



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



الرقم التسلسلي: M201533067444

الرمز:

القسم: إدارة وتسيير رياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية

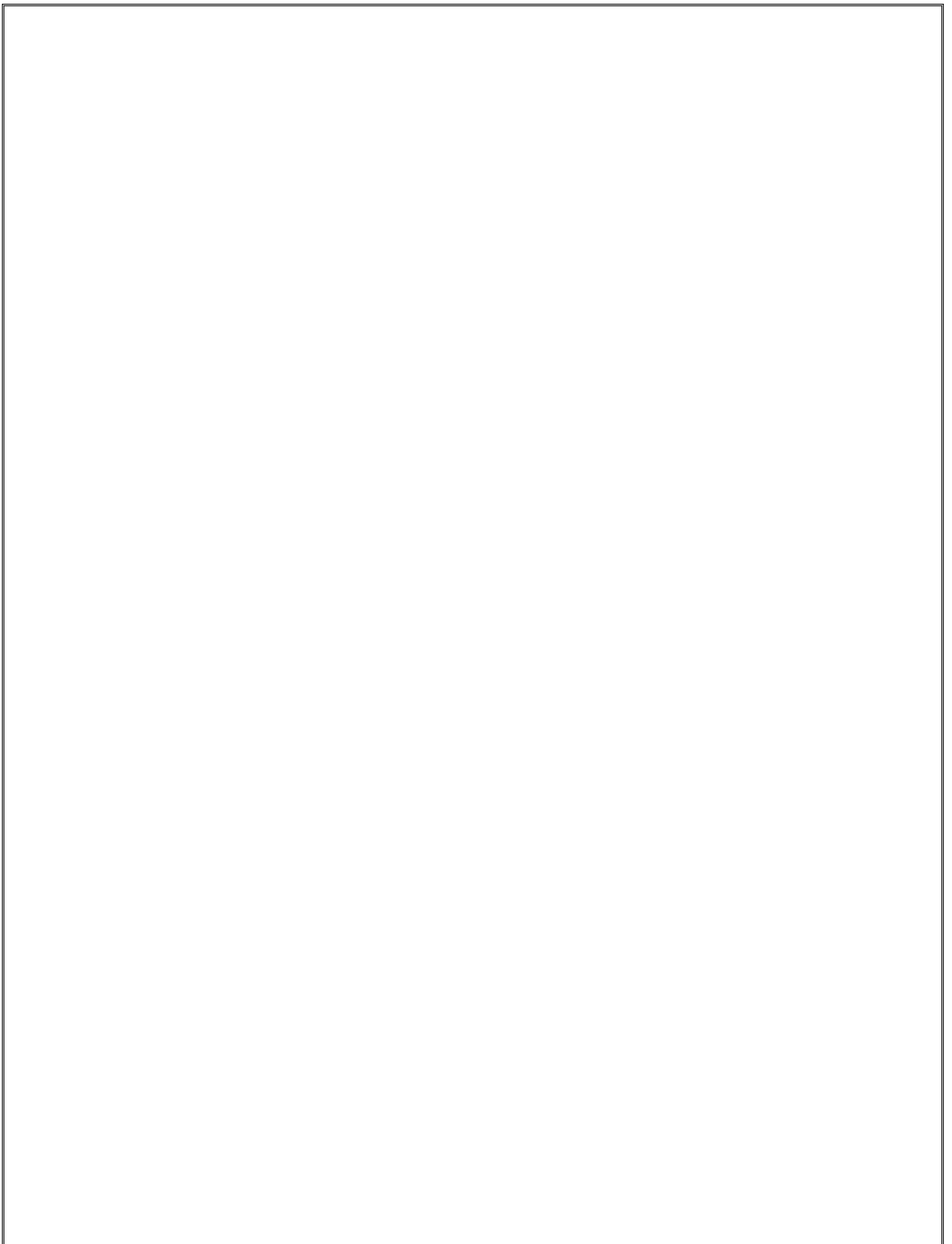
إشراف الأستاذة:

