره (0.81)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإطارات الشباب والرياضة الذين لديهم خبرة بين (أكثر من 10 سنوات) (2.65) وبانحراف معياري قدره (0.79)، وقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.06) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**الجدول رقم (24) : قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

المتغير	المستوى الدراسي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز	مستشار شباب	28	2.80	0.73	0.80	5	0.54	غير دال
	مستشار رياضة	34	2.76	0.54				
	ليسانس	18	2.51	0.73				
	مربي شباب	34	2.49	0.81				
	مربي رياضة	33	2.68	0.94				
	تقني سامي في الرياضة	09	2.68	0.67				

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لعينة مستشار شباب بلغت قيمته (2.80) وانحراف معياري قدره (0.73)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة مستشار رياضة (2.76) وانحراف معياري قدره (0.54)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعينة ليسانس (2.51) وانحراف معياري قدره (0.73)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعينة مربي شباب (2.49) وانحراف معياري قدره (0.81)، في حين بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعينة مربى رياضة (2.68) وانحراف معياري قدره (0.94)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعينة تقني سامي في الرياضة (2.68) وانحراف معياري قدره (0.67)، وبلغت قيمة (ف)، (0.80) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على مما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي".

### 3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب

والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي"

استخدمنا أسلوب تحليل التباين الأحادي (ف) من أجل معرفة وجود فروقات في إجابات أفراد العينة وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) : قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
0 - 5 سنوات	30	3.59	0.57	2	0.56	0.56	غير دال
5 - 10 سنوات	45	3.50	0.64				
أكثر من 10 سنوات	81	3.62	0.55				

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي لإطارات الشباب والرياضة الذين لديهم خبرة بين (0-5 سنوات) بلغ (3.59) وانحراف معياري قدره (0.57)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإطارات الشباب والرياضة الذين لديهم خبرة بين (5-10 سنوات) (3.50) وبانحراف معياري قدره (0.64)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإطارات الشباب والرياضة الذين لديهم خبرة بين (أكثر من 10 سنوات) (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.55)، وقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.56) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**الجدول رقم (26) : قيمة (ف) لحساب الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

المتغير	المستوى الدراسي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الأداء الوظيفي	مستشار شباب	28	3.66	0.59	0.72	5	0.61	غير دال
	مستشار رياضة	34	3.68	0.50				
	ليسانس	18	3.44	0.60				
	مربي شباب	34	3.48	0.65				
	مربي رياضة	33	3.60	0.57				
	تقني سامي في الرياضة	09	3.53	0.57				

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لعينة مستشار شباب بلغت قيمته (3.66) وانحراف معياري قدره (0.59)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعينة مستشار رياضة (3.68) وانحراف معياري قدره (0.50)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعينة ليسانس (3.44) وانحراف معياري قدره (0.60)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعينة مربي شباب (3.48) وانحراف معياري قدره (0.65)، في حين بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لعينة مربّي رياضة (3.60) وانحراف معياري قدره (0.57)، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعينة تقني سامي في الرياضة (3.53) وانحراف معياري قدره (0.57)، وبلغت قيمة (ف)، (0.72) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبناء على مما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي".

#### 4.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

"توجد علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة"

نحاول توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة للإطارات الشباب والرياضة، قام الطالب باستخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (27) : معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز

المعنوية المقدمة للإطارات الشباب والرياضة.

الحوافز المعنوية		الحوافز المادية
العينة الكلية ن=156		
مستوى الدلالة الفعلية	معامل ارتباط بيرسون (R)	
مستوى الدلالة	0.512(**)	
0.000		

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة الارتباط لمعامل بيرسون بين مستوى الحوافز المادية ومستوى الحوافز المعنوية المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة قد بلغت قيمة  $(0.512^{**})$ ، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما تؤكد من نفس الجدول قيمة الدلالة الفعلية التي بلغت (0.000)، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المادية ومستوى الحوافز المعنوية المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة، ومنه فإن الفرضية الرابعة محققة.

### 5.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي"

نحاول توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي، قام الطالب باستخدام معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28) : معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي		أبعاد استبانة الحوافز
العينة الكلية ن=156		
مستوى الدلالة الفعلية	معامل معامل ارتباط بيرسون (R)	
0.000	0.357(**)	بعد الحوافز المادية
0.000	0.572(**)	بعد الحوافز المعنوية
0.000	0.537(**)	الأداة ككل

يظهر من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط لبعد الحوافز المادية قد بلغ (0.357) وهو دال عند مستوى (0.05)، في حين معامل الارتباط بالنسبة لبعد الحوافز المعنوية بلغ (0,572) وهو دال عند مستوى دلالة (0,05)، في حين معامل الارتباط ككل بلغ

(0,537) بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين مستوى الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي وهو دال عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه فإنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة ارتبط ذلك بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، ومنه فإن الفرضية الخامسة محققة.

## 2. ملخص نتائج الدراسة:

نلخص نتائج الدراسة في الجدول الآتي، وهذا بعد المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة واستخلاص الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (29): نتائج فرضيات الدراسة بعد المعالجة الإحصائية.

النتيجة	الفرضية
نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، وقيمة (ت) دالة عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطين. أي أن مستوى الحوافز المقدمة للإطارات الشببية والرياضة منخفض.	الفرضية الأولى: "مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة مرتفعة"
نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، وقيمة (ت) دالة عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطين. أي أن إطارات الشباب والرياضة يتميزون بمستوى مرتفع في الأداء الوظيفي.	الفرضية الثانية: مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع.

<p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.</p>	<p>الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي"</p>
<p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي</p>	<p>الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي"</p>
<p>بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.512) وهو دال إحصائياً.</p> <p>توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة.</p>	<p>الفرضية الخامسة: "توجد علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة"</p>
<p>بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.537) وهو دال إحصائياً.</p> <p>توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي.</p>	<p>الفرضية السادسة: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي"</p>

الفصل السّابع  
تفسير ومناقشة  
النتائج

## تمهيد:

بعدما قمنا في الفصل السابق باختبار صحة فرضيات الدراسة استنادا للإطار النظري للدراسة ومعطياتها، سنقوم في هذا الفصل بتفسير ومناقشة هذه النتائج، وذلك لغرض تفسيرها وإعطائها معنى مع إبراز حجم الأثر كنتيجة مكملة لفحص الفروض ومعيارا آخر لفهم النتائج الإحصائية، وتوضيح الأسباب التي أدت إليها، ومدى توافقها أو اختلافها مع ما جاء في الدراسات السابقة.

