

العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بديوان المركب الرياضي «إمام إياس» لولاية المدية

جامعة الجزائر3

أ. أيوب عياش

د. مراد صحراوي

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 ؟

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 إيجابا على ارتباط الإطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها .

الكلمات المفتاحية : الحوافز – الفعالية التنظيمية – المؤسسة الرياضية .

ABSTRACT

This study aims to find the fact of the links between the nature of incentives that the sports foundation provides and its relation with the indicators of organizational efficiency as a growth rate, developing and investing the human resources the loyalty to the association ,for we raised a case of research in the contest of change that the Algerian sports foundation is witnessing in order to reach the services that meet the challenges of sports proficiency , and this by realizing these hypotheses that concern the very research problem in the main following question : is there a statistical relation between the nature of incentives that the sports foundation provides and the rate of organizational efficiency ?

The most important results assured the validity of hypotheses , which is the relation of statistical indication between the incentives and organizational efficiency , that the level of influencing the moral incentives (sharing the decisions making , the work gratification) on the organizational efficiency is bigger than the level of influencing the material incentives on the organizational efficiency in the sport foundation , and that's for the individual's feeling cheered up once and his feeling of stability and cooperation for achieving the association's goals once more , which reflected positively on the connection of head managers and assistant agents of the association and not thinking about leaving it .

Keywords: Incentives – Organizational Effectiveness – Sports Foundation

1. المقدمة

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 الإمكانيات و الكفاءات ، ولعل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع و تنوع الدراسات وكثرتها في هذا المجال مبرر كاف لتفسير تحول نظرة كثير من المؤسسات و المنظمات إلى مفهوم الموارد البشرية.

لقد أصبح الفرد اليوم أينما كان موقعه الاجتماعي أو الاقتصادي أداة فعالة و قطب الرحى في كل تنمية اقتصادية و اجتماعية ، إن هذا التحول النوعي في النظرة إلى الفرد دفع بالكثير من الباحثين و المختصين في مجال إدارة و تسيير الموارد البشرية إلى دراسة الفرد والاهتمام به و الاستثمار في إمكانياته و قدراته النفسية و الإبداعية و غيرها ، و لعل 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 و استثمارها بشكل عقلائي 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 الإمكانيات و توجيهها يندرج ضمن هذا التوجه الاستراتيجي الهام و هكذا فإن الاستقطاب و الاختيار والتوظيف و التنظيم والتوجيه و الرقابة و تقييم الأداء و الفعالية التي يحظى بها العامل و مختلف عمليات التحفيز ، كلها عوامل تصب في هذا الاتجاه وتهدف إلى تحفيز الفرد و تحقيق فعاليته التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية ، و انطلاقاً 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 .

2. إجراءات البحث :

1.2 منهج البحث

يعرف " عبد الرحمان بدوي " المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة (بدوي، 1977) .

كما يعرفه " هويتي " في تصنيفه للمناهج : بأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة (بدر، 1979) .

وقد حاولنا في الدراسة الراهنة استخدام المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة حيث نقوم بوصف الظاهرة المدروسة و متابعتها ميدانيا . و يعتبر المسح بالعينة أحد طرق المنهج الوصفي لذلك فهو المنهج البارز في دراستنا الراهنة ، حيث اعتمدنا على جمع البيانات ميدانيا و هي بيانات متنوعة و متعددة منها البيانات الشخصية و منها ما يتعلق بفروض الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث .

2.2 عينة البحث

كان التركيز على الإطارات والعمال الدائمون لديوان المركب الرياضي "إمام إلياس " لولاية المدية ، وذلك لدراسة تأثير الحوافز على الفعالية التنظيمية من خلال هذه الإطارات وأعاون 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 :

الجدول رقم : (1) توزيع عناصر العينة حسب المناصب المشغولة

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

3.2 أدوات البحث

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 " .

حيث قام الباحث باستعمال مقياس الفعالية التنظيمية ، حيث تكونت استمارة المقياس من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول : وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، معدل الخدمة) .

القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستمارة من (32) فقرة موزعة على (6) مجالات هي:

المجال الأول : الحوافز المادية ويتكون من (5) فقرات

المجال الثاني : الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) ويتكون من (7) فقرات

المجال الثالث : الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) ويتكون من (3) فقرات

المجال الرابع : الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية) ويتكون من (3) فقرات

المجال الخامس : الفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل) ويتكون من (8) فقرات

المجال السادس : الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة) ويتكون من (6) فقرات

حيث أعطى الباحث لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي للتعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية (ديوان المركب الرياضي " إمام إلياس " بالمدينة) من وجهة نظر العاملين (إطارات وأعاون تحكم)

3.2.1- الشروط العلمية للأداة :

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

أولاً : 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.

ثانياً : الصدق البنائي STRUCTURE VALIDITY

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (02) .

جدول (02)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (SIG)
1.	الحوافز المادية	0.990	*0.000
2.	الحوافز المعنوية (الإثباع 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 (02) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2. 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 (03)

جدول (03)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الرقم	المجال	معامل ألفا كرومباخ
1.	الحوافز المادية	0.931
2.	الحوافز المعنوية (الإثباع 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 (03) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة ، لكل مجال وتتراوح بين 0.900 , 0.980 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.

2.3.2 المعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية STATIICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) .

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

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية 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 الرئيسية ، 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.

3. عرض ومناقشة النتائج

1.3- 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 (P-VALUE) SIG. أكبر من مستوى الدلالة $A = 0.01$ 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 (P-VALUE) SIG. أقل من مستوى الدلالة $A = 0.01$ 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 .

2.3- 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 (04) معامل الارتباط بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة الرياضية وبين معدل الفعالية التنظيمية

جدول (04)

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)	الفعالية التنظيمية 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 $A = 0.01$

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

جدول (05)

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
SIG.(P-VALUE) القيمة الاحتمالية	0.000	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $A = 0.01$

يبين جدول (05) 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 $A = 0.01$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الفعالية 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 (مبلاط، 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 و بالتالي يبذل ما في طاقته لبقائها و استمرارها 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 (06) معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار) وبين الفعالية التنظيمية (تنمية واستثمار الموارد البشرية)

جدول (06)

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)
SIG.(P-VALUE) القيمة الاحتمالية	0.000	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $A = 0.01$

يبين جدول (06) 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 $A = 0.01$ 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
وبين جدول (07) معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) وبين الفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة)

جدول (07)

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)
SIG.(P-VALUE) القيمة الاحتمالية	0.000	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $A = 0.01$

يبين جدول (07) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المعنوية (الإشباع الوظيفي) والفعالية التنظيمية (الولاء للمؤسسة) يساوي 0.974، وأن القيمة الاحتمالية (SIG.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $A = 0.01$ 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، و المؤسسة التي تحرض 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.

4. الخاتمة

- يرى الباحث من خلال تحليل البيانات، وإثبات 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 .

وكننتيجة عامة للدراسة 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 هذه الدراسة 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 وأعاون التحكم بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها.