

دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية

دراسة ميدانية بالمركب الأومبي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة.

محمد عزوز

جامعة زيان عاشور الجلفة

ملخص:

ترصد هذه المقالة دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بالمركب الأومبي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة. من خلال توضيح واقع العاملين في المركب الرياضي الأومبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، والبحث في الكيفيات التحفيزية المتبعة للعاملين بالمركب من أجل خلق الولاء لدى العاملين وعامل الترقية كحافز لزيادة معارفهم، وأيضاً في التكوين والتدريب لاكتساب مهارات جديدة، ولتطوير مسارهم الوظيفي وخلق جو اجتماعي مبني على الولاء للمؤسسة، وتفحص سياسات المؤسسات ونظام الحوافز والمكافآت لمواكبة التغيرات الحاصلة في احتياجات الأفراد ورغباتهم المتغيرة بتغير المحيط والواقع الاجتماعي، وتوفير ظروف عمل ملائمة للعمال، وإعطائهم الفرصة لتنمية كفاءتهم وتحسين أدائهم، دون تناسي متطلبات المناصب وعلى رأسها الكفاءات الضرورية لشغلها والتي يكون لها نصيب في التحفيز والتشجيع.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، تحسين الأداء، الولاء التنظيمي، الإدارة الرياضية.

Abstract

This Article monitor the role of incentives in improving performance through the activation of organizational loyalty in sports management field study Mohamed Boudiaf Olympic boat - Algiers . By clarifying the reality of working in the sports complex Olympic Mohamed Boudiaf , Algiers, and look for qualities stimulus applied to workers by boat in order to create loyalty among employees and workers to upgrade an incentive to increase their knowledge , and also in the configuration and training to acquire new skills , and to develop their career and to create an social climate built on loyalty of the institution.

Keywords : Improving performance, Organizational loyalty, Sports management.

مقدمة

إن المكانة التي حظيت بها الرياضة في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية بإهتمام رسمي وشعبي، ومع تطور المؤسسات الفنية من خلال البطولات والمسابقات، وفي تلك الخطوات التي تمثلت في إنشاء العديد من المعاهد والأقسام للتربية البدنية والرياضة مستوى جامعات الجزائر، وتوسع القطاعات من أندية ومراكز للياقة البدنية وعصرنة المنشآت الرياضية، وما تحتاجه هذه الأعمال من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الرياضي، ومع ارتباط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته على أدائه بالوجه المطلوب باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وأصبحت الإدارة الفعالة تعتمد في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة، كنظام الحوافز المتبع بالمؤسسة الرياضية. الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

خاصة أن مهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادراً على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

إن الدولة الجزائرية اهتمت كثيراً في تطوير المنشآت الرياضية وتحسينها حتى تحقق الأهداف الوطنية من مساعدة شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية، كما نصت المادة 89 من الأمر 95-09 على أن: " يجب أن تحتوي المناطق السكنية والمؤسسات التربوية والتعليمية والتكوينية على منشآت رياضية، ومساحات للعب المنجزة طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية " (الأمر 95/09، الباب الرابع، المادة 89) مما يوضح دور المنشآت في التنمية الاجتماعية والتربوية والإقتصادية، وتمثيل مشرف للرياضة الجزائرية في المحافل الدولية.

ونظراً إلى أن تحقيق الإستفادة المطلوبة من المنشآت الرياضية يتطلب تطبيق الفعالية القصوى في إدارة وتسيير المنشأة الرياضية، وخاصة ما تعلق بالعنصر البشري وكيفية توظيفه وتدريبه وتفعيله ودفعه لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، ومن تعريف الإدارة في الميدان الرياضي: "هي تحقيق أهداف أي مؤسسة أو هيئة رياضية من خلال أعمال موسمية وبرامج دورية ومتغيرة يقوم بها الأفراد المنوط بهم

تنفيذ هذه الأهمال" (عصام بدوي 1991، 18)، فقد إخترتنا في بحثنا موضوع الحوافز ودورها في تحسين أداء عمال المركب الأولمبي محمد بوضيفاف والمقام بالجزائر العاصمة.

1- إشكالية البحث

تشهد بيئة المؤسسات الرياضية تغيرات، وتحولات، وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، والهيمنة المتعاضمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة أثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تتيح لها قدرة التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وعلى الرغم من أن الدولة الجزائرية قد قدمت مجهودات معتبرة في مجال تحفيز العاملين من خلال موائيقها المختلفة إلا أن عدم تحقيق الأهداف المسطرة لهذه التشريعات على أرض الواقع في العديد من الجوانب وعدم انسجامها مع الأوضاع والتطورات الأنوية أدت بالمشرع الجزائري إلى التفكير ملياً في سن قوانين تتماشى والعصر وتخدم العامل والمؤسسة الإقتصادية، وهذا ما لمسناه نسبياً في قانون 90/11 الخاص بتنظيم علاقات العمل في السلم المهني وتحقيق حاجات العمال بتوفير الخدمات اللازمة لهم وكذلك الفعالية في العملية الإنتاجية ليكون ذلك دافعاً قوياً للعامل على التفاني في عملية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبالتالي تحقيق الإشباع اللازم وهذا بالنسبة للإدارة والعامل في أن واحد.

وعلى الرغم من أهمية موضوع الحوافز والمكافآت في مجال دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وما عقد من أجل ذلك من ملتقيات وطنية ودولية حول دراسة علاقة الحوافز بالتنمية البشرية وبالتالي الإرتقاء بأداء المؤسسات الجزائرية، إلا أنه لم يحظ بالإهتمام الكافي من قبل المسؤولين الإداريين ومازال السائد في إدارتنا الإعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير معتمدةً في كثير من الأحيان على أسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز بأولوية على عملية اتخاذ القرار ووضع السياسات الإدارية وعملياتها لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية وغرضها.

وإذا كان لا يغيب عنا أننا في عصر إدارة المعرفة وعصر خلق ولاءات العاملين للمؤسسة التي يعملون بها وعصر الإدارة بالجودة الشاملة، فإن لهذا الموضوع أهمية بالغة وملحة، ينبغي الإهتمام بها أكثر في مجال الدراسة والبحث ومحاول التشخيص لواقعه داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأقلمه مع التطورات الحاصلة في مجال تنمية الموارد البشرية، ومعرفة المشاكل والعراقيل التي تحد من تفعيل نظام الحوافز

، ومعرفة أهم الإحتياجات الحقيقية للعامل في المؤسسة الجزائرية.

والتساؤل الرئيسي المطروح : ما دور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والإرتقاء به حتى تتحقق أهداف المؤسسة ، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الأولي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ؟

ويؤدّي بنا هذا السّؤال الرئيسي إلى طرح أسئلة فرعية أخرى يمكنها إثراء بحثنا وهي :

- ما هي فعالية الحوافز المطبقة في المركب لدفع العاملين على تحسين أداءهم والإرتقاء به ؟
- هل هناك إهتمام بنظام الحوافز وتطبيقها على العمال، في قرارات والبرامج التسييرية لإدارة المركب ؟.
- هل يحقق التحفيز ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها. وبالتالي تحسن أدائهم ؟

2- فرضيات البحث

- هناك فعالية للحوافز والمكافآت المطبقة بالمركب تعمل على دفع العاملين لتحسين الأداء
- هناك اهتمام لدى المشرفين على المركب الرياضي بتحفيز وتشجيع العمال من أجل تحسين أدائهم.
- التحفيز يؤثر في ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي العمل على تحسين أدائهم

3- أهمية البحث :

- التعرف على أكثر الحوافز أهمية من حيث وجهة نظر عمال المركب الأولي محمد بوضياف.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في المركب.
- أنها تركز على فئة العاملين وما لهذه الأخيرة من دور في تفعيل تسيير المنشأة الرياضية، وبالتالي الإرتقاء بالرياضة الجزائرية.
- أنها تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بنظام الحوافز ورسم السياسة الكفيلة بتحسين مستوياته.

• هذا البحث فاتحة لدراسات وبحوث أخرى لمجال الإدارة في الميدان الرياضي مما يساعد على التعمق في الدراسة لسلوكيات العنصر البشري وبالتالي إثراء البحث العلمي.

4- المفاهيم الأساسية في البحث

الحوافز: يختلف مفهوم الحافز من معجم لآخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به: " تحريض أو تشجيع ومعناه الأجنبي (Incitement) أي البحث، يحرض " (جروان السابق، 1978، 160)، وأيضا نجد كلمة حافز تعني (Stimules) "حث وأثار" (سهيل إدريس، 2005، 186)، والحوافز اصطلاحا هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، ويعرف حامد بدر الحوافز: " بأنها مجموع العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ليحقق أهداف المنظمة العاملة " (حامد بدر، 1983، 23)، ونقصد بالحوافز في هذه الدراسة تلك العائدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين لتحريك قدراتهم ودوافعهم بما يزيد من كفاءة أدائهم ويحقق لهم حاجاتهم ويشبع رغباتهم .