## 1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفريضة على أنه " يوجد مستوى مرتفع للحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة "

دلّ التحليل الإحصائي عدم صحة الفرض الأول من خلال حسابنا المتوسطات الحسابية ومقارنتها بالمتوسطات النظرية (النموذجية)، يرى الطالب الباحث بأن الحوافز ككلّ المقدمة للإطارات غير كافية ولا تتناسب مع متطلباتهم ومقدار أدائهم أي أن مستواها منخفض ، كما نلاحظ من الجدول رقم 15 أن قيمة اختبار "ت" قد بلغت (5.50) ومستوى الدلالة الفعلية قد بلغ (0.000) وهو أقلّ من مستوى الدلالة المسموح به (0.05) وعليه فإنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة أقلّ من المتوسط الفرضي للاستبيان، وإن الفروق هي لصالح المتوسط الفرضي وليس للمتوسط الحسابي لأفراد العينة وعليه أنّ الفرض غير محقق وهو منخفض المستوى أي أنّ الأفراد يسجلون مستويات منخفضة من الحوافز عامة، وهي ما تتوافق مع نتيجة دراسة علاء خليل محمد العكش ( 2007) في ضعف فعالية نظام الحوافز وتتفق مع نتيجة دراسة سليم خليفي (2011) ممّا لا يعزز الكفاءة لديهم، وكذلك بقلتها تؤثر على عدم زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، وكما هو الحال مع دراسة غازي حسن عودة ( 2013) التي أشارت إلى تدني مستوى الحوافز، وجاءت

مخالفة لدراسة سعود ضيف الله الدالة (2003) ، ودراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) على أنّ الحوافز المقدّمة تتناسب مع الجهد.

وفيما يخصّ الحوافز المادية كان المستوى منخفض ويمكن تفسير هذا بأنّ الراتب الذي يتقاضاه الإطار قد لا يحقق احتياجاته كافة وعدم ارتباطها بغلاء المعيشة، ولعلّ توفير مكافآت تشجيعية مادية، خدمات صحية وطبية وتوفير خدمة السكن الوظيفي، وخدمة النقل، وخدمات التغذية، وبدل تذاكر سفر وسياحة والانتدابات قد يكون قليلا وفقا لقناعات أفراد العينة حيث حازت إجاباتهم على مستوى منخفض وهي نفس نتيجة دراسة هيثم الفقهاء وغادة العبدات (2006)، وهي غير كافية وقليلة مثلما ذهبت إليه دراسة شراب (2007) وكما هو الحال مع دراسة غازي حسن عودة (2013)، باستثناء العبارة الأولى التي تخصّ فرص الترقية جاءت مرتفعة ما يدفع إلى التمسك بالعمل مثلما ذهبت إليه دراسة سعود ضيف الله الدالة (2003) ودراسة هيثم الفقهاء وغادة العبدات (2006) التي تشير إلى أنّ الترقية تؤثر أكثر من مستوى الأجور، ودراسة kiyoshi Takahashi ، وعكس دراسة مراد محمد صالح جلوط (2009) والتي لا توفر فرص الترقية.

أمّا فيما يخصّ الحوافز المعنوية كان المستوى عموما متوسطا، وهي مقاربة بالإيجاب لدراسة شراب (2007) والتي بلغ المعدل النسبي لها 68% ، وعند هيثم الفقهاء وغادة العبدات (2006) لم تستخدم الحوافز المعنوية إطلاقا، فلقد كانت العبارات الغالبة مستواها متوسط ومنخفض ومما يفسرها قناعة الباحثين في تدني الاهتمام بتقديم الأوسمة وشهادات التقدير، وفرص الترقية الشرفية، والعمل القيادي وكتابة أسماء المتميزين على لوحات، والاشتراك في تأطير الدورات والترشيح لمناصب أعلى، ممّا أسهم ذلك في انخفاض مستوى الحوافز المعنوية، فتشابهت مستوى العبارات إلى حد بعيد مع دراسة سليم خليفي (2011) ودراسة غازي حسن عودة الحلابية (2013)، بينما كانت عبارتين مرتفعتين فقط وهما: التشجيع بثناء شفوي من قبل المدير والتكليف مؤقتا بمنصب أعلى ما يفسّر خلافا عن العبارات الأخرى بمدى العلاقة الجيدة والمباشرة التي تربط

المدير بموظفيه ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل مناصب أكبر، وقد اتفقت هذه النتائج تماما مع نتائج دراسة سعود ضيف الله الدالة (2003)، واتفقت مع دراسة عبد الله حمد الجسّاسي (2011) ودراسة علاء خليل العكش (2007)، واتفقت مع دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010).

## 2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه " مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع " من خلال الجدول رقم 18 يدل التحليل الإحصائي على أن قيمة اختبار "ت" قد بلغت (12.45) ومستوى الدلالة الفعلية قد بلغ (0.000) وهو أقلّ من مستوى الدلالة المسموح به (0.05)، وبالتالي فإنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة أكبر من المتوسط الفرضي للاستبيان، وبالتالي فإن الفروق هي لصالح المتوسط الحسابي لأفراد العينة وليس للمتوسط الفرض وعلى أن جميع العبارات جاءت مرتفعة مما يدل على صحة الفرض الثاني، وعلى أن مستوى الأداء لدى الإطارات مرتفع، وعليه أن الفرضية محققة مما يعكس مفردات الدراسة من إطارات إلى الموافقة على تلاؤم القدرات الشخصية مع العمل المنجز، ويتمّ القيام به بشكل جيد لزيادة التناغم والانسجام بين مجموعة العمل مع روح سائدة بالمحبة والتقدير بين كل الأفراد، حيث أنّ الإطارات يتمتعون بالقدرة الكافية على حل مشاكل العمل، ومن هنا يتوفر لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية وتتوفر لديهم المقدرة الكافية على التصرف في المواقف الحرجة ما يؤكد مقدرتهم على أداء مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة الأمر الذي يعكس إجماع المبحوثين على إجابات واحدة ما انعكس على الكل وأسهم في حيازة الأداء على المستوى المرتفع.

وهذا ما خلصت إليه دراسة الباحث سعود ضيف الله الدالة (2003) ودراسة Agarwal (2006) في أفضلية الأداء وارتفاعه في ظل الحوافز الإدارية المقدّمة، وكذا دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) والذي أرجع الأمر في تحسن الأداء إلى علاقات

التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والتعاون وتهيئة بني عمل يسودها روح الفريق الواحد، وتشابهت إلى حد ما مع دراسة شراب (2007) دراسة على أن المعدل النسبي الكلي 68% يعبر عن أداء أكثر من المتوسط، واختلفت مع دراسة غازي حسن عودة الحلايية (2013) والتي كان مستوى الأداء متوسطا إذ لا يتمتع المبحوثون بالقدرة الكافية على حلّ مشاكل العمل، وكانت النتيجة معاكسة تماما بتدني مستوى الأداء لدراسة مراد محمد صالح جلوط (2009) ويرجع السبب إلى افتقاد المصنع إلى مناخ صحي مناسب ودراسة علاء خليل العكش (2007) وسببه خلل وضعف في نظام تقييم الأداء الوظيفي لشعور غالبية الموظفين بعدم الإنصاف والعدالة في التقييم.

