

العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بديوان المركب الرياضي ' إمام إلياس ' لولاية المدية

أ . عياش أيوب*

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي الارتباطات القائمة بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وعلاقتها بمؤشرات الفعالية التنظيمية كمعدل الرضا تنمية واستثمار الموارد البشرية و الولاء للمؤسسة حيث أننا قمنا بإثارة قضية بحثية في سياق التحول الذي تشهده المؤسسة الرياضية الجزائرية من أجل الوصول إلى خدمات ترقى إلى تحديات الاحتراف الرياضي وذلك بتجسيد هذه الأطروحات المحددة لجوهر المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية ؟ وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات قمنا بإجراء الدراسة على عينة متمثلة في إطارات وأعاون تحكم لديوان المركب الرياضي ' إمام إلياس ' لولاية المدية وشملت العينة 10 إطارات و20 عون تحكم حيث تم اختيارها بطريقة عمدية مقصودة وتم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أدوات بحثية متمثلة في (استمارة مقياس مقابلة) وبعد جمع النتائج الخام تم تحويلها إلى قيم معيارية ذات دلالة باعتماد وسائل إحصائية.

وكانت أهم النتائج تؤكد صدق الفرضيات وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية حيث أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار الإشباع الوظيفي) على الفعالية التنظيمية أكبر من مستوى تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ونعزو ذلك إلى شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط الإطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها .

مقدمة : لا نكون مبالغين إذا قلنا أن الشغل الشاغل اليوم لدى الكثير من المفكرين و الباحثين في مجال العلوم الإنسانية و الدراسات الاجتماعية هو البحث عن مختلف الوسائل و الأدوات التي من شأنها أن تطور قدرات الأفراد وكفاءاتهم المهنية و البحث عن عوامل تحفيزهم بغرض تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك

*

الإمكانات والكفاءات ولعل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع وتنوع الدراسات وكثرتها في هذا المجال مبرر كاف لتفسير تحول نظرة كثير من المؤسسات والمنظمات إلى مفهوم الموارد البشرية.

لقد أصبح الفرد اليوم أينما كان موقعه الاجتماعي أو الاقتصادي أداة فعالة و قطب الرحى في كل تنمية اقتصادية واجتماعية إن هذا التحول النوعي في النظرة إلى الفرد دفع بالكثير من الباحثين والمختصين في مجال إدارة و تسيير الموارد البشرية إلى دراسة الفرد والاهتمام به و الاستثمار في إمكاناته و قدراته النفسية و الإبداعية وغيرها ولعل موضوع الحوافز و علاقتها بالفعالية التنظيمية يندرج ضمن هذا السياق من البحث و الاهتمام سيما و أن له علاقة مباشرة بموضوع التنمية و تسيير الموارد البشرية (شنيق، 2008).

إن استقراءً سريعاً للواقع المحلي و الدولي يشد انتباهنا إلى أن الكثير من الدول الغنية والفقيرة تبذل قصارى جهدها لاستثمار الموارد البشرية حفاظاً على المستويات المعيشية الفضلى و التي تكون الدول الغنية قد حققتها فعلاً ، و السعي للخروج من دائرة الفقر و التخلف بالنسبة للدول الفقيرة . و يتجلى ذلك المسعى في البحث الجاد على أنسب الطرق و أجدى الأساليب لتسيير الموارد البشرية و استغلالها واستثمارها بشكل عقلاني وفعال و محاولة الاستفادة من قدراتها العقلية و إبداعاتها الذهنية في مجال التنمية . و مما لا شك فيه فإن إعداد الإطارات الإدارية القادرة على تصميم نماذج و محددات العمل السليمة لرفع الكفاءات و تأطير الإمكانات و توجيهها يندرج ضمن هذا التوجه الاستراتيجي الهام و هكذا فإن الاستقطاب و الاختيار و التوظيف و التنظيم و التوجيه و الرقابة و تقييم الأداء و الفعالية التي يحظى بها العامل و مختلف عمليات التحفيز ، كلها عوامل تصب في هذا الاتجاه و تهدف إلى تحفيز الفرد و تحقيق فعاليته التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية وانطلاقاً من هذه الاعتبارات نحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا أن نلقي بعض الأضواء على المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز و أثرها على سلوك الفرد داخل المؤسسة الرياضية آخذين بعين الاعتبار أنها من أبرز العوامل المحركة للأفراد و ذات تأثير فعال و مباشر على فعالية التنظيم في المؤسسات الرياضية .

ولقد تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية ذات الطابع الرياضي ألا وهي ديوان المركب الرياضي إمام الياس لولاية المدية.

1. مشكلة البحث : إذا كانت الدراسة تركز على جانب التحفيز و الفعالية في

المؤسسة الرياضية الجزائرية المعاصرة ، فإنها تضع في اعتبارها العلاقات التبادلية

بين أجزاء هذه المؤسسة ، و كذلك التأثيرات المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية من ناحية وبين عناصر ومكونات كل من المتغيرين المستقل والتابع من ناحية أخرى. ويمكن تجسيد هذه الأطروحات المحددة لجوهر المشكلة البحثية الراهنة في التساؤل الرئيسي التالي:

1.1.1 الإشكالية العامة :

- هل هناك علاقة بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية ؟

- ومن هذا التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

2.1.2 التساؤلات الجزئية :

- هل تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية الجزائرية المعاصرة ؟.

- هل ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية (بتنمية و استثمار الموارد البشرية) ؟.

- هل هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي و زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية الجزائرية المعاصرة ؟.

2. الفرضيات :

2.1.2 الفرضية العامة : هناك علاقة بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية ، و بين معدل الفعالية التنظيمية .

2.2.2 الفرضيات الجزئية:

- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل) .

- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية (بتنمية و استثمار الموارد البشرية).

- هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي و زيادة الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة).

3. أهداف البحث:

إن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الرياضية .

- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.

- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية .
- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية.

4. أهمية البحث:

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية وانعكاساتها على المحيط الرياضي بالإضافة إلى استيعاب المؤسسات الرياضية لأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ونجاح برامجها من خلال فعاليتها التنظيمية وكذلك إبراز الأثر الفعال الذي تحدثه الحوافز على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية.

5. أسباب اختيار الموضوع :

ويمكننا إجمال الدوافع والمبررات الموضوعية في نقطتين رئيسيتين:
- وجود عدد كبير من الدراسات النظرية و الميدانية حول موضوع الحوافز و تأثيرها على فعالية الأفراد و التي رغم تباين نتائجها إلا أنها تشترك كلها في التأكيد على دور الحوافز وأهميتها في تنشيط قدرات الفرد المختلفة ومنها فعالية أدائه.
- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الرياضية الجزائرية و التعرف على نظام الحوافز و بحث الكيفية التي بواسطتها ينظر إلى الحوافز من جهة ، وكيفية استثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى ، خاصة ونحن نعيش تحولات جذرية في مجال التنمية والانفتاح أكثر على الغير في ظل سيطرة وهيمنة نظام عالمي لا يعترف بحدود جغرافية ولا حدود سياسية أو اقتصادية .

6. تحديد المصطلحات :

1.6 الحوافز: هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك تحدده قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل فيه وفي إطاره والمجتمع الذي ينتمي إليه على استخدام هذه الإمكانيات لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجته وتوقعاته ويحقق أهدافه . (العديلي، 1982).

2.6 الفعالية التنظيمية: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها (نجيب، 2012) .

3.6 إدارة الموارد البشرية: مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل . (نجيب، الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، 2012)

7. الدراسات السابقة :

7.1 **الدراسة الأولى:** دراسة لميلاط أجريت بمركز التوزيع للكهرباء والغاز بمؤسسة سونا الغاز بجيجل سنة 2005 - 2006. كانت هذه الدراسة حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي.

***فروض الدراسة:** تضمنت الدراسة فرضية رئيسية وأخرى فرعية فأما الفرضية الرئيسية فتمثلت في أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

أما الفرضيات الفرعية فتمثلت في:

- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.
- المشاركة في الأرباح والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- الاحترام والتقدير والرضا الوظيفي.

***المنهج المستخدم:** استخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة.

***أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية كالملاحظة والمقابلة وكذلك الاستمارة أضف إلى ذلك السجلات و الوثائق.

***العينة:** كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة ، تمثلت في سحب اسم واحد من جميع المصالح التابعة للمركز لكل رقم عشوائي وقد تحصلت الدراسة على عامل وبمدى 5.34.