الأداء الوظيفي: هو الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي يتم وضعها وتحديدها للوصول إلى الهدف الأساسي للمؤسسة.

الرضا الوظيفي: ويمكن تعريفه " هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه - محتوى الوظيفة - وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة " (محمد ناصر العديلي، 1991، 53)

الولاء التنظيمي: إلتزام ودعم الفرد للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذا الإلتزام باستمرار التأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف " (فضل الفضلي، 1997، 75).

العاملين: هم الأشخاص الذين يستخدمون بصفة نظامية، ليقوموا بواجبات ومسئوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد ويتمتعوا لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بالوظيفة التي يقومون بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

الأجر: هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نتيجة عملية لصالح شخص آخر معنوي أو طبيعي ، ويكون هذا المقابل في شكل مادي (نقود) أو في شكل امتيازات غير مادية (بيئة العمل).

الكفاءة المهنية: تعني استجابة الفرد لمتطلبات العمل الذي يشغله ، والتحكم فيه من حيث انجاز المهام والنشاطات المستندة إليه بصورة سليمة ، وذلك بإستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تتطلبها هذه المهام والأنشطة (شكري مدلس ، 2008 ، 77).

إدارة الموارد البشرية: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

5- الدراسة النظرية:

5-1- إدارة وتنمية الموارد البشرية:

5-1-1- إدارة الموارد البشرية: مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (قديد فوزية ، 2006 ، 74).

5-1-2- تنمية الموارد البشرية: إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

5-2- مفهوم الحوافز وأنواعها:

5-2-1- مفهوم الحوافز: من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس الموظف من جهة تلبية حاجات ورغبات غير مشبعة لديه ، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. ومن قراءة متمعنة لتعاريف الحوافز والتحفيز الواردة في أدبيات الباحثين يمكن القول:

1- تتفق جميعها على مسألة التأثير في سلوك الفرد.

2- أكثرها يؤكد وجود الدافع أو الحاجة الرغبة في إشباعها بشكل أو بآخر.

3- بعضها الأخر يشير بوضوح إلى تحسين المردود أو كفاءة الموظف أو أنماط أدائه.

5-2-2- أنواع الحوافز : قد يخطئ الكثير عندما يعتقد ان التقسيم الوحيد للحوافز هو المتاعرف عليه (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) ، فمن خلال بحثنا هذا وجدنا أن التصنيف الأكثر دقة للحوافز الذي يجب أن تراعا فيه خصوصية الفرد العامل المراد تحفيزه ويمكن أن تذكر تسعة انواع من الحوافز :

• الحوافز على أساس الفاعلية : ولدينا نوعين

الحوافز الايجابية كالمكافأة والجوائز ، الحوافز السلبية كالعقاب .

• الحوافز على أساس المستفيد : ولدينا نوعين

الحوافز الفردية ، الحوافز الجماعية

• الحوافز على أساس الهدف : ولدينا نوعين

حوافز الاداء الجيد ، حوافز الاداء الممتاز.

• الحوافز على أساس الطبيعة: ولدينا نوعين

الحوافز المادية (المباشرة ، غير مباشرة) ، الحوافز المعنوية.

5-3- تقييم أداء الفرد وأهميته :

5-3-1- تقييم أداء الفرد : الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي . (عبد الغفار حنفي، 2006).

5-3-2- أهمية تقييم أداء الفرد: التعرف على مستوى أداء الأفراد، تحديد الذين بحاجة إلى تدريب وتكوين، تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد ، عملية تقييم الأداء تسمح بالتعرف على نقاط القوة ونجاح الفرد في عمله، لذلك فهي تساعد على تطوير مساره الوظيفي وتمنحه فرصة الحصول على المكافآت.

5-4- الولاء التنظيمي وأهميته:

5-4-1- مفهوم الولاء التنظيمي: عرف بأنه درجة إرتباط الشخص النفسي بالمؤسسة من خلال المشاعر مثل الإلتزام، العاطفة للإلتزام والتي تصف مشاعر الموظفين واتباطهم بالمؤسسة (عبد الرحيم قطان، 1987، 37)، وعرف أيضاً بأنه الرغبة في بقاء الشخص عضواً في المؤسسة مقابل التكاليف المحتملة التي

قد يتدبدها الشخص جراء مغادرته المؤسسة (المرجع السابق، 32).