### 3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي " دلّ التحليل الإحصائي على عدم صحة الفرض البديل أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.06) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، لمتغير الخبرة المهنية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهي مخالفة تماما لدراسة سعود الدالة (2003) بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وتوفر الحوافز .

وبلغت قيمة (ف) (0.80) لمتغير المؤهل العلمي وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهي تتفق مع دراسة سعود الدالة (2003) بعدم وجود علاقة ارتباط بين المؤهل العلمي والحوافز .

وبناء على مما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي" ولعلّ السبب يرجع إلى أن المؤهل العلمي الذي يقبل صاحبه في العمل وكذا سنوات العمل التي اكتسبها لا تعد كافية حتى يعزى إليها مستوى الحوافز في نظر المبحوثين، أي أنه بالرغم من توفر وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مثل المعلوماتية وشبكات التواصل الاجتماعي، إلا أنه لا يوجد تباين في الحوافز يعزى للخبرة والمؤهل العلمي للإطارات بغضّ الأمر على ما لديهم من أقدمية أكبر من خمس سنوات أو أقلّ، فعليه أنّ مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة هو نفسه لكلّ الإطارات، وهي تتفق تماما مع دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) ومع دراسة عبد الله حمد الجساسي (2011) حيث أنّ الحوافز تتوزع على الجميع مهما اختلف مستواهم العلمي ما يقلل من وجود اختلافات في وجهات النظر، وتتفق أيضا مع دراسة علاء خليل العكش (2007).

#### 4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي" دل التحليل الإحصائي على عدم صحة الفرض البديل أي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.56) لمتغير الخبرة، وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهو ما يفسر بتقصي نفس الأهداف للإطارات حول تأثير الخبرة المهنية في الأداء الوظيفي مع طبيعة

العينة والمنطقة الجغرافية، حيث أنّ جميع الإطارات لها القدرة على أداء أعمالها واكتساب رضا المسؤولين، ولأنّ كل الإطارات تلقت تكويننا خاصا من معاهد الشباب والرياضة المتخصصة أو من الجامعات وفقا للتطورات العلمية التكنولوجية الحديثة على الحد سواء، وهو ما ذهبت إليهدراسة عبد الله حمد الجسّاسي (2011)، ودراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) ، ومع دراسة علاء خليل محمّد العكش (2007) ومع دراسة عبد الله حمد الجسّاسي (2011) أيضا وجاءت دراسة سعود الدالة (2003) مخالفة تماما ومعاكسة بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عامل الخبرة المهنية.

في حين بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.72) لمتغير المؤهل العلمي وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي كذلك، وهو ما يتفق مع دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010)، ومع دراسة علاء خليل محمّد العكش (2007) وكذا دراسة سعود الدالة (2003).

وبناء على مما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي"، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي، وهو ما يتفق تماما مع دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010) ، ودراسة علاء خليل العكش (2007).

##### 5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

تنصّ الفرضية على أنّه "توجد علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشبيبة والرياضة"

دلّ التحليل الإحصائي على صحة الفرض الخامس أي أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لدى إطارات الشبيبة والرياضة، بلغت قيمة  $(0.512^{**})$ ، وهي دالة عند مستوى دلالة  $(0.01)$  وهذا ما تؤكد من نفس الجدول قيمة الدلالة الفعلية التي بلغت  $(0.000)$ ، ومنه نستنتج أنّه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المادية ومستوى الحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة، ومنه فإنّ الفرضية الخامسة محقّقة، وهو ما يفسّر بأنّ كلّاً من الحوافز المادية والمعنوية توقظ الحماس، والدافعية، والرغبة وتحقيق التفاعل، وهو ما حتّم وجود هذه العلاقة الطردية.

#### 6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

تتص الفرضية على انه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي"

دلّ نتائج اختبار الفرضية السادسة أنّه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  على مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة الحوافز الماديّة والمعنويّة المقدّمة لإطارات الشبيبة والرياضة ارتبط ذلك بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، ومنه فإنّ الفرضية السادسة محقّقة، ويفسّر ذلك بأنّ الحوافز بشقيها المادي والمعنوي دور كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر واقعي وهو ما يولد للموظف في مستوى الأداء نظير حصوله على كل ما يطلبه وما يتمناه، وفي أنّ الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على الحافز الداخلي (الذاتي) للإطارات مما يحتم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي ، وبالتالي يضيفون قيما جديدة للعمل.

وهي تتفق مع كلّ من:

- دراسة سعود الدالة (2003) حيث أشار إلى أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين

الحوافز ومستوى الأداء.

- دراسة هيثم الفقها وغادة العبدالات (2006) والتي تقول بوجود علاقة طردية بين تطبيق أنظمة عادلة له وتحفيز جيد وبين تعزيز القيم الجوهرية للوصول إلى أداء أعلى وأحسن.
  - دراسة شراب (2007) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء للمبحوثين والحوافز ككل.
  - دراسة الداوي الشيخ (2008) بأن التحفيز هو أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية لأنه يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام بالأداء الجيد.
  - دراسة وائل كنان (2008) والتي تشير بان التحفز المادي والمعنوي يحسن العامل به جودة الإنتاج.
  - دراسة نادر أبو الشرخ (2010) بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين والحوافز وأداء الموظفين.
  - دراسة عبد الله حمد الجسّاسي (2011) هناك أثر حول الحوافز سواء المادية أو المعنوية في تحسين أداء العاملين.
  - دراسة غازي حسن عودة الحلايبة (2013) بوجود أثر ذو علاقة خطية بين الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي (الحوافز المادية 37% والحوافز المعنوية 57%).
  - دراسة Agarwal (2007) بان تمويل الأداء في ظل الحوافز ينتج عنه أداء أفضل.
- وتختلف عن دراسة علاء خليل العكش (2007) والتي تشير إلى أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

## خاتمة:

نستشف من خلال دراستنا على مستوى إطارات الشباب والرياضة أننا بلغنا هدفنا المنشود من هذه الدراسة وهو الوصول إلى نتائج موضوعية تبرهن أنّ الحوافز المادية والمعنوية تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة العاملة على مستوى مديرية الشباب والرياضة ككلّ بما فيها ديوان المركبات الرياضية وديوان مركبات الشباب، حيث توصلنا إلى نتائج موضوعية تخص هذا المجال وكذلك توصيات متنوعة قد تكون سندا لإشكاليات مواضيع دراسات مستقبلية.

حيث حاولت الدراسة الحالية الكشف عن أثر الحوافز ومظاهرها لدى إطارات الشباب والرياضة على مستوى ولاية الوادي والبالغ عددها 350 إطاراً، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لا سيما وأنّ هذه الإطارات لها أهمية عظيمة لما تقوم به لصالح الشباب خاصّة وللرياضة للجميع من إيجاد فضاءات لكل أطراف المجتمع من قاعات ومساح وملاعب جوارية، وبأشكال متعددة بالعلاقة مع الجمعيات الناشطة سواء على المستوى الثقافي أو الرياضي خاصّة.

وهذا دفع الباحث من خلال البحث إلى دراسة العلاقة بين الحوافز بشقيها المادي والمعنوي والأداء الرياضي لإطارات الشباب والرياضة على مستوى المديرية وديوان المركبات الرياضية وديوان مركبات الشباب.

ولقد تمخضت مناقشة نتائج البحث بعد الدراسة الميدانية التي خصّت إطارات الشباب والرياضة إلى التعرف على نوع العلاقة بين المتغيرات من خلال الكشف على كلّ من الحوافز المادية والمعنوية، واهمّ انعكاساتها على الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها خلصنا إلى النتائج الآتية:

- أنّ مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة منخفض.
- أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة مرتفع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- ووجود علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة والأداء الوظيفي.

ومما سبق يتبين أنّ الدراسة قد وضّحت دور الحوافز (المادية والمعنوية) على الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة، وهذا نظرا للدور الذي تلعبه هذه الإطارات من إشباع للميولات وتجسيدها للقيم والاتجاهات المختلفة ليصبح الفرد قادرا متمكنا على مستوى أدائه الوظيفي بصورة كليّة، فمن خلال محاولتنا في الكشف عن العلاقة الارتباطية أوضحت نتائج الدراسات السابقة أنّ الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير بالغ ومهمّ في الحياة العملية لدى العامل، وهذا ما أثبتته دراستنا بأنّ للحوافز بشقيها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لدى إطارات الشباب والرياضة فيجعلها مرتاحة متمتعة بعملها ممّا ينعكس بالإيجاب على كل المجتمع الرياضي عامّة، فهذه الفئة لها تأثير في توجيه الأشخاص والنوادي الرياضية على الحدّ السواء نحو الجانب الرياضي، وللحدّ من الظواهر السلبية المنتشرة كتعاطي التدخين والمخدّرات وشرب الكحول وعدم ممارسة الرياضة من خلال الملتقيات والمهرجانات والتظاهرات والرحلات المنظمة على مستوى المديرية أو بالتنسيق والمساهمة مع النوادي الرياضية والشبانية، وكذا إنشاء المدارس الرياضية والنوادي الثقافية على مستوى كامل المنشآت سواء ديوان المركب الرياضي أو على مستوى ديوان الشباب بجميع فروعهما .

وفي الأخير نتمنى أنني وفقنا بالإحاطة ولو بقليل بموضوع دراستنا من كلّ الجوانب وإذا كنا قد تركنا جانب من الجوانب فهذه ميزة من ميزات البحث العلمي نحو الاستمرارية، لذا نطلب من زملائنا الباحثين والمختصين مواصلة المسير في هذا التخصص بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف والكفاءات المسطرة للمؤسسات الرياضية، وإيصال مادة الرياضة إلى كلّ الناس ويتسنى للجميع ممارستها بالاهتمام أكثر بهذه الفئة من الإطارات.

### توصيات واقتراحات :

انطلاقاً من أهمية دور الحوافز المادية والمعنوية في تقييم الأداء الوظيفي وما تتركه من بصمات واضحة وجليّة تتشعب على شخصية الموظفين، فإنّه بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الحالية يمكننا إدراج مجموعة من المقترحات والتوصيات منها:

- نظراً لحيازة بعد الحوافز المادية على مستوى منخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي موضوعي في عملية استخدام الحوافز، بأن تقدم مكافآت تحفز الإطارات على أداء مهامهم بكفاءة وإنتاجية مع تقديم خدمات صحية، ونقل وكذا بدل تذاكر سفر وسياحة.
- دعم وتعزيز علاقات العمل أكثر بالحوافز المعنوية بين الموظفين ورؤساء العمل الرسمية وغير الرسمية وانسجامها مع أهداف المؤسسة خاصة الترقية الشرفية وكتابة أسماء الموظفين المتميزين في مجلة المؤسسة وتقديم الأوسمة والدرع في المناسبات لمالها من تأثير ايجابي في نفوس الموظفين.
- ترسيخ وتجسيد أكثر لثقافة الواحد للجميع والجميع للواحد، والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستويات أعلى وأسمى من الأداء.
- نتيجة لحصول الأداء الوظيفي على مستوى مرتفع توصي الدراسة بربط معايير جيدة للتحفيز بكفاءة الأداء لدى الإطارات، كي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير الحوافز.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع الحوافز حيث لاحظ الباحث شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع على المستوى الوطني مع الإشارة بأنه يمكن الربط بين استخدام أبعاد الحوافز مع إدارة (الوقت، الجودة الشاملة... الخ)، مع الرضا الوظيفي، ومع الالتزام الوظيفي، ومع تقييم الأداء، ومع الاستشراف ومع الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية :

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي. (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية والتوجيه. الإسكندرية: ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .
- 2- ابن منظور. (بلا تاريخ). لسان العرب. بيروت: المجلد 14، دار صادر.
- 3- أبو الكشك محمد نايف. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 4- احمد زكي بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية . بيروت: مكتبة لبنان.
- 5- احمد صقر عاشور. (1986). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- 6- أحمد ماهر. (1997). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 7- أحمد ماهر. (2003). الإدارة: المبادئ والمهارات . الإسكندرية: دار الجامعة.
- 8- اخلاص عبد الحفيظ ،مصطفى حسين باهي. (2001). الاجتماع الرياضي . القاهرة: ط1 مركزالكتاب للنشر والتوزيع مصرالجديدة.
- 9- أكرم شقراء. (1985). إدارة الإنتاج . دمشق: مطبعة طبرين .
- 10- الحارثي درهوم. (2005). رفع كفاءة العاملين، وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض. الرياض: رسالة ماجيستر غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 11- الذبيحي إبراهيم عبد الله. (2012). تصميم نظامي الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودي كوسيلة للحد من التهريب . الرياض: معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج المالية والاقتصادية
- 12- السالم مؤبد، صالح عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . عمان: عالم الكتاب الحديث.
- 13- السيد إسماعيل محمد. (1997). تنمية المهارات القيادية والسلوكية : تدريبات وأنشطة . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- العمري عوض سعيد. (2003). اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية . الرياض: مجلة كلية الملك خالد العسكرية ، العدد72.