***نتائج الدراسة:** لقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة ، والتي مفادها أنه توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة ، أن توفر حوافز مادية ومعنوية ضئيلة تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة خاصة المادية منها يخلق نوعاً من الالتحام بين العامل والمؤسسة ويجعله لا يفكر في مغادرتها. (ميلاط، 2005-2006)

7.2 **الدراسة الثانية:** دراسة أجراها الطالب زرواق نجيب بمديرية الشبيبة والرياضة لولاية المسيلة : كانت هذه الدراسة بعنوان الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية .

***فروض الدراسة:** تضمنت هذه الدراسة فرضية رئيسية وأخرى فرعية ، أما الفرضية الرئيسية فتمثلت في أن الفعالية التنظيمية للموارد البشرية تحقق التنفيذ التام لبرامج المؤسسة الرياضية .

- أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في :

- الاتصال في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في تحقيق فعالية الموارد البشرية .
- استقرار العمل في المؤسسة الرياضية يلعب دورا إيجابيا في تحقيق فعالية الموارد البشرية .
- الأجور والترقية في المؤسسة الرياضية تلعب دورا إيجابيا في تحقيق فعالية الموارد البشرية .
- * **المنهج المستخدم** : استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته مع طبيعة الدراسة.

***أدوات جمع البيانات** : اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية كالملاحظة والمقابلة غير المقننة وكذلك الاستمارة أضف إلى ذلك السجلات و الوثائق وكذلك مقياس الفعالية .

***العينة** : العينة مختارة وليست عشوائية ، حيث قام الباحث باختيار العينة حسب موضوع الدراسة وطبيعتها ، وكان التركيز على إطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويتعلق الأمر بالمناصب العليا ، وذلك لدراسة الفعالية من خلال هذه الإطارات باعتبارهم الركيزة الأساسية للمؤسسة .

***نتائج الدراسة** : بعد تحليل الباحث لنتائج المقياس يتبين أن مستوى الرضا العام لإطارات المؤسسة جيد إلى حد معتبر إلا أن الباحث يرى من خلال الدراسة بعض الاضطرابات في الرضا عن الأجور والرواحق وأيضا فيما يتعلق بالترقية ^و ومن هنا يستخلص أن الفعالية التنظيمية والتسييرية لإطارات مديرية الشباب والرياضة جيدة رغم بعض الاضطرابات العرضية

8 . الشروط العلمية للأداة :

1.8 . **معامل الصدق** : يقصد بصدق المقياس أن تقيس أسئلة المقياس ما وضعت لقياسه ، وقام الباحث بالتأكد من صدق المقياس كالتالي :

أولا : الاتساق الداخلي Internal Validity يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانيا :الصدق البنائي Structure Validity يعتبر الصدق البنائي أحد مقياس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ^و

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (01) .
جدول (01) معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل سيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الحوافز المادية	0.990	*0.000
2.	الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي)	0.955	*0.000
3.	الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار)	0.987	*0.000
4.	الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)	0.976	*0.000
5.	الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل)	0.988	*0.000
6.	الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)	0.989	*0.000

يتضح من الجدول (01) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المجالات ترتبط ببعضهما البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2.8. ثبات المقياس Reliability : يقصد بثبات المقياس أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وقد تحقق الباحث من ثبات مقياس الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient : استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (02) .

جدول ((02) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	الحوافز المادية	0.931
2.	الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي)	0.950
3.	الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار)	0.900
4.	الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)	0.928
5.	الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل)	0.980
6.	الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)	0.963
	جميع مجالات الاستبانة	0.991

واضح من النتائج الموضحة في جدول (02) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة ، لكل مجال وتتراوح بين 0.980 , 0.900 لكل مجال من مجالات المقياس . كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات المقياس (0.991) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

10 . عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

كان التركيز على الإطارات والعمال الدائمون لديوان المركب الرياضي إمام إلياس لولاية المدية وذلك لدراسة تأثير الحوافز على الفعالية التنظيمية من خلال هذه الإطارات وأعوان التحكم باعتبارهم الركيزة الأساسية للمؤسسة وحتى تعطينا نتائج ذات مصداقية عالية من الصحة إذن فالعينة عشوائية غير احتمالية وأما الطريقة التي تم بها الاختيار فكانت بطريقة عمدية مقصودة والجدول التالي يوضح عناصر للعينة حسب المناصب :

جدول رقم (3) يوضح توزيع عناصر العينة حسب المناصب

العدد	المناصب
2	رؤساء المصالح
9	رؤساء المكاتب
11	رؤساء الوحدات
8	رؤساء الأقسام
30	المجموع

11 . المنهج المستخدم : استخدام الباحث المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة حيث نقوم بوصف الظاهرة المدروسة و متابعتها ميدانيا .

12 . الأدوات المستخدمة في الدراسة : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الملاحظة و المقابلة كأدوات ثانوية واستمارة المقياس كأداة رئيسة للبحث ، صممت خصيصاً لهذا الغرض ، ووزعت على (30) موظفاً في ديوان المركب الرياضي إمام إلياس .

13 . إجراءات التطبيق الميداني : بعد الصياغة النهائية لاستمارة المقياس انطلقنا في توزيعها حيث بدأنا في توزيع الاستمارات بتاريخ : 01 فيفري إلى 2016 وتم استرجاعها بتاريخ 01 أبريل 2016 ثم بدأنا بعملية التفريغ وإخضاع البيانات المتحصل عليها من استمارات المقياس الموزعة على المعالجة الإحصائية .

14 . أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (spss) .

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الالاعلمية ، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1 - التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي

تتضمنها أداة الدراسة.

- 2 - المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 3 - الانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من محاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ على أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، إلى جانب المحاور الرئيسة ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 4 - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات المقياس .
- 5 - مربع كاي (Chi square) - لحسن المطابقة لمعرفة ما إذا كانت إجابات المبحوثين متطابقة أم مختلفة.
- 6 - معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

15. تحليل ومناقشة النتائج في ظل مجالات الدراسة :

. مجال الحوافز المادية :

- تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1 - 5) من فقرات مجال الحوافز المادية وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (04)
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة الحوافز المعتمدة في الهيئة الرياضية أساسها الأداء . يساوي 3.13 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 11.867 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة محايد لهما 3 إذ أن نسبة الموافقة كانت 50% وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الهيئة الرياضية مرضياً لك يساوي 2.03 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 12.933 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إلا أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة موزعة ما بين درجة لاوافق بنسبة 46.7% والدرجة 'لا أوافق بشدة' بنسبة 33.33% وهذا يدل على أن الموظفين غير راضين عن الراتب الأساسي الذي يتقاضونه من طرف المؤسسة .

وقد تم اختيار الفقرتين الأولى والرابعة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 3.13 بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (5) بأقل متوسط حسابي لهو 2.03 .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.32 ، أن قيمة مربع كاي لكل عبارات مجال الحوافز المادية كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إلا أنه يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يقل عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وبالتالي فيمكننا القول أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

- مجال الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) :

- تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1 - 7) من فقرات مجال الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية لديك معلومات البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه بالهيئة الرياضية يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) قيمة مربع كاي 23.867 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد لهي 3 وكانت نسبة الموافقة 63.3% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة تتطابق أهداف الهيئة الرياضية مع أهدافك يساوي 3.00 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 17.200 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إلا أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد تساوى تماماً عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وهذا يعني أنه لا يوجد تفاوت كبير في إجابات الأفراد بين درجات الموافقة ودرجات عدم الموافقة عن هذه الفقرة حيث كانت نسبة درجة أوافق 50%

أما نسبة لا أوافق فكانت 36.7% وهذا يدل على أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة من طرف أفراد العينة .

وقد تم اختيار الفقرتين الثانية والسابعة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم (1) بأعلى متوسط حسابي وهو 3.87 بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (5) بأقل متوسط حسابي لهو 3.00 .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.47 أن قيمة مربع كاي لكل عبارات مجال الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 α مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أنه يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وبالتالي فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

3.15 . مجال الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) :

- تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1 - 3) من فقرات مجال الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يقوم مدير المباشرة بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم وتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير . يساوي 3.83 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 47.667 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد لهي 3 وكانت نسبة الموافقة 63.3% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى لديك صلاحياتك الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك . يساوي 3.17 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 26.000 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة كما يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حيث أن هناك تفاوت ليس بالكبير في إجابات الأفراد بين درجات الموافقة ودرجات عدم الموافقة عن هذه الفقرة حيث كانت نسبة درجة أوافق 50% أما نسبة لا أوافق