البروفيسور: أمينة مرنيز

اعداد الطالب:

خبابة عماد الدين

السنة الجامعية: 2020-2019



إهداء

أحمد الله عزّ وجلّ على منّهِ وعونه لإتمام هذا البحث الذي يشرفني أن أهديه للأبوين الكريمين ، تميم وإخوتي و الزملاء و أخص بالذكر أخي محمد مروش الذي كان سندا لي طيلة مشواري الجامعي وأخي محمد بن مروش ، طارق و نبيل عادل أنس أمين وجميع أصدقائي ، ولأ . اندريو العائلة ساتذتي الأفاضل ومشرفتي البروفيسور مرنيذ آمنه وكل من وساعدني ولو بكلمة طيبة ، كان له فضل في مسيرتي أمني أن يحوز بحثي هذا على رضاكم .

فهرس المحتويات

إهداء

مقدمة.....أ

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- 1_ الحوافز3
- 2_1 أنواع الحوافز3
- 3_1 نظريات الحوافز3
- 4_1 قواعد نظام الحوافز الفعال.....5
- 5_1 خصائص نظام الحوافز.....5
- 2_ الأداء6
- 1_2 العوامل المؤثرة في الأداء.....6
- 2_2 السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.....6
- 3_ المؤسسات الرياضية7
- 4_ الدراسات السابقة7
- 1_4 الدراسات المحلية7
- 2_4 الدراسات العربية9
- 3_4 التعقيب على الدراسات السابقة10

الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

- 1_ إشكالية الدراسة13
- 2_ فرضيات الدراسة15
- 1_2 الفرضية العامة15

- 2_2 الفرضية الجزئية 15
- 3_ أهداف الدراسة 15
- 4_ أهمية الدراسة 15
- 5_ مصطلحات الدراسة 16

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1_ الدراسة الاستطلاعية 18
- 2_ ضبط متغيرات الدراسة 19
- 3_ المنهج المتبع في الدراسة 19
- 4_ مجتمع وعينة الدراسة 20
- 5_ أدوات جمع البيانات والمعلومات 20
- المراجع المعتمدة في الدراسة .

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	شكل يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال .	01
	شكل يوضح العوامل المؤثرة على الأداء .	02

مقدمة :

تولي الإدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كبيرا ، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين ، حيث يسعى المسؤولون الى ان يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الادارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم .

الا ان المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف باقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين اساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة الى الإستعداد الشخص للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب ، اما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة ، تتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة آداءه (حمدان والساكت ، 2011 : 7) .

حيث اشير الى اساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن ان تكون ايجابية او سلبية ، ويمكن ان تكون في شكل تحفيز مادي او معنوي ، اذ مرت اساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية و التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ، ثم اعقبتها المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا (الدروبي ، 2006)

الفصل الأول :

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

1-الحوافز

2-الآداء

3-المؤسسات الرياضية

4-الدراسات السابقة

1- الحوافز: تعرف الحوافز بانها شعور خارجي لدي الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة . (علي محمد عبد الوهاب , 1975, ص 113)

2_1_ أنواع الحوافز:

1_2_1_ الحوافز من حيث موضوعها:

_ الحوافز المادية .

_ الحوافز المعنوية .

1_2_2_ الحوافز من حيث أثارها:

_ الحوافز الايجابية.

_ الحوافز السلبية .

1_2_3_ الحوافز من حيث أطرافها:

_ الحوافز الفردية .

_ الحوافز الجماعية .

3_1_ نظريات الحوافز:

1_3_1_ نظرية ماسلو للتحفيز_ الحاجة إلى تحقيق الذات : رتب ماسلو الحاجة الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج ارتفاعا حتى قمة الهرم ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل وفقا للتقسيم الآتي :

أ_ الحاجة الفسيولوجية.

ب_ الحاجة إلى الأمن.