- 15- العميان محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: ط2، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 16- العنقري عبد الله. (1999). نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة الرياض. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 17- القرشي مدحت. (2007). اقتصاديات العمل. عمان: ط1، دار وائل للنشر .
- 18- القريوتي محمد قاسم. (2004). مبادئ الإدارة ( النظريات ، العمليات ، الوظائف). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 19- اللوزي موسى. (1995). اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل. عمان: مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد22، العدد6.
- 20- المادة (02)، (03)، الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، العدد 84، الصادرة بتاريخ: . (بلا تاريخ). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 21- المادة (02)، (03)، الفصل الأول من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426هـ الموافق لـ 22 ديسمبر سنة 2005، المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، العدد 84، الصادرة بتاريخ: . (بلا تاريخ). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 22- المادة (20)، (33)، (34)، الفصل الثالث من المرسوم التنفيذي رقم 07 - 01 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق 6 يناير سنة 2007م. (2007). الجريدة الرسمية.
- 23- المسلم سلمان بن ناصر. منهج تطور المهارات. السلوك المهني الوظيفي. الرياض: ط1(2003).
- 24- المواد 30، 40، 48، 50، 51، الباب الثاني، الفصل الأول، من المرسوم التنفيذي رقم 10-07 مؤرخ في 21 محرم عام 1431هـ الموافق 7 يناير سنة 2010م المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة. (2010). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 02، الصادرة في 24 محرم عام 1431 هـ الموافق لـ 10 يناير سنة 2010م.

- 25- النجار نبيل الحسين وراغب مدحت مصطفى. (1993). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- 26- الهيتي عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 27- أندرودي سيزلاقي و مارك جي ولاس. (بلا تاريخ).
- 28- بن علي الوابل عبد الرحمن. (2005). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 29- تركي مصطفى احمد. (1986). بحوث في السلوك التنظيمي. القاهرة: دار القلم للنشر والتوزيع.
- 30- توفيق عبد الرحمن. (1998). الدافعية وحوافز العمل. الرياض: مركز الخبرات للإدارة.
- 31- ثناء إبراهيم موسى فرحان. (2000). الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية.
- 32- جاد الله محمود فؤاد. (1997). أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين. عمان: مجلة التنمية الإدارية، العدد 56.
- 33- جريتبرج وبارون، ترجمة رفاة محمد رفاة وإسماعيل بسيوني. (2005). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 34- جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية للطباعة.
- 35- جيروت ديك. (2001). الانضباط دون عقاب. الرياض: ط1، ترجمة مكتبة جرير.
- 36- حسن أحمد الشافعي. (2006). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية في المجتمع العربي. الاسكندرية: ط1، دار الوفاءلندنيا للطباعة والنشر.
- 37- حسن بلوط. (2005). المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية.
- 38- حمد بن عبدالله الشميمري وآخرون. (2004). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العكيبان.
- 39- حمداوي سليمة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
- 40- حنفي عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- 41- خزار مجيد طالب. (1983). علم النفس الرياضي. بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- 42- خلايفة العلمي. (2016). مساهمة نظام الحوافز في تحسين المورد البشري. الجزائر: ماجيستير غير منشورة قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.
- 43- درة عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 44- راوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- 45- رسلان نبيل. (1978). الحوافز في القوانين الحكومة والقطاع العام. القاهرة: دار النهضة العربية .
- 46- زهير ثابت. (2001). كيف تقيم أداء العاملين والشركات. القاهرة: دار فباء للنشر .
- 47- زويلف مهدي. (1994). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: ط1، دار مجدلاوي.
- 48- سعاد نايف برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد . عمان: ط3، دار وائل .
- 49- سعود ضيف الله الدالة. (2003). اثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 50- سليمان الدروبي. (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات. عمان: ط1، دارعالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 51- سناء عبد الكريم الخناق. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. الجزائر: مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 52- سنان الموسوي. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيراتها على العولمة. عمان: ط1، دار نشر المجدلاوي للتوزيع.
- 53- سيرلاقي والاس اندرودي و مارك جي، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة.
- 54- شحادة نظمي وآخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع .

- 55- صالح بن نوار. (2006). فعالية لتنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة : مخبر علوم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة .
- 56- صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر.
- 57- طارق طه. (2005). الإدارة. الاسكندرية: ط1، منشأة المعارف.
- 58- طلعت إبراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. الاسكندرية: دار غريب للطباعة والنشر.
- 59- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: ط2، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- 60- عاشور أحمد صقر. (1996). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- 61- عباس سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي. عمان: ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 62- عبد الباري إبراهيم الدرة. (1999). إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 63- عبد الباري إبراهيم الدرة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 64- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). إدارة الأفراد. الاسكندرية: ط1، مطبعة الإشعاع الفنية.
- 65- عبد الحكيم احمد الخزامي. (2001). إدارة تغيير الأفراد والأداء. الإسكندرية: إشراق للنشر والتوزيع.
- 66- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المغرب: المكتبة العصرية.
- 67- عبد الرحمن توفيق. (2004). منهج الإدارة العليا ،مجالات تقييم الأداء الفعال. القاهرة: ط3،الدار الجامعية للنشر.
- 68- عبد المليك مزهودة. (2001). الإدارة بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. الجزائر: مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 1.
- 69- عبد الوهاب علي. (2001). العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- 70- عساف عبد المعطي محمد. (1999). السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة . عمان: دار زهران.
- 71- عقيلي عمرو صفي. (1996). إدارة القوى العاملة . عمان: دار زهران.
- 72- علاوي محمد حسن. (2015). علم النفس الرياضي. القاهرة: ط1، دار الفكر العربي.
- 73- فرحات غول. (2008). الوجيز في اقتصاد المؤسسة . الجزائر: ط1، دار الخلدونية.
- 74- فلاح حسين عداي الحسيني. (2006). الإدارة الإستراتيجية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 75- كامل بربير. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء.
- 76- كامل بربير. (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين . بيروت: ط2، دار المنهل اللبناني.
- 77- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي حسنين. (2004). التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات . عمان: ط1، دار الفكر العربي.
- 78- كينان. (1995). ترشيد وتحفيز الموظفين ، ترجمة مركز التعريب والترجمة ( ناجي حداد) . بيروت: ط1، الدار العربية للعلوم .
- 79- ماجدة عطية. (2003). السلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 80- ماهر احمد. (2005). التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية . الاسكندرية: الدار الجامعية .
- 81- محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية: ط1، دار الفكرالجامعي.
- 82- محمد جمال الكفافي. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية . القاهرة: ط7، الدار الثقافية للنشر .
- 83- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 84- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- 85- محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: دارالجامعة الجديدة.
- 86- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله. (2006). إدارة الهيئات الاجتماعية . الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- 87- محمد مرعي. (2009). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي . عمان: المنظمة العربية للتنمية ، جامعة الدول العربية.
- 88- مرسي محمود و زهير الصباغ. (1990). إدارة الأفراد . الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 89- مسعود بورغدة. (2007). محاضرات في علم النفس الرياضي . قسنطينة: معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة قسنطينة.
- 90- مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيفي. (2001). سيكولوجية الإدارة الرياضية . القاهرة: ط1، مركز الكتاب للنشر.
- 91- مصطفى عشوي. (1982). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 92- مصطفى نجيب شاويش. (2003). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية .
- 93- مصطفى نجيب شاويش. (2005). إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ). عمان: ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 94- نوري منير. (2010). تسيير الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- 95- وزارة الشباب والرياضة. (2006). المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61.
- 96- وزارة الشباب والرياضة. (2007). المواد (01)، (02)، (03)، (04)، المرسوم التنفيذي رقم 01-07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427هـ الموافق لـ 06 يناير سنة 2007، المتضمن تحول مراكز اعلام الشبيبة وتنشيطها الى دواوين مؤسسات الشباب للولاية، العدد 02، الصادرة بتار . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 97- (25، 4، 2017). تم الاسترداد من [www.mjs.dz](http://www.mjs.dz)
- المراجع الأجنبية :**

98-Dimitri Weiss, ressource humains, deuxièmes edutions , Edition d'organisation, Paris,2003 .