5-4-2- أهمية الوء التنظيمي:

1. الوء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة، ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
2. جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق اختيارهم الدقيق والعمل على إسعادهم.
3. ضمان بقاء اليد العاملة ، فيدعم استقرارها ويقلل من تكلفة بحث المؤسسة على العامل البشري.

2- الدراسة التطبيقية:

منهج البحث :

رأينا في هذا البحث المتعلق بالسلوك الإنساني أن يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ونحن نعلم أن توظيف المنهج الوصفي لا يعني بالضرورة البحث في وجود علاقة سبب - نتيجة بالشكل التجريبي الدقيق، بل يمكن التوصل إلى تفسير معنى العلاقة وذلك بواسطة التحليل المنطقي ربما بصورة أكبر وأشمل ، واستعملنا كذلك منهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي من الدراسة حيث يساعد على تشخيص الحالة وبالتالي القيام بالدراسة التحليلية للمكونات والعوامل المفسرة للظاهرة والمجيبة على الإستفسارات المطروحة.

عينة البحث:

اخترنا عينة البحث مكونة من مستويين وظيفيين هما: المسيرين والمرؤوسين، وباعتبار أننا قد نجد حالات كثيرة لمسيرين يمثلون في نفس الوقت مرؤوسين لمسيرين آخرين، حاولنا تفادي هذا المشكل بأن نعتبر فئتي الإطارات السامية والإطارات المسيرة تمثلان المسيرين. أما بقية الفئات الأخرى فتمثل المرؤوسين ، وقد اعتمدنا على نسبة 10 % من مجموع العاملين (الذي يقدر عددهم بـ 580 عامل) فكانت العينة مكونة من 58 فرداً.

أدوات جمع المعلومات: استمارة موجهة للمسؤولين، استمارة موجهة للمرؤوسين، المقابلة.

الوسائل الإحصائية المستعملة: التكرارات ، النسب المئوية ، اختبار كاي مربع.

الجدول (01): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص المميزة للأفراد.

المتغير	التكرار	النسبة %		
			العمر	الجنس
29 - 23 سنة	21	36.21	العمر	
30 - 39 سنة	17	29.31		
40 - 49 سنة	12	20.69		
50 - 58 سنة	08	13.79		
ذكور	45	77.59	الجنس	
إناث	13	22.41		
أعزب	19	32.76	الحالة العائلية	
متزوج	39	67.24		
أقل من الثانوي	9	15.52	المستوى التعليمي	
ثانوي	39	67.24		
جامعي	10	17.24		
أقل من 5 سنوات	14	24.14	مدة الخدمة بالمؤسسة	
5 - 10 سنوات	28	48.27		
من 10 سنوات فما فوق	16	27.59		
دائم	36	62.07	وضعية العمل	
مؤقت	22	37.93		

7- عرض ومناقشة نتائج البحث:

سنحاول فيما يلي تحليل نتائج الأسئلة التي طرحت على المرؤوسين والمسؤولين في الاستثمارات الخاصة بكل طرف مع مراعاة الأسئلة المتعلقة بحافز على الأداء من منطلق الولاء التنظيمي.

السؤال رقم (01): هل الأجر الذي تتقاضاه بالمؤسسة يكفي؟

الجدول (02) : مدى كفاية الأجر المتقاضى لدى العامل بالمركب الاولمي.

الاختبارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
كل الحاجات	4	8.70	23.18	5.99
معظمها	12	26.08		
لا يكفي	30	65.22		
المجموع	46	100		

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان معظم أفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي معظم احتياجاتهم وهذا على أساس أن النتائج المحصل عليها لها دلالة إحصائية وتمثل نسبة 65.22% من أفراد العينة ، في حين يرى 26.08% من أفراد العينة أن الأجر يكفي معظم حاجياتهم، ونسبة 8.7% من أفراد العينة يرون أن الأجر يكفي كل حاجياتهم، بالمقارنة نجد: $23.18 > 5.99$ ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ونقول بأن النتائج المحصل عليها لها دلالة إحصائية وأن اتجاه واحد غالب في المؤسسة للأفراد أكثر من الاتجاهات الأخرى، وهو ما يوضحه الجدول، حيث يبين بأن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، وجاءت هذه الدلالة لصالح الاختبار الثالث ، حيث نجد 65.22% من أفراد العينة يؤكدون ان الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي تلبية حاجاتهم ، في حين ينفي بقية أفراد العينة الممثلة بنسبة 34.78% أن الأجر قد يكفي احتياجاتهم أو معظمها .