ج_ الحاجة الاجتماعية.

د_ الحاجة إلى التقدير.

هـ_ الحاجة إلى تحقيق الذات.

كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت **time-and-motion study** .

1_3_3_ حركة العلاقات الإنسانية : في العشرينات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30 بالمائة في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز .

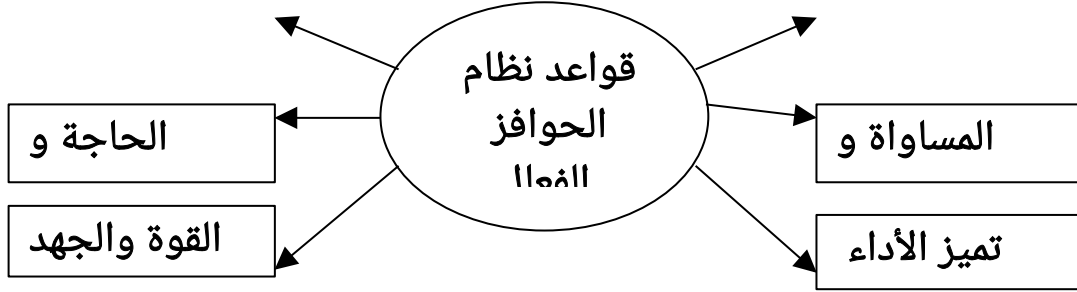
1_3_4_ نظرية الانجاز في الحوافز : مؤسس هذه النظرية " ديفيد ماكيليلاند " والتي تشير المفاهيم الأساسية لها إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الإستقرار فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحوافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته وهذه النظرية تعبر على أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي :

_ الحاجة إلى القوة .

_ الحاجة إلى الانتماء .

_ الحاجة إلى الانجاز .

_ الحاجة إلى الاستقلال . (عبد الحميد عبد الفتاح , 2002 , ص 340)



المصدر: باجة حميد , دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير , جامعة البويرة , 2014/2013 , ص 35 .

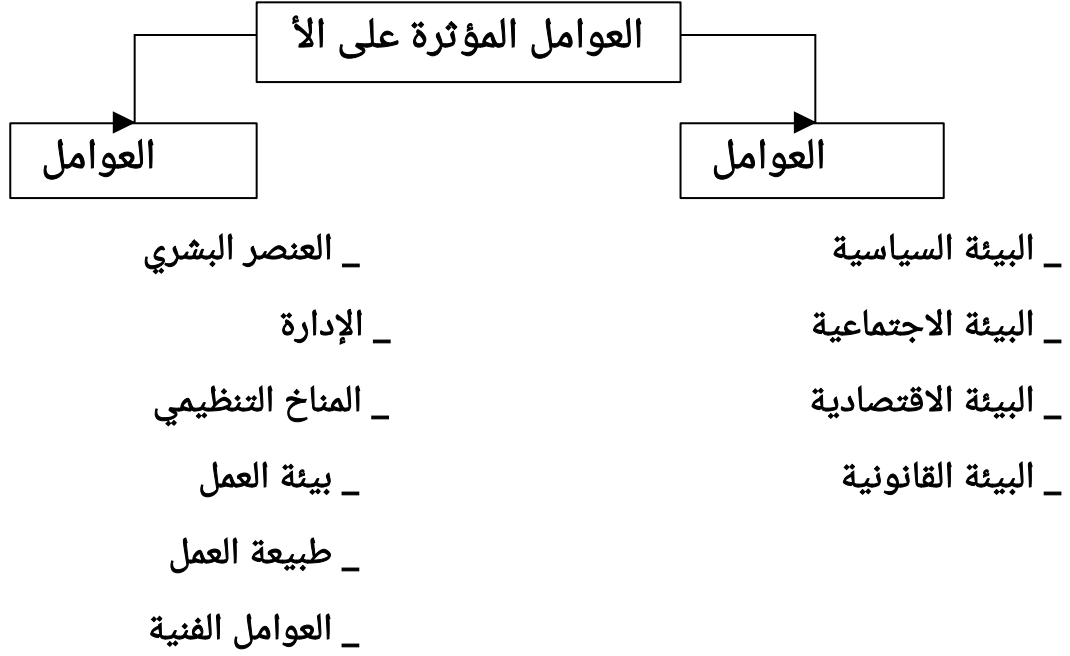
1_5_ خصائص نظام الحوافز :