99-Bratton J , Gold J , Human Resource Management : Theory and Practice ( 2<sup>nd</sup> ed ) , Great Britain : The Bath Press , 1999.

100- klatt Murdick&Shuster ,1985Human Resource Management ,USA :Bell and Howellco .

101- Thomson,(1988)A text Book of human resource management,  
new York , USA , p 30 .

102-Michael Amstrong .(2006) .KEY STRATEGIES AND  
PRACTICAL GUIDELINES,Kogen page .London and Philadelphia  
3RD EDITION.

## الملحق رقم: 01

## استبيان الحوافز

أخي الكريم:

الاستبانة التي بين أيديكم جزء من دراسة أكاديمية تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، تهدف هذه الدراسة للكشف عن الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة، لذا نرجو التفضل بالمساعدة من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان والتعبير عن رأيك بصدق وأمانة علماً أن الإجابات ستأخذ طابع السرية لأنها تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط، يرجى قراءة العبارات بتركيز والإجابة بصراحة ثم ضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن رأيك في الحكم على العبارة.

**ملاحظة :** نرجو منكم عدم تكرار الإجابة أي مرة واحدة فقط .

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

معلومات أولية :

المؤهل العلمي: مربي شباب  مربي رياضة  مستشار رياضة  مستشار شباب

تقني سامي رياضة  ليسانس  .....

الحال الاجتماعية : متزوج  أعزب  الخبرة المهنية : .....سنة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الأجور المقدمة جيدة ومناسبة لطبيعة عملكم					
02	تقدم لكم علاوات دورية					
03	تتاح لكم الإدارة فرص الترقية					
04	تمنح لكم مكافآت تشجيعية مادية					
05	تقدم لكم خدمات صحية وطبية					

					يوفر لكم خدمة السكن الوظيفي	06
					تؤمن لكم المؤسسة خدمة النقل	07
					تؤمن لكم المؤسسة خدمات التغذية	08
					تطبق لكم نظام التأمينات الاجتماعية	09
					تمنح لكم قروض مادية	10
					تمنح لكم بدل تذاكر سفر وسياحة	11
					تمنح لكم الترشيحات لانتدابات خارجية وداخلية	12
					تستفيدون من الخدمات الاجتماعية	13
					تمنح لكم المرودية كاملة	14

					يوفر لكم الاستقرار الوظيفي	15
					تتاح لكم فرص الترقية الشرفية (دون زيادة في الأجر)	16
					يتم إشراككم في اتخاذ القرارات	17
					تكلف بعمل قيادي نضير مؤهلمكم العلمي والعملية	18
					تمنح لكم الأوسمة والشهادات التقديرية على الإبداع والعمل الجاد	19
					تشجع ببناء شفوي من قبل المدير	20
					تكتب أسماؤكم في لوحة شرف تعلق في المؤسسة	21
					الاشتراك في الدورات التكوينية جراء خبرتكم	22
					ترشح الإطارات المتميزة للمناصب العليا	23
					تكلفون مؤقتا بمنصب أعلى	24

## الملحق رقم 02: استبيان الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يراعى العمر والخبرة والمؤهل العلمي أثناء توزيع المهام					
02	تتعاون مع الزملاء أثناء الدوام					
03	مهاراتكم تتزايد جراء أداء الأعمال					
04	تتوفر لكم متطلبات العمل من إضاءة وتدفئة وغيرها					
05	يسمح لكم بإكمال الدراسات العليا					
06	الأسلوب الإداري المتبع يقلل من حالات الغياب و الإهمال					
07	لديك الرغبة في بذل جهد اكبر والعمل خارج أوقات الدوام					
08	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى					
09	تقوم بأعمالك في أوقاتها من خلال مخطط للأداء الجيد					
10	يستفاد من خبراتك لتحقيق الإبداع في العمل حتى مع الظروف الصعبة					
11	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة					
12	تتم استشارتك من قبل زملائك لقدرتك وكفاءتك					
13	تسمح المؤسسة بنوع من الحرية للموظفين بأداء أعمالهم					
14	تساهم القوانين والأنظمة على تطوير الأداء الوظيفي					
15	تساعد وسائل الاتصال الحديثة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي					
16	يؤثر نظام العقوبات المعتمد في مؤسستكم على تحسين الأداء الوظيفي وتقديره					
17	تطلعون على نتائج تقييم أدائكم لتتمكنوا من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف					
18	الأسلوب الإداري المتبع يوطد العلاقة بين الموظفين					

الملحق رقم: 03  
نتائج الدراسة الاستطلاعية

الخصائص السيكومترية لمقياس الحوافز

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,765	24

1- الثبات

1-1 معامل ألفا كرونباخ  
التجزئة النصفية

ReliabilityStatistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,567
		N of Items	12 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,593
		N of Items	12 <sup>b</sup>
		Total N of Items	24
		CorrelationBetween Forms	,750
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength		,857
	UnequalLength		,857
		Guttman Split-Half Coefficient	,856

- a. The items are: VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021, VAR00023.
- b. The items are: VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022, VAR00024.

2- الصدق

صدق الاتساق الداخلي :

العبارة	الارتباط مع الدرجة الكلية
العبارة 01	,221 ,170
العبارة 02	,279 ,081
العبارة 03	,323* ,042
العبارة 04	,371* ,018
العبارة 05	,589** ,000
العبارة 06	,686**

	,000
العبارة 07	,661**
	,000
العبارة 08	,637**
	,000
العبارة 09	,108
	,506
العبارة 10	,042
	,795
العبارة 11	,379*
	,016
العبارة 12	,388*
	,013
العبارة 13	,096
	,555
العبارة 14	,238
	,140
العبارة 15	,302
	,059
العبارة 16	,365*
	,021
العبارة 17	,293
	,067
العبارة 18	,558**
	,000
العبارة 19	,470**
	,002
العبارة 20	,422**
	,007
العبارة 21	,434**
	,005
العبارة 22	,578**
	,000
العبارة 23	,661**

	,000
العبارة 24	,431**
	,005
40	العينة

2- الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)

	الفئة	N	Mean	Std. Deviation
Total	منخفض	11	65,1818	5,49214
	مرتفع	11	90,3636	5,31550

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Total	,000	,988	-10,927	20	,000
			-10,927	19,979	,000

بما الفروق بين منخفضي السمة و مرتفعي السمة دالة إحصائيا فإن الاستبيان يتمتع بصدق تمييزي

الخصائص السيكومترية لاستبانة الأداء الوظيفي:

1- الثبات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,753	18

1-1 معامل ألفا كرونباخ

التجزئة النصفية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,595
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,539
		N of Items	9 <sup>b</sup>
		Total N of Items	18
		Correlation Between Forms	,733
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,846
	Unequal Length		,846
		Guttman Split-Half Coefficient	,842

- a. The items are: VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017.
- b. The items are: VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018.

## 2- الصدق

صدق الاتساق الداخلي :

## Correlations

العبارة	الارتباط مع الدرجة الكلية
العبارة 01	,329 <sup>*</sup> ,041
العبارة 02	,285 ,078
العبارة 03	,347 <sup>*</sup> ,030
العبارة 04	,413 <sup>**</sup> ,009
العبارة 05	,448 <sup>**</sup> ,004
العبارة 06	,477 <sup>**</sup> ,002
العبارة 07	,645 <sup>**</sup> ,000
العبارة 08	,253 ,120
العبارة 09	,461 <sup>**</sup> ,003
العبارة 10	,485 <sup>**</sup> ,002
العبارة 11	,667 <sup>**</sup> ,000
العبارة 12	,677 <sup>**</sup> ,000
العبارة 13	,388 <sup>*</sup> ,015
العبارة 14	,481 <sup>**</sup> ,002
العبارة 15	,285 ,078
العبارة 16	,353 <sup>*</sup> ,028
العبارة 17	,594 <sup>**</sup> ,000
العبارة 18	,739 <sup>**</sup> ,000
	39

2- الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية)

Group Statistics

الفئة		N	Mean	Std. Deviation
Total	منخفض	11	62,55	4,91
	مرتفع	11	78,64	2,20

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Total	Equal variances assumed	1,995	,173	-9,923	20	,000
	Equal variances not assumed			-9,923	13,876	,000

بما أن الفروق بين منخفضي السمة و مرتفعي السمة دالة إحصائياً فإن الاستبيان يتمتع بصدق تمييزي عال .

الملحق رقم: 04

نتائج الدراسة الأساسية

حساب المستوى في الحوافز

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T	156	2,6643	,76135	,06096

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
T	-5,508	155	,000	-,33574	-,4561	-,2153

1- الحوافز المادية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hm1	156	2,3205	,85492	,06845

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
hm1	-9,927	155	,000	-,67949	-,8147	-,5443

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	156	1,00	5,00	3,3718	1,35465
VAR00002	156	1,00	5,00	2,2500	1,26300
VAR00003	156	1,00	5,00	2,3974	1,36159
VAR00004	156	1,00	5,00	1,8526	1,12338
VAR00005	156	1,00	5,00	1,8590	1,14975
VAR00006	156	1,00	5,00	1,9936	1,26234
VAR00007	156	1,00	5,00	2,0769	1,16141
VAR00008	156	1,00	5,00	2,7628	1,35414
Valid N (listwise)	156				

**2- الحوافز المعنوية**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
hm2	156	3,0080	,89642	,07177

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
hm2	,112	155	,911	,00801	-,1338	,1498

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00009	156	1,00	6,00	2,8910	1,28301
VAR00010	156	1,00	6,00	2,9872	1,33917
VAR00011	156	1,00	6,00	2,7500	1,46629
VAR00012	156	1,00	6,00	3,3846	1,41632
VAR00013	156	1,00	6,00	2,4615	1,33143
VAR00014	156	1,00	6,00	3,0897	1,35538
VAR00015	156	1,00	6,00	3,1218	1,38817
VAR00016	156	1,00	6,00	3,3782	1,25643
Valid N (listwise)	156				

**العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية**

**Correlations**

		hm1	hm2
hm1	Pearson Correlation	1	,512**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156

hm2	Pearson Correlation	,512**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

### حساب الفروق في محاور الحوافز بالنسبة للخبرة

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
hm1	Between Groups	,035	2	,017	,023	,977
	Within Groups	113,252	153	,740		
	Total	113,287	155			
hm2	Between Groups	,128	2	,064	,079	,924
	Within Groups	124,425	153	,813		
	Total	124,552	155			

### حساب الفروق في محاور الحوافز بالنسبة للمؤهل العلمي

#### Descriptives

					95% Confidence Interval for Mean		
--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--

#### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
hm1	0-5	30	2,3500	,83136	,15179	2,0396	2,6604	1,25	4,38
	5-10	45	2,3194	,91606	,13656	2,0442	2,5947	1,00	5,00
	apr1	81	2,3102	,83878	,09320	2,1247	2,4957	1,00	4,38
	0								
	Total	156	2,3205	,85492	,06845	2,1853	2,4557	1,00	5,00
hm2	0-5	30	3,0667	,95182	,17378	2,7113	3,4221	1,63	6,00
	5-10	45	2,9944	,89504	,13343	2,7255	3,2633	1,13	5,00
	apr1	81	2,9938	,88673	,09853	2,7978	3,1899	1,00	4,63
	0								
	Total	156	3,0080	,89642	,07177	2,8662	3,1498	1,00	6,00

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
hm1	28	2,3929	,93709	,17709	2,0295	2,7562	1,00	4,38

	34	2,2831	,61106	,10480	2,0699	2,4963	1,00	3,88
	18	2,2778	,80845	,19055	1,8757	2,6798	1,00	3,88
	34	2,1801	,83666	,14349	1,8882	2,4721	1,00	5,00
	33	2,4242	1,10483	,19233	2,0325	2,8160	1,00	5,00
	9	2,4722	,56173	,18724	2,0404	2,9040	1,88	3,50
	156	2,3205	,85492	,06845	2,1853	2,4557	1,00	5,00
hm2	28	3,2232	,84735	,16013	2,8946	3,5518	1,00	4,38
	34	3,2537	,86191	,14782	2,9529	3,5544	1,75	6,00
	18	2,7569	,90187	,21257	2,3085	3,2054	1,00	4,00
	34	2,8051	,92789	,15913	2,4814	3,1289	1,13	5,00
	33	2,9508	,91906	,15999	2,6249	3,2766	1,00	4,63
	9	2,8889	,81116	,27039	2,2654	3,5124	1,63	4,00
	156	3,0080	,89642	,07177	2,8662	3,1498	1,00	6,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
hm1	Between Groups	1,459	5	,292	,391	,854
	Within Groups	111,828	150	,746		
	Total	113,287	155			
hm2	Between Groups	6,118	5	1,224	1,550	,178
	Within Groups	118,434	150	,790		
	Total	124,552	155			