فكانت 33.3% وهذا يدل على أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة من طرف أفراد العينة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية أعقد اجتماعات مستمرة لأكون على علم بما يحدث باستمرار بالهيئة الرياضية . يساوي 3.00 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 12.667 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.013 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إلا أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد تساوت تماماً مع درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وهذا يعني أنه لا يوجد تفاوت كبير في إجابات الأفراد بين درجات الموافقة ودرجات عدم الموافقة عن هذه الفقرة حيث كانت نسبة درجة أوافق 30% أما نسبة لا أوافق فكانت 36.7% حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم الاجتماعات تكون على مستوى الإدارة العليا وذلك يكون بمشاركة الإطارات الموجودة في الهيئة الرياضية حيث يمثلون ثلث العينة المختارة أما الجزء الأكبر فهو من أعوان التحكم وهم غير معنيين في أغلب الأحيان بهذه الاجتماعات .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.33 ، وأن قيمة مربع كاي لكل عبارات مجال الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 α مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أنه يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وبالتالي فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

. مجال الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية) :

- تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1 - 3) من فقرات مجال الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (07)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لفقرات مجال الفعالية التنظيمية (تتمية واستثمار الموارد البشرية) من جدول (07) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية

الرقم	العبارة	تكرار النسبة	درجة الموافقة					الدالة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
.1	العاملون بالهيئة مدربون على كيفية الاتصال بغيرهم من الرؤساء والمرؤوسين	ك	1	9	9	10	1	0.007
		%	.33	30	30	.33	.33	
.2	العاملون في الهيئة لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية .	ك	1	17	7	3	2	0.000
		%	.33	.756	.323	10	.76	
.3	تساهم اللامركزية في تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المؤسسة .	ك	1	21	5	1	2	0.000
		%	.33	70	.716	.33	.76	
-	جميع فقرات المجال معا							-

وتحقيق أهداف المؤسسة. يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 48.667 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد لهي 3 وكانت نسبة الموافقة 70% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية العاملون في الهيئة لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية . يساوي 3.40 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 28.667 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة كما يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وكانت نسبة الموافقة 56.7% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى العاملون بالهيئة مدربون على كيفية الاتصال بغيرهم من الرؤساء والمرؤوسين. يساوي 2.97 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 14.000 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.007 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في إجابات أفراد العينة إلا أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وهذا يعني أن هناك تفاوت في الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة موزعة ما بين درجة أوافق بنسبة 30% والدرجة لا أوافق بنسبة 33.3% حيث يمكننا الحكم من خلال هاته النتائج بأن هناك عدم موافقة على هذه الفقرة .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.32 ، وأن قيمة مربع كاي لكل عبارات مجال **الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)** كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 α مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أنه يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وبالتالي فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

من جدول (08) يمكن استخلاص ما يلي: المتوسط الحسابي للفقرة السادسة **يحقق لك عملك متعة شخصية** يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 47.000 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وكانت نسبة الموافقة 70% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة **ظروف العمل بالهيئة الرياضية تساعد على العمل الجدي** يساوي 3.13 (الدرجة الكلية من 5) قيمة مربع كاي 15.333 و القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.004 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إلا أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد تساوى تماماً عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 كما يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وكانت نسبة الموافقة 43.3% وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وقد تم اختيار الفقرتين السادسة والسابعة للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم 1 بأعلى متوسط حسابي وهو 3.70 بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (8) بأقل متوسط حسابي لهو 3.13 .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.45 ، وأن قيمة مربع كاي لكل عبارات مجال **الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل)** كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 α مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أنه يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وبالتالي فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

. مجال الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة) :

من واجب موظفي المؤسسة السعي لتحقيق أهدافها يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 39.600 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد لهي 3 وكانت نسبة الموافقة 73.3% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى **تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك في الهيئة** يساوي 3.33 (الدرجة الكلية من 5) ، قيمة مربع كاي 17.667 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أن درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة محايد لهي 3 وكانت نسبة الموافقة 46.7% وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

وقد تم اختيار الفقرتين الخامسة والأولى للتعبير عن المجال نظراً لأن الأولى تحتل المرتبة رقم 1 بأعلى متوسط حسابي وهو 4.03 بينما تحتل الثانية المرتبة رقم (8) بأقل متوسط حسابي لهو 3.33 .