السؤال رقم (02) : ما نوع الحوافز التي تفضل الحصول عليها ؟

الجدول (03) : أفضل الحوافز من وجهة نظر العاملين

الاختبارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
زيادة الأجر	27	58.70	13.6	5.99
الترقية	11	23.91		
شهادة شرفية	8	17.39		
المجموع	46	100		

النتائج توضح أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح لصالح البديل الأول، حيث نسجل انه ما نسبته 58.70 % من أفراد العينة يرغبون في زيادة الأجر ، بينما نسبة 23.91 % من أفراد العينة يطمحون الى الترقية ويرنه نوع من انواع التحفيز الضروري ، والبقية من الأفراد والذين نسبتهم 17.39 % يفضلون الحصول على شهادات شرفية كحافز مفضل لهم.

السؤال رقم (03): إذا لم تحصل على مكافآت مقابل العمل الذي تقدمه فهل ؟

الجدول (04) : مدى تأثير المكافأة على سلوك العاملين.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
تبقى في نفس مستوى أدائك	10	21.74	24.83	5.99
تخفيض من مستوى الأداء	31	67.39		
تغادر عملك بالمؤسسة	5	10.87		
المجموع	46	100		

من الجدول $5.99 < 24.83$ ، مما يوضح أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، نحو الاختيار الثاني ، يقرون انهم سينقصون من مستوى أدائهم إذا لم تحصل على الحوافز والمكافآت ، في الحين أن 21.74 % من نسبة أفراد العينة يظهرهم في الحفاظ على نفس مستوى أدائهم حتى وان لم يحصلوا على مكافآت معينة، أما بقية الأفراد والممثلون لنسبة معتبرة نوعا ما 10.87 % فقد اختاروا البديل الثالث (مغادرة المؤسسة) في حالة عدم حصولهم على مكافآت.

السؤال رقم (04): هل الحوافز المقدمة لك تجعلك تتحدث باعتزاز بأنك تعمل في هذه المركب الرياضي؟

الجدول (05) : مدى رضا العاملين على العمل من خلال حوافز العمل المقدمة لهم.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
نعم	15	32.60	5.56	3.84
لا	31	67.40		
المجموع	46	100		

3.84 < 5.56 أي أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، فنسبة 67.40% من افراد العينة يتجهون إلى البديل الثاني أي ان الحوافز المقدمة لهم لا تجعلهم يتحدثون بإعتزاز بأنهم يعملون بالمركب ، في حين ما نسبته 32.60 % يجيب بنعم على ان المكافآت والحوافز المقدمة لهم تجعلهم يتحدثون عن اعتزازهم بعملهم بالمركب .

السؤال رقم (05): هل تجد بالمؤسسة قيم تتطابق مع القيم التي تؤمن بها ؟

الجدول (06) : مدى توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة .

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
نعم	18	39.13	2.18	3.84
لا	28	60.87		
المجموع	46	100		

نتائج الجدول توضح أن كاي تربيع دالة عند مستوى دلالة 0.05 لأن $3.84 < 2.18$ ، وعليه نرفض كذلك الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أفراد العينة يتجهون إلى الاختيار الثاني ، فنسبة 60.87% من أفراد العينة ينفون أن تتطابق قيم المؤسسة التي يعملون بها مع قيمهم الخاصة، بينما نسبة 39.13 % يقرون بذلك أي أن هناك توافق بين قيمهم الخاصة وقيم المؤسسة .

السؤال (06):هل ظروف عملك تجعلك تشعر بالسعادة بأنك اخترت هذه المؤسسة للعمل دون سواها ؟

الجدول (07) : مدى تشجيع ظروف العمل لبقاء العاملين يعملون بالمركب الرياضي.

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية	K_c^2	K_t^2
نعم	19	41.30	1.40	3.84
لا	27	58.70		
المجموع	46	100		

من خلال تحليل أن أغلب أفراد العينة ما نسبته 58.70% يرون ان ظروف العمل لا تجعلهم يشعرون بالسعادة أنهم اختاروا العمل بهذه المؤسسة، وذلك على أساس أن كاي تربيع عند مستوى دلالة 0.05 لصالح الخيار الثاني ، بينما يرى 41.30 % أن ظروف العمل بالمؤسسة لا تجعلهم يشعرون بالسعادة في اختيارهم للعمل بهذه المؤسسة.

تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالمشرفين :

السؤال رقم (01) : أي نوع من الحوافز التي تراها فاعلة لزيادة الأداء لدى مرؤوسيك ؟

الجدول (08) :نوعية الحوافز الأكثر فعالية في تحفيز العاملين

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية
الحوافز المادية بأنواعها	7	58.33
الحوافز المعنوية بأنواعها	5	41.67
المجموع	12	100

يميل 58.33 % من الرؤساء إلى أن الحوافز المادية بأنواعها لها فاعلية لزيادة الأداء للمرؤوسين في حين ترى ما نسبته 41.67 % ان الحوافز المعنوية وبأنواعها هي الأكثر فاعلية في التأثير على الأفراد حتى يزيد و يتحسن أداءهم.

السؤال رقم (2) : هل ترى بأن نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة كاف لجعل المرؤوسين يؤدون عملهم ؟

الجدول (09) : مدى كفاية نظام الحوافز بالمركب لتحفيز العاملين على الأداء

الاختيارات	F_0	النسبة المئوية
نعم	5	41.67
لا	7	58.33
المجموع	12	100

تقريباً نسجل ثبات في النسب مقارنة بقيمتها مع النسب السابقة غير أننا نسجل أن 58.33 % من الرؤساء يميلون إلى أن نظام المكافآت المتبع بالمؤسسة غير كاف لجعل العاملين يؤدون عملهم ، في حين ترى نسبة 41.67 % ان نظام الحوافز بالمؤسسة كاف لتفعيل الأفراد .

تفسير نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك فعالية للحوافز والمكافآت المطبقة بالمركب تعمل على دفع العاملين لتحسين الأداء. من خلال تحليلنا لنتائج الأسئلة المحددة لبعده مدى استجابة الحوافز لرغبات وحاجيات الأفراد العاملين بالمركب اتضح لنا بأن هناك عدم رضى لما يقدم للعامل، نجد نسبة كبيرة مقدره 65.22 % من العمال يرون هذه الحوافز لا تكفي لتلبية احتياجاتهم أي أن هناك حالة عدم التشبع لدى الأفراد العاملين وبالتالي يؤدي هذا إلى عدم الإهتمام بالأداء وتحسينه والنسبة التي أقرت كفاية المدخول المتقاضا والمقدرة 8.70 % كانت أغلبها من العمال القدماء والذين يرتفع دخلهم بحسب الأقدمية، ، ولدنا أيضاً 80.43 % من العاملين أنها لم تستفد من أي مكافآت معينة مما يفسر غياب نظام خاص بالحوافز بالمؤسسة، بالرغم ان المشرفين والمسؤولين ما نسبته 66.67 % من خلال إجابتهم يرون أن الحوافز والمكافآت تؤثر على أداء العاملين وتدفعهم للعمل بطاقات مرتفعة كماً ونوعاً أي أنه لا تعارض بين العاملين والمشرفين على أهمية الحوافز وبالتالي تحليلنا يذهب أن المشكل هو غياب دور نظام للحوافز في السلم التنظيمي يعمل على متابعة هذه العملية التحفيزية، ويؤكد ما ذهبنا إليه إقرار 58.33 % من المشرفين على عدم فاعلية نظام للحوافز والمكافآت المتبع بالمؤسسة، ومن خلال حديثنا مع العاملين وتحليلنا لنتائج السؤال المتعلق بنوعية الحوافز المفضلة أجابت نسبة 58.33% إلى إختيار الحوافز المادية وهو ما يعني أن مشكلة الأجر لازالت قائمة مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة التي يعاني منها الأفراد، في المقابل وجدنا أن أغلب الحوافز المعنوية المقدمة قد تكون على شكل شهادات تقدير في الغالب والتي لا ترقى إلى طموحات العمال.

الفرضية الثانية: هناك اهتمام لدى المشرفين على المركب الرياضي بتحفيز وتشجيع العمال من أجل تحسين أدائهم.

من تحليل اجابات العاملين والمسؤولين على الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية يتضح لنا أن نسبة 78.26% من العاملين يعانون من مشكل الإتصال برؤسائهم، وإن وجدت اتصالات كما أقرتها مانسبته 21.74 % من العاملين هذا الإتصال كما يبدو مجرد أوامر لتنفيذ الأعمال لأنها لو كانت إتصالات فعلية لشملت كل ما يتعلق بالعمل، وقد سجلنا إقرار المسؤولين بأن هناك إتصال بينهم وبين العاملين فيما يخص أمور العمل