## حساب الفروق في الحوافز ككل بالنسبة للخبرة

## Descriptives

Hafiz

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	30	2,7083	,69951	,12771	2,4471	2,9695	1,44	4,06
5-10	45	2,6569	,81180	,12102	2,4131	2,9008	1,06	5,00
apr10	81	2,6520	,76310	,08479	2,4833	2,8207	1,00	4,31
Total	156	2,6643	,76135	,06096	2,5439	2,7847	1,00	5,00

## ANOVA

Hafiz

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,073	2	,036	,062	,940
Within Groups	89,773	153	,587		
Total	89,845	155			

## حساب الفروق في الحوافز ككل بالنسبة للمؤهل العلمي

## Descriptives

Hafiz

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mc	28	2,8080	,73321	,13856	2,5237	3,0923	1,00	4,06
Mr	34	2,7684	,54411	,09331	2,5785	2,9582	1,75	3,88
L	18	2,5174	,73789	,17392	2,1504	2,8843	1,00	3,88
Moc	34	2,4926	,81356	,13952	2,2088	2,7765	1,06	5,00
Mor	33	2,6875	,94386	,16430	2,3528	3,0222	1,00	4,56
Ts	9	2,6806	,67056	,22352	2,1651	3,1960	1,81	3,75
Total	156	2,6643	,76135	,06096	2,5439	2,7847	1,00	5,00

## ANOVA

Hafiz

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,357	5	,471	,808	,545
Within Groups	87,488	150	,583		
Total	89,845	155			

## حساب مستوى الأداء الوظيفي

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
adaa	156	3,5833	,58500	,04684

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
adaa	12,454	155	,000	,58333	,4908	,6759

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	156	1,00	5,00	3,2244	1,31774
VAR00002	156	1,00	5,00	4,0769	,79950
VAR00003	156	1,00	5,00	3,5449	1,18236
VAR00004	156	1,00	5,00	3,5641	1,15384
VAR00005	156	1,00	5,00	3,6154	1,05624
VAR00006	156	1,00	5,00	3,6026	1,11691
VAR00007	156	1,00	5,00	4,0192	,84602
VAR00008	156	1,00	5,00	3,5833	1,04083
VAR00009	156	1,00	5,00	3,7244	1,05080
VAR00010	156	1,00	5,00	3,8910	,88408
VAR00011	156	1,00	6,00	3,7308	,99253
VAR00012	156	1,00	5,00	3,1731	1,20838
VAR00013	156	1,00	6,00	3,1923	1,23975
VAR00014	156	1,00	5,00	3,2436	1,25143
VAR00015	156	1,00	5,00	3,5641	1,14824
Valid N (listwise)	156				

## حساب الفروق في الأداء بالنسبة للمؤهل العلمي

## Descriptives

Aada

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Mc	28		
mr	34	3,6843	,50992	,08745	3,5064	3,8622	2,47	4,53
l	18	3,4407	,60893	,14353	3,1379	3,7436	2,40	4,60
moc	34	3,4863	,65783	,11282	3,2567	3,7158	2,07	5,00

mor	33	3,6040	,57080	,09936	3,4016	3,8064	2,47	4,60
ts	9	3,5333	,57639	,19213	3,0903	3,9764	2,67	4,60
Total	156	3,5833	,58500	,04684	3,4908	3,6759	2,07	5,00

## ANOVA

Aada

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,242	5	,248	,720	,610
Within Groups	51,803	150	,345		
Total	53,046	155			

حساب الفروق في الأداء بالنسبة للخبرة

## Descriptives

Aada

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	30	3,5933	,57465	,10492	3,3788	3,8079	2,53	4,60
5-10	45	3,5067	,64907	,09676	3,3117	3,7017	2,07	5,00
apr10	81	3,6222	,55388	,06154	3,4998	3,7447	2,40	4,80
Total	156	3,5833	,58500	,04684	3,4908	3,6759	2,07	5,00

## ANOVA

Aada

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,390	2	,195	,567	,569
Within Groups	52,656	153	,344		
Total	53,046	155			

حساب العلاقة بين الحوافز و الأداء

## Correlations

		hafiz	adaa
hafiz	Pearson Correlation	1	,537**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
adaa	Pearson Correlation	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## حساب العلاقة بين الحوافز المادية والأداء

## Correlations

		hm1	adaa
hm1	Pearson Correlation	1	,357**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
adaa	Pearson Correlation	,357**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## حساب العلاقة بين الحوافز المعنوية والأداء

## Correlations

		hm2	adaa
hm2	Pearson Correlation	1	,572**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	156	156
adaa	Pearson Correlation	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	156	156

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم : 05

## قائمة أسماء المحكمين

## لمقياس الحوافز والأداء الوظيفي

الرقم	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
01	أ.د. احمدياتو محمد الناصر	إحصاء	جامعة الوادي
02	أ/د. نصيرة أحمد	اقتصاد كمي	جامعة الوادي
03	أ/د. ليزة هشام	اقتصاد كمي	جامعة الوادي
04	د. ضو نصر	صبر آراء	جامعة الوادي
05	د.سلاف مشري	علم النفس	جامعة الوادي



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة، وكذا مستوى الأداء الوظيفي لهم ، ومدى وجود فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز المقدّمة للإطارات والأداء الوظيفي لهم، حيث تكونت عينة البحث من 156 إطارا في الشباب والرياضة سواء على مستوى المديرية أو ديوان المركب الرياضي أو ديوان الشباب وتمّ اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ 350 إطارا، ولتحقيق هذه الدراسة تمّ استخدام مقياسين وهما : مقياس الحوافز المادية والمعنوية ومقياس الأداء الوظيفي، حيث أشارت النتائج إلى أنّ مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة منخفض، و مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة مرتفع، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة ومستوى الأداء الوظيفي يعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدّمة لإطارات الشباب والرياضة مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز والأداء الوظيفي .

**الكلمات المفتاحية :** الحوافز المادية والحوافز المعنوية ، الأداء الوظيفي ، وإطارات الشباب والرياضة .

---

## Abstract

The study aimed to measure the level of incentives offered to cadre of youth and sport, as well as to measure job performance level, and the extent of differences of both variables: experience and academic qualification. This study, also, aimed to reveal the relationship between the incentives offered to cadre and their job performance. The research sample consisted of 156 of cadre of youth and sport, whether at the level of the directorate, sportive board directorate or youth directorate. They were randomly selected from the study community consisting of 450 cadre.

To achieve this study, two measures were used questionnaires were used: the questionnaire of material and moral incentives and the of the questionnaires job performance. The results indicated that the level of incentives provided for the cadre of youth and sport is low. However, the level of job performance of cadre of youth and sport is high, and there are no statistically significant differences in the level of incentives provided for youth and sports' cadre, and the level of job performance attributable to variables: experience and academic qualification, but there is a positive relationship between extrinsic and intrinsic incentives presented to youth and sports' cadre with a direct relationship with statistically significant between the level of incentives and job performance.

**Key words:** Material incentives and moral incentives, job performance, and cadre of youth and sport.