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.55 ، وأن قيمة مربع كاي لكل عبارات مجال **الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)** كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 α مما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حيث أنه يتضح لنا من النتائج أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد زيادة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة محايد وهي 3 وبالتالي فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال .

16. اختبار فرضيات الدراسة : لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (معامل سبيرمان لارتباط الرتب) ، هذا الاختبار مناسب في

حالة وجود بيانات ترتيبية ، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ودلالته الإحصائية ، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

. الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة.
. الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة.

إذا كانت Sig.(P) - value أكبر من مستوى الدلالة $\alpha 0.01$ فإنه (حسب نتائج برنامج SPSS) لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة ، أما إذا كانت Sig.(P) - value أقل من مستوى الدلالة $\alpha 0.01$ فإنه (حسب نتائج برنامج SPSS) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

. فرضيات الدراسة :

. الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة. ويبين جدول (25) معامل الارتباط بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية
جدول (10) معامل الارتباط بين جميع مجالات الحوافز في المؤسسة الرياضية ومجالات الفعالية التنظيمية

جميع مجالات الفعالية التنظيمية	الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)	الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)	الفعالية التنظيمية (الرضا عن العمل)	مجالات الفعالية التنظيمية مجالات الحوافز
	**0.979	**0.954	**0.961	الحوافز المادية
	**0.972	**0.971	**0.940	الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار)
	**0.974	**0.951	**0.964	الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي)
**0.994				جميع مجالات الحوافز

◆ ◆ الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha 0.01$

من خلال الجدول السابق يتبين أن هناك علاقة بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية وقد أيدت دراسة شنيق عبد العزيز (2008)

هذه الفرضية حيث أظهرت وجود علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة . وتنقسم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل) من وجهة نظر أفراد العينة. ويبين جدول (11) معامل الارتباط بين الحوافز المادية وبين الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل).

جدول (11) معامل الارتباط بين الحوافز المادية وبين الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل)

	الرضا عن طبيعة العمل	الفعالية التنظيمية الحوافز
معامل ارتباط سبيرمان	**0.961	الحوافز المادية
value).Sig.(P) القيمة الاحتمالية	0.000	

♦ ♦ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (11) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل في المؤسسة) يساوي 0.961 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة α 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل في المؤسسة) حيث يرى الباحث أن توفر حوافز مادية ضئيلة تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوعاً من الالتحام بين العامل والمؤسسة ويجعله لا يفكر في مغادرتها وهذا ما أكدته دراسة (ميلاط، 2005-2006) كما أن شعور العامل بأن مستقبله غير مهدد بسبب التقلبات التي تعرفها بعض المؤسسات الرياضية الأخرى تحت طائل الخوصصة أو الإفلاس أو سياسة التقشف التي تنتهجها الحكومة أو غيرها سيجعله بلا شك أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وبالتالي يبذل ما في طاقته لبقائها واستمرارها لأنها أصبحت جزءاً من حياته. وبالتالي نستطيع القول من هذه النتائج أن الفرضية الأولى والتي مفادها أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية قد تحققت بصفة معتبرة .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز

المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) والفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية) من وجهة نظر أفراد العينة. ويبين جدول (12) معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) وبين الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)

جدول (12) معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) وبين الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)

	تنمية واستثمار الموارد البشرية	الفعالية التنظيمية الحوافز
معامل ارتباط سبيرمان	0.971**	الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار)
value).Sig.(P) القيمة الاحتمالية	0.000	

♦♦ الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01 α

يبين جدول (12) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) والفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية) يساوي 0.971 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 α وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) و الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية) حيث يرى الباحث أن هذه النتائج تفيد بأن المشاركة في اتخاذ القرار كمؤشر على الحوافز المعنوية تساهم في الاستثمار الجيد للموارد البشرية وتنمية قدراتهم وهذا ما يساهم بدوره في زيادة ثقة الموظف بالمؤسسة وولائه لها وهذا ما من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من سعي الموظف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي أصبح هو جزءا منها فهذا ومن خلال ما تقدم يمكننا القول أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تنمية الموارد البشرية إذ أنه من المعلوم أن هذا الأخير هو مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية وبالتالي: نستطيع القول من هذه النتائج أن الفرضية الثانية والتي مفادها أن المشاركة في اتخاذ القرار ترتبط بزيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية تحققت بصفة كبيرة جدا.

الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) والفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة) من وجهة نظر أفراد العينة . ويبين جدول (13) معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) وبين الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)

جدول (13) معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) وبين الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)

	الولاء للمؤسسة	الفعالية التنظيمية الحوافز
معامل ارتباط سبيرمان	0.974**	الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي)
value).Sig.(P) القيمة الاحتمالية	0.000	

♦♦ الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01 α

يبين جدول (13) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) والفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)

يساوي 0.974 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة α 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) و الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة) حيث يرى الباحث أن معظم العمال يعتبرون أنفسهم مجرد أدوات تنفيذ للأوامر التي يطلبها منهم المشرفون عليهم والمؤسسة التي تحرص على أن يمارس العامل مهمته بحرية و يجد فيها من التنوع الوظيفي و تعدد الواجبات فإنها تدرك قيمة الإشباع الوظيفي الذي يجب أن يتوفر عند الفرد لكي يبعد عنه القلق و الروتين ويعزز ارتباطه بالمؤسسة حيث يعد مؤشر إيجابي على الشعور بالاستقرار لدى العامل و هو عامل إيجابي في الولاء و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و لا شك أن من بين العوامل الأساسية التي تحقق ذلك ، أي ارتباط العامل بالمؤسسة هو شعوره بالرضا والاستقرار .

وبالتالي يمكننا القول من هذه النتائج أن الفرضية الثالثة والتي مفادها أن الإشباع الوظيفي له علاقة وظيفية بزيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية تحققت بصفة كبيرة.

. **نتيجة عامة للدراسة :** يرى الباحث من خلال تحليل البيانات ، واثبات الفرضيات أن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي كالتالي :

- هناك بعض الاضطراب فيما يخص تأثير الحوافز المادية على زيادة معدل الرضا في المؤسسة الرياضية .

- المشاركة في اتخاذ القرار له تأثير كبير على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.

الإشباع الوظيفي له تأثير كبير على الولاء في المؤسسة الرياضية .

وكتيجة عامة للدراسة الراهنة على ضوء تحقق الفرضيات الجزئية كما بيناه من قبل نستطيع أن نؤكد صدق الفرضية العامة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية حيث أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على الفعالية التنظيمية أكبر من مستوى تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية .

وقد أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز معنوية أو مادية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط الإطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها.

. توصيات واقتراحات :

من خلال الاستنتاجات السابقة توصلنا إلى إيجاد بعض التوصيات المقترحة نصوغها في النقاط التالية:

- على المؤسسة أن تواصل في منح الحوافز المادية (الأجور ، المكافآت ، خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم باعتبارهم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة وذلك لما للجانب المادي من أهمية في تلبية الحاجات القاعدية المتتالية لهم .

- تحقيق الانتماء والولاء ، وهذا لا يمكن إلا إذا أحس العمال بأن المؤسسة تهتم بهم وتسعى في اتجاه تحقيق وتلبية حاجياتهم المختلفة ، سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية أو فيما يخص تدريبهم المستمر .

- يجب أن تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي للتحفيز لما لهذا الجانب من تأثير على إنتاجية العامل.

- الاهتمام بشكل كبير بالخدمات الاجتماعي وتعزيزها لأنه يزيد من معدل الرضا لدى الموظف ويشعره بالأمان وبأن المؤسسة تسهر على رعاية حقوقه وهذا ما يؤثر إيجابا على معدل الفعالية التنظيمية فيها .

- استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات الرياضية كحافز معنوي لتفعيل عملية التنظيم وتسهيلها على الزبون والعامل خاصة شبائيك بيع التذاكر .

قائمة المراجع :

- شنيق عبد العزيز.(2008). الحوافز والفعالية التنظيمية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير - كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية . تنمية وتسيير الموارد البشرية . سكيكدة .
- ناصر محمد العديلي.(1982). السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة . المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- نجيب زرواق.(2012)الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر - معهد علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي الإدارة والتسيير الرياضي . الجزائر.
- ميلاط نضرة (2005 - 2006). الحوافز والرضا الوظيفي - مذكرة لنيل شهادة ماجستير - جامعة منتوري قسنطينة . تنمية وتسيير الموارد البشرية . قسنطينة .