- _ القابلية للقياس .
- _ إمكانية التطبيق .
- _ الوضوح والبساطة .
- _ التحفيز.
- _ المشاركة .
- _ تحديد معدلات الأداء.
- _ القبول.
- _ الملائمة.
- _ المرونة.
- _ التوقيت المناسب.(باجة حميد , 2014/2013 , ص 38/37)

2_ الأداء : يعبر مفهوم الأداء على المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة (حمداوي وسيلة , 2004 , ص123)

2_1_ العوامل المؤثرة في الأداء :

الشكل رقم (02) يوضح العوامل المؤثرة على الأداء .



المصدر : عمر سرار , الرضا عن العمل وأثره على الأداء , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , فرع تخطيط , جامعة الجزائر , 2003 , ص 71 .

2_2_ السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة :

_ الأجور ._ الترقية .

_ الاتصال _ تخفيض حوادث العمل .

_ تفويض السلطة . (عبد الغفار حنفي , عبد السلام أبو قحف , 2003 , ص 348/347)

_ التدريب _ رفع معنويات الفرد .

6

3_ المؤسسات الرياضية :

المقصود بها هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية وتنميتها وترتيب القوانين و اللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك على تنظيم المنافسات الرياضية على المستوي المحلي والإقليمي والقاري والدولي .

(عبد الباري إبراهيم درة , 2003 , ص 29)

4_ الدراسات السابقة :

4_1_ الدراسات المحلية :

- الدراسة الاولى : (عزوز محمد 2009/2008) حول : دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الاولمبي الرياضي محمد بوضياف _ الجزائر العاصمة _ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر , 2009/2008.

وتبرز إشكالية هذا البحث في :

ما الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى اداء العاملين والارتقاء حتى تتحقق أهداف المؤسسة وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الاولمبي الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ولقد تطرق في هذا البحث إلى إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالحوافز من جهة ودور الحوافز في تحسين الأداء من جهة أخرى وقد توصل إلى أن التحفيز يملك القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث تحسينات في أدائها من خلال تأثيره على اتجاهات الأفراد وتحريكه لقدراتهم ومعارفهم التي يملكونها ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها أن العمال بالمركب يعملون في واقع غير مشجع يفتقد للحوافز والمكافآت التي تخلق الرضا بالوظيفة وافتقاد المؤسسة إلى نظام تقييم للأداء فعال وديناميكي يترتب عليه تحديد طفيف لاحتياجات ورغبات العاملين .

- الدراسة الثانية : (ترشة سمية 2009/2008) حول : دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات.

وكان الهدف العام من الدراسة هو : كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ؟

وقد قامت بطرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها :

7

_ ما مفهوم الحوافز ؟ وما هو هدفها ؟ وفيما تتمثل أسس منح الحوافز في المؤسسة ؟

_ ماهي مكانة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ؟

_ هل توجد عوامل أخرى تأثر على أداء العاملين بخلاف نظام الحوافز ؟

_ هل يساهم نظام الحوافز بمديرية التجهيزات العمومية على رفع أداء العاملين ؟

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي النظري أما في الفصل التطبيقي اعتمدت على المنهج التحليلي و

لاستنباطي من اجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان.
وكانت العينة المتبعة في الدراسة مكونة من الإداريين والموظفين والعاملين والمقدر عددهم 30 فرد .

واعتمدت في اختيار العينة على تقنية العينة العشوائية العنقودية بناء على عامل الجنس و المؤسسة .

واستخدمت أداة الاستبيان كأداة لدراسة الميدانية .

وكانت نتائج الدراسة النظرية والميدانية هي أن الحوافز تحقق التغذية العكسية بالنسبة للفرد و المؤسسة .

وان هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز وعدم رضا بعض العمال على الأجر الذي يتقاضونه .

وان السياسة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة لا تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل .

وهذه بعض الاقتراحات والتوصيات من الباحثة في هذه الدراسة :

_ يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم .

_ يجب على المؤسسة توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير مختلف الوسائل والإمكانات .

- الدراسة الثالثة : (بوقطف محمود جمعة , 2013)رسالة ماجستير حول: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية - دراسة حالة بجامعة لغرور عباس بخنشلة .

تمثلت الإشكالية في الإجابة عن التساؤل التالي : هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية؟

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين والتعرف على مدي مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف والكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة في عينة قدرها 46 موظف اختيرت عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة

وكانت نتائج الدراسة قد بينت أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك

الموظف وان للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف وان للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة .

ومن أهم التوصيات التي قدمها نجد تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية حتي يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة .

4_2_ الدراسات العربية :

- الدراسة الرابعة: (عبد الرحمان بن علي الوابل) بعنوان : دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج رسالة ماجستير في العلوم الإدارية سنة 2005 .

ويهدف البحث إلى معرفة رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظم الحوافز المطبقة حالياً .

حيث بحثت الدراسة حول الإجابة عن التساؤلات التالية ونذكر منها :

- ما رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في نظام الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح لهم مقابل مشاركتهم في موسم الحج ؟

- ما المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام والتي تخص المشاركين في موسم الحج ؟

وكان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .

وكانت عينة الدراسة متكونة من 150 فرداً من ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج واختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة .

واستخدم الباحث أداة الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي في نموذج الاستبيان .

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات من أهمها :

- امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين .

- أكثر الحوافز المستخدمة عادة في العمل الإداري الأمني هي : العلاوة الدورية , الثناء الشفوي , شهادات الشكر , الترقيات , الثناء أمام الزملاء .

- التأثير القوي للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين .

- الدراسة الخامسة : (عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي , 2011) حول : اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة ماجستير في الإدارة العامة .

مشكلة دراسته هي تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابياً و بشكل سلبي ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو : ما هو اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوي التعليمي والمسمي الوظيفي فيما يتعلق بتأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بينت الدراسة أنأفرادها موافقون بشدة على اثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

كماأنهم موافقون بشدة على فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

وكانت توصيات الدراسة وجوب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوي الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوي أدائهم مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء وإقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير الحوافز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي .

4_3_ التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة مع الدراسة الحالية التي نتناولها وذلك أنها تناولت موضوع الحوافز وموضوع تحسين الأداء من خلا ل أبعاد وظيفية متنوعة نظرا لأن موضوع الحوافز مرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء حيث أفادتنا الدراسات السابقة بأنها ساعدت في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها وكذلك أعانتنا على إعداد استمارة الاستبيان .

حيث طبقت على عينات مختلفة منها ما هي مؤسسات اقتصادية وأخرى خدماتية عمومية ورياضية .

وتشابهت معظم الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للبحث بإضافة إلى استخدام النسب المئوية للحصول على النتائج التي تلي تحقيق أهداف الدراسة .
ونظرا لأهمية الحوافز في تحسين الأداء فقد أضافت هذه الدراسات الفائدة للبحث من أجل إعطاء دفع جديد وكذا تدعيم البحوث المستقبلية ولو بشيء قليل .

الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية
- 2-فرضيات الدراسة
- 3-أهداف الدراسة
- 4-أهمية الدراسة
- 5-مصطلحات الدراسة

1- إشكالية الدراسة :

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كوادرها البشرية وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكوادر القادرة على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية فالفرد يعد عضوا فعالا في المؤسسة لذلك نجد المؤسسات تهتم به وذلك بالعمل على تنميته وتطويره

ولهذا نجد أن جل المؤسسات الرياضية تسعى للإرتقاء والنهوض من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرتهها وذلك من خلال الإستخدام الأمثل والعهق لاني لطاقتها البشرية باعتبار المؤسسة الرياضية مجموعة من الأفراد يتشاركون لتحقيق أهدافها فان التحدي الأساسي لها التأثير على أداء واتجاهات هؤلاء الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب والذي يتلائم مع مخططات وأهداف المؤسسة الرياضية إذ يعتبر الأداء المؤشر الذي يبني عليه مدي تحقيقها لأهدافها وتعتمد في ذلك على تحسين وتأسيس الطاقة الكامنة والإبداعية لدي العامل أو الموظف ليتجسد ذلك في إمكانيات العطاء المطلوب وهذا في حدود الحوافز و الذي يعتبر البحث فيه معقد وذلك لارتباطه بمشاعر الإنسان (سهيلة محمد عباس ؛ 2006 , ص 160)

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع وتحسين الأداء الأمر الذي يؤدي ب المؤسسة الرياضية من خلال وضع نظام الحوافز إلى التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة بين العمال داخل المؤسسة الرياضية فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر والرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء

فلقد قام على مدي قرن من الزمن العديد من المفكرين والباحثين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تأثر على سلوك الأفراد وكيفية استخدامها لإطلاق طاقتهم نحو الانجاز و الإبداع ومما لوحظ من الأبحاث الميدانية انه لا يوجد نموذج تحفيزي عام يطلق على كل المؤسسات الرياضية لاتصافه بالنسبية وملائمة الأوضاع والمتغيرات الخاصة بكل مؤسسة فتحفيز الأفراد العاملين أصبح في الوقت الحاضر احد المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع

خصوصا بعد أن أثبتت الدراسات والتجارب أن التحفيز أداة فعالة لكسب ولاء وثقة ورضى العاملين مما يعطيهم دافعا لتحسين الأداء والإصرار على الابتكار (مرجع سابق ؛ ص 162)

ولبلوغ هذه الغاية تطلب إيجاد نظام حوافز خاص وهذا بوضع ميكانيزمات تحكم الأفراد والتي تعتبر أداة مساعده على تحسين أدائهم وليس الحكم عليه .

فأهمية نظام الحوافز داخل المؤسسة الرياضية يتمثل في أنها باعثا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونها توفر للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة الرياضية ككل

ونظرا للمتغيرات الحاصلة في العالم اليوم خصوصا مع التطورات التكنولوجية وجعل العالم قرية صغيرة كان ضروريا على المؤسسات الرياضية الجزائرية أنتتأقلم مع هذه التغيرات وتتهياً للمنافسة القوية مع المؤسسات الرياضية الأجنبية لذلك أورد المشرع الجزائري مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للنهوض بهذه المؤسسات التي تعاني مشاكل تراجع أداء أفرادها بالرغم من امتلاكها لموارد مالية ومادية مهمة لقد أصبح من المهم التركيز على إيجاد نظام حوافز يتلائم مع توقعات العاملين بالمؤسسات الرياضية ويخفف من المظاهر السلبية المنتشرة في مؤسساتنا الرياضية : كالتأخر ؛ التغيب ؛ الإهمال ؛ اللامبالاة ؛ عدم الجودة في العمل الرياضي ؛ كثرة النزاعات والإخـضرابات والاستقلالات والإقالات الخ

ومن خلال ماتقدم وانطلاقا من أهمية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ؛ المؤسسة الرياضية تطرح التساؤل الآتي:

- هل يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

ومن خلال التساؤل العام تطرح التساؤلات الجزئية التالية :

- هل لتوفير الحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟
- هل لتوفير الحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟
- هل لتوفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير مختلف الوسائل والإمكانات دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية العامة :

يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

2-2- الفرضيات الجزئية :

-لتوفير الحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

-لتوفير الحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

-لتوفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير مختلف الوسائل والإمكانيات دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

3- أهداف الدراسة :

- الوصول إلى معرفة مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .
- محاولة معرفة هل لتوفير الحوافز المادية من طرف المؤسسة للعمال دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .
- معرفة هل لتوفير الحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- محاولة معرفة هل لتوفير بيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل و الا مكانيات دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

4- أهمية الدراسة :

- من الناحية النظرية :

تهدف لإبراز أهمية الحوافز في تحسين الاداء الاداري للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية

-قلة الدراسات حول موضوع دور نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين وجدية هذا الموضوع الذي ظهر في العقد الأخير من القرن العشرين.

- من الناحية العلمية :

- التحول نحو تطبيق نظام الحوافز يتطلب توفير حوافز مادية ومعنوية و بيئة عمل جيدة التي تمكنها من التعامل مع أدوات المؤسسات الرياضية.
- حاجة المؤسسة الرياضية لمثل هذه الدراسات.

15

5-مصطلحات الدراسة :

- الحوافز لغة : نقول حفز حفزا حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما . {تحفز - تهيأ للمضي فيه } (المنجد في اللغة والإعلام, 1991, ص 29)
- الحوافز اصطلاحا : هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه لتفوق والتميز والرضا وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه مرة أخرى . (أبو الكشك , محمد نايف , 2006 , ص 133)
- الحوافز إجرائيا : مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعدادها؛ لهدف التأثير في سلوك العاملين، وكذلك حثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.
- نظام الحوافز: هو مجموعة قواعد وأسس تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة الرياضية وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومقنن وتحاول المؤسسة الرياضية من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها .(مرمات نبيلة , 2009/2008 , ص 58)
- الأداء لغة : يعرف بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين (عبد الباري إبراهيم درة , 2003 , ص 12)
- الأداء اصطلاحا : هو تنفيذ الموظف أعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة الرياضية . (مرجع سابق , ص 13)
- الأداء إجرائيا : الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشده له الإدارة
- المؤسسات : هي عبارة عن هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع العام وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت لأجله.

- المؤسسات الرياضية: هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة. (بن البار سعيد, 2009 , ص 34)

16

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1-الدراسة الاستطلاعية
- 2-ضبط متغيرات الدراسة
- 3-المنهج المتبع في الدراسة
- 4-مجتمع وعينة الدراسة
- 5-أدوات جمع البيانات والمعلومات

تمهيد :

في هذا الفصل من البحث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة ، و الذي سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية و التي بواسطتها نعرف مدى توافق و ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية و كذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة و الصعوبات التي قد تعترضنا ، ثم نتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات و العلومات ، وفي الأخير نتطرق إلى الجراءات التطبيق الميداني للأداة .

1-الدراسة الاستطلاعية :

تعريف الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث إن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف إلى :

- جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية. (بابا عربي لطيفة ، 2012 ، ص 47)

- كان مقررا القيام بزيارة ميدانية قبل الشروع في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريبيج حيث نقوم بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بمساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.

و كان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.

- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة.

- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.

- معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء الدراسة.

- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.

-المجال الزمني :

- بعد اختيار موضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل، حيث كان:
- العمل على الجانب النظري للدراسة من شهر أفريل 2020 إلى غاية اوت 2020 .
- العمل على الجانب التطبيقي للدراسة لم نقم به بسبب جائحة كورونا .

-المجال المكاني :

كان مقررا القيام بالدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريريج على مسييري وموظفي المديرية ، قصد للقيام بدراسة استطلاعية أولية للتحقق من الموظفين الذين يكونون الهيئة المسيرة للمديرية، لنصل للعينة الاستطلاعية التي تمثل النسبة المئوية من المجتمع الأصلي، ثم لاحقا نختار عدد من الموظفين أي العينة.