وخاصة ما تعلق بمناقشة تقارير التقييم لأداء العاملين، وضعف الإتصال بين المرؤوسين والرؤساء يعكس عدم تشجيع الرؤساء لمرؤوسهم على تحسين الأداء وذلك من خلال إطلاعهم على نتائج تقييم الأداء حتى يعرف العامل لنقاط ضعفه فيحسنها ونقاط قوته فيعززها، وقد لاحظنا أن هذا يتناقض مع الإجابة الموجه للرؤساء بنسبة %75 بأنهم يفوضون السلطة لمرؤوسهم لتشجيعهم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي نستخلص أن عملية تحفيز العاملين التي تتم بالمؤسسة غير مقرونة بهدف تشجيع العاملين، وبالتالي نجد أن ما ذهبنا إليه في فرضيتنا من وجود إهتمام لدى المشرفين بتحفيز العاملين من أجل تحسين الأداء لديهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب المبني على الإهتمام بتفعيل عملية تقييم الأداء وبالتالي إعطاء حوافز حسب الإحتياجات وميولات العاملين.

الفرضية الثالثة : التحفيز يؤثر في ولاء الأفراد العاملين للمؤسسة التي يعملون بها وبالتالي العمل على تحسين أدائهم في العمل.

من خلال ما تحليلنا للأجابات المأخوذة حول أسئلة ولاء الأفراد داخل المؤسسة، توصلنا إلى أن هناك موقف يمكن أن يكون سلبياً ويؤثر على الأداء، فنسبة %67.40 من العاملين لا يتحدثون بإعتزاز بأهم يعملون بالمركب الرياضي وهذا ما يفسر وجود ملل بالعمل أو أنهم مضطرين فقط للعمل من أجل تلبية حاجياتهم المعيشية والتي نستنبط انها غير مشبعة ، ونجد أنه هناك عدم انسجام بين القيم التي يؤمن بها العاملين - من خلال جلساتنا مع الأفراد وجدنا أن هذه القيم في الغالب تعبر عن مصالحهم الخاصة - واهداف الأفراد وبين الأهداف المسطرة للمؤسسة وهذا ما أكدته إجابة نسبة معتبرة والمقدرة 60.87 % لا وجود لتفاهم حول الأهداف والمصالح ، وبالتالي لا يحدث انسجام ولا تفاهم وهذا ما يفشل دراية المؤسسة بالمحفزات التي تدفع العاملين للعمل وبأداء أحسن وبطاقة أعلى ، وبعد إجابة نسبة 63.04 % من العاملين بأنها مهتمة بمستقبل المركب ، اتضح أن هذه الإهتمام فعلاً له علاقة بضمان منصب العمل بل هناك من العمال من يتجاهلون المكافآت ويعملون على نفس مستوى أدائهم لضمان أجرهم خوفا من تعرضهم الى عقوبات قد تؤدي بهم الى الطرد أحيانا في حالة تخفيض مستوى أدائهم ، وليس له علاقة بحب الولاء للمؤسسة وحب تطور المؤسسة وتقدمها حتى ولو لم يستفد العاملين، وقد وجدنا أن فيه نسبة كبيرة تفكر في الإنتقال إلى عمل آخر في مؤسسة يرون بأنها أحسن تحفيزاً على العمل ، وبالتالي هذا يعطي صدقية ما ذهبنا إليه في فرضيتنا ان التحفيز يخلق الولاء الوظيفي لدى العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها .

8- توصيات الدراسة :

1. إعادة النظر في ما يخص الأجر الذي يتقاضاه العمال، على الأخذ في الحسبان مسؤوليات الأفراد العاملين واحتياجاتهم ومكانتهم في المجتمع.
2. ضرورة قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء للأفراد من خلال وضع معايير ومؤشرات ترتبط بالأنشطة المختلفة التي يقوم العاملون بالمؤسسة تساعد في الحكم على مستوى أداء الأفراد والتعرف النقائص التي يعانون منها لمحاولة معالجتها أو تفاديها مستقبلاً.
3. فتح قنوات الإتصال الفعلية بين العمال وبين الإدارة والممثلة في المسؤول لوضع العمال أمام الخطط الاستراتيجية والأهداف المسطرة لمؤسستهم.
4. إيجاد نظام للحوافز فعال مبني على أسس علمية ، يلبي الحاجات ويشبع الرغبات الحقيقية للعاملين.
5. إعادة النظر في الحوافز المقدمة وخاصة منها المعنوية وعدم إكتفائها بالتقليدية منها كشاهدات شرفية لنهاية الخدمة ، بل ايجاد حوافز معنوية مساندة للعمل كالترقية.
6. الإستفادة من الأنظمة التحفيزية المطبقة في المنشآت الرياضية العالمية ، والتي أثبتت نجاحها وتميزها وتفوقها.
7. نقترح وجود مختبر علمي للدراسات يبحث في الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء وخاصة ما تعلق بالحوافز والمكافآت ، والقيام بدورات تدريبية وتكوينية تسمح للموظفين بالتكيف الدائم مع منصب عملهم اعتباراً للتغيرات التكنولوجية والعلمية.

9-خاتمة البحث

من خلال دراستنا الميدانية لواقع العاملين في المركب الرياضي الاولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، والبحث في الكيفيات التحفيزية المتبعة للعاملين بالمركب من أجل خلق الولاء لدى العاملين وجدنا أن جل العاملين غير راضين على الحوافز المقدمة لدفعهم إلى تحسين ادائهم، ومازال نظام الحوافز المتبع بالمركب يعتمد على التحفيز بالطرق التقليدية التي ينجر عليها في كثير من الأحيان تدمر وإحباط نفسي للأفراد وهو ما يؤدي في المحصلة إلى انخفاض وتدهور في مستوى الأداء.

وكذلك على الرغم من الدراسات الحديثة التي على الإهتمام بالكفاءات والمواهب من العمال إلا ان المؤسسة محل الدراسة مازالت نظرتها قاصرة لهذا الموضوع يبني أغلبها على تحفيز هؤلاء الأفراد بالعلاوات المادية فقط البسيطة كمردودية العمل والضمان الاجتماعي والتي تعتبر كحق للعامل يدرج ضمن أجرته، في حين سجلنا ان هؤلاء ميل لدى هؤلاء العمال في الترقية كحافز لزيادة معارفهم ، وفي التكوين والتدريب لإكتساب مهارات جديدة ، ولتطوير مساهمهم الوظيفي وخلق جو إحتماي مبني على الولاء للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة وضع سياسة ونظام للحوافز والمكافآت بواكب التغيرات الحاصلة في احتياجات الأفراد ورغباتهم المتغيرة بتغير المحيط والواقع الإحتماي ، وتوفير ظروف عمل ملائمة للعمال ، وإعطائهم الفرصة لتنمية كفاءاتهم وتحسين أدائهم ، دون تناسي متطلبات المناصب وعلى رأسها الكفاءات الضرورية لشغلها والتي يكون لها نصيب في التحفيز والتشجيع ، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة للمنشأة الرياضية وعمالها في نفس الوقت.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. التوجيه، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1986.
3. أمين أنور الخولي : الرياضة والمجتمع ، كتاب عالم المعرفة ، العدد 216، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأداب ، الكويت ، 1990.
4. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
5. حليم المنيري ، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، مصر، 1991.
6. راوية محمد حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003.
7. عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق ، 1997.
8. عبد الرحيم القطان : العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، الكويت، 1987.
9. فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية ، داروائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003.
10. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت، وكالة المطبوعات، 1997.
11. نصير سمارة: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2005.
12. هيام ألكسندر: تحفيز الموظفين ومكافأهم (طرق جديدة أفضل لإثارة الموظفين)، مكتبة جريب، الرياض، 2001.

الكتب باللغة الأجنبية :

1. Anthony A. Atkinson, John H et autres: Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale , Harvard L'expansion Management review, December, 1997.
2. Alex muchielli : les motivations (que sais-je) .P.U.F Per édition, Paris 1981.
3. Auber N : Diriger et motiver – secrets et pratiques, édition d'organisation. 1997
4. Alger .
5. Guy le Boterf : Construire les compétences individuelles et Collectives , les édition d'organisation , Paris ,2001.
6. Jean Marie Peretti : Ressources Humaines et Gestion des Personnes. Vuibert, 4eme
7. édition, Paris, 2002.
8. Jeremy Roffe et Christie Vanbreemersh: Recruter et Motiver ses Collaborateurs, 1ere
9. édition, France, 2002.
10. Vigoda, E. : Organizational Politics, Job attitudes, and Work Outcomes,
11. Exploration and Implications for the Public Sector. Journal of Vocational Behavior,
12. vol. 57, 2000.

الوثائق والسجلات :

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: السنة الثامنة، العدد 92، نوفمبر 1971.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: السنة السابعة والعشرون، العدد 5، يناير 1990.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون 09/11، المتعلق بعلاقات العمل ، العدد 30 بتاريخ 21/04/1990 . 4
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004.