2- ضبط متغيرات الدراسة : أي ان موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين مستقل وتابع

-**المتغير المستقل:** أن المتغير هو عبارة عن السبب في الدراسة و في دراستي المتغير المستقل هو دور نظام الحوافز

-**المتغير التابع:** هو نتيجة المتغير المستقل وهو تحسين اداء العاملين

3- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج.

و نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولته في دراستنا ، و قصد تحليل النتائج و دراسة الإشكالية التي طرحتها فأنتني اعتمد على :

- المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات و التقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.
- المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا و كميا, فالأول يصف لنا ظاهرة و يوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها و صفا رقميا يوضح مقدار هذه النظرة و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

19

و يلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من اجل فتح مجالات جديدة لدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف.

وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لذا وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها. (دتيديني خالد ، 2016ص50)

4- مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى إن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة و المجتمع المقصود في دراستنا هو مديريةية الشباب و الرياضة (إبراهيم علي إبراهيم ، 2002 ، ص21)

و يتمثل مجتمع دراستنا في جميع الإداريين ... إداري و موظف بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج.

عينة الدراسة :

تعريف العينة : ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة حرصت على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع (خير الدين علة عويس ، 1997 ، ص58) .

لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قدرت بـ ... موظف من أصل ... موظف من إجمالي الموظفين، أي المسح الشامل بحيث كانت إختيار العينة بطريقة قصدية من إجمالي الموظفين (... موظف ، وبلغت نسبتها ... بالمائة.

- ضبط أفراد العينة : و تتكون من ... موظف أو اداري بمديرية الشباب و الرياضة.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه كنا بصدد استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة و عدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية .

و كذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها :مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد للحصول على أجوبة الأ

أسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق و يعرف كذلك على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب (دنيدي خالد، 2016، ص51).

20

تحتوي استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على... سؤال منها... للمحور الأول الذي يخص, لتوفير الحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية و... للمحور الثاني المتعلق لتوفير الحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية و... أسئلة للمحور الثالث الذي يخص لتوفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير مختلف الوسائل والإمكانات دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

-وقد تم استخدام المقياس الثلاثي لديكارت (موافق - محايد - غير موافق) .

نتعذر عن عدم اكتمال الجانب التطبيقي وعن عدم توزيع استمارات الاستبيان نتيجة الوضع الراهن (فيروس كورونا) ونظرا لان عمل مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريبيج كان موقف فأنا استغني عن استمارات الاستبيان و كامل العمل المتبقى (spss) .

المراجع المعتمدة في الدراسة :

- القواميس :

1_ قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام , دار المشرق , بيروت , 1991

قائمة المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- علي محمد عبد الوهاب , إدارة الأفراد " منهج تحليلي " , ط 2 , دون دار نشر , مصر , 1975
- 2 - حمداوي وسيلة , إدارة الموارد البشرية , ط 1 , مديرية النشر الجامعية , قالمة , 2004
- 3- أبو الكشك , محمد نايف , الإدارة المدرسية المعاصرة , دار جرير للنشر والتوزيع , عمان : الأردن , 2006
- 4 - عبد الباري إبراهيم درة , تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , عمان 2003
- 5- سهيلة محمد عباس؛ إدارة الموارد البشرية ؛ مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن , ط 2 , 2006
- 6 - حسين عبد الحميد رشوان , في مناهج العلوم , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر 2003
- 7- فاطمة عوض صابر, ميرفت علي خفاجة , أسس البحث العلمي , مكتبة ومطبعة الإ شعاع الفنية , ط 1 , الإسكندرية , 2002
- 8- عبد الغفار حنفي , عبد السلام أبو قحف , أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال , الدار الجامعية للنشر مصر , 2003
- 9- موقع ويكيبيديا ومنتديات تسيير الموارد البشرية .