

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

معهد علوم الطبيعة والحياة
قسم التربية البدنية والرياضية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية
البدنية والرياضية
تخصص إدارة وتسيير رياضي

التّحفيز و علاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي ، بركة وعين التوتة)

تحت إشراف الدكتور:

عمّار روّاب

إعداد الطالب :

علي جوادي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلميّة	الجامعة
فيصل قاسمي	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي - سوق أهراس-
عمّار روّاب	أستاذ محاضر-أ-	جامعة بسكرة
مراد بوطنّة	أستاذ تعليم عالي	الكز الجامعي - أمّ البواقي -
مسعود بورغدة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قسنطينة

شكر وتقدير

أشكر الله عزّ وجل أن وفقني الإتمام هذا العمل وأسأله سبحانه وتعالى أن يوفّقني في مشواري الدراسي .

الحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه ، وسبحان الله والحمد لله ولا إله إلا الله ، ولا حول ولا قوّة إلا بالله العليّ العظيم ، وصلي اللهمّ وبارك على سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - ووقوفا عند قوله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لا يشكر الله) . فأحيانا تخوننا اللّغة ، ونفتقد للكلمات المعبرة خاصّة حينما نريد الإدلاء بمشاعر صادقة و حقيقيّة نابعة من القلب ، ولعلّ شعور الامتتان والاعتراف من أصعبها ، لا يسعني في هذا إلا أن أقول شكرا إلى أستاذي الفاضل الدكتور:روّاب عمار على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى إرشاداته ، و الدّعم الذي قدّمه ليّ ، فأرجو من المولى عزّ وجل أن يثيبه عنّا خيرا الثواب.

كما أتقدّم أيضا بجزيل الشّكر والعرفان إلي السادة الأساتذة الدكاترة : فيصل قاسمي ، مسعود بورغدة ، السعيد يحيياوي ، رمضان بوخرص ، عميرات عبد الكريم ، أحمد بوسكرة ، حمودة ، نور الدين ، مراد بوطبة و د - برجم . على النصح والتوجيه والنصائح التي قدّموها لي . وشكر خاصّ الأساتذة : الناصر ضو ، وفتحي بن يامة و لزهر بلقاسمي على المساعدة الإتمام هذا العمل المتواضع.

وفي الأخير أتقدم بالشكر والعرفان إلي كلّ من أدلى عليّ برأي أو اقتراح أو نقد في الموضوع.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ الكريمين ، وأسأل الله لهما دوام الصّحة
والعافية وأن يجعلهما من عباده المتّقين الفائزين بجنّات الفردوس .
كما اهدي عملي هذا إلى من تقاسمني حلو الحياة ومرّها الزوجة الكريمة الغالية
وإلي ولداي * محمّد و عبد الله * وابنتي * بشيرة * حفظهما الله ورعاهما .
و إلى أختي العزيزة والغالية عليّ ، و كلّ أبنائها :
* إيمان ، ليلي ، المولدي وعرفة .
كما أهدي عملي هذا إلى كلّ الأصدقاء والأحباب ، وجميع أسرة العتيق .
وكذا جميع زملائي في الدّفعة من طلبة الماجستير بالمركز الجامعي بسوق أهراس
- محمد الشريف مساعديّة -

محتويات البحث

الصفحات	محتويات البحث
ا - ب	- شكر وتقدير
ج - ل	- المحتويات
ل - م	- الجداول
م	- الأشكال
4-1	- مقدّمة
الفصل التمهيدي	
7-6	❖ الإشكالية
7	❖ الفرضيات
8	❖ تحديد المفاهيم
9-8	❖ أسباب اختيار البحث
10-9	❖ أهمية البحث
10	❖ أهداف البحث
22-11	❖ الدّراسات السابقة
الباب الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول: التحفيز	
24	تمهيد
25-26	1- مفهوم التحفيز
26-27	2- أهمية التحفيز
29-28	3- التطور التاريخي للتحفيز
28	3-1- المرحلة التقليدية
28	3-2- المرحلة السلوكية
29-28	3-3- المرحلة الحديثة
35-29	4- نظريات التحفيز

32-29	4-1- نظريات المحتوى
35-33	4-2- نظريات العملية
43-35	5- أنواع التحفيز
38-35	5-1- من حيث طبيعتها أو قيمتها
36-35	5-1-1- مادية
36-38	5-1-2- معنوية
39-38	5-2- من حيث أثرها أو فاعليتها
38	5-2-1- ايجابية
39	5-2-2- سلبية
39-40	5-3- من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين
39	5-3-1- فردية
40	5-3-2- جماعية
41-40	5-4- من حيث ارتباطها
40	5-4-1- داخلية
41	5-4-2- خارجية
43	6- دور نظام الحوافز في المنظمات
44	7- الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز
45	8- الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز
48-46	9- بناء نظام للحوافز
47-46	9-1- المرحلة الأولى : الدراسة والإعداد
46	9-1-1- داخل الجهاز
46	9-1-1-1- الجانب الفني
47	9-1-1-2- الجانب التنظيمي
47	9-1-1-3- الجانب الإنساني
47	9-1-1-4- الجانب الإداري
47	9-1-2- خارج الجهاز أو المنظمة

47	9-1-2-1- الجانب القانوني
47	9-2-2-1- الجانب الاقتصادي
47	9-3-2-1- الجانب الاجتماعي
48	9-2- المرحلة الثانية : وضع الخطة
48	9-3- المرحلة الثالثة : التنفيذ والمتابعة
48	9-1-3- الترويج لخطة الحوافز
48	9-2-3- تجربة الخطة
48	9-4-3- التنفيذ والمتابعة
50-49	10- علاقة الحوافز بالأداء
63	11- أثر الحوافز على :
51-50	11-1- تقييم الأداء
51	11-2- إدارة الأداء
51	11-3- مؤشرات الأداء
51	11-3-1- كفاءة العامل
51	11-3-3- فعالية العامل
51	11-3-3- مردودية العامل
51	11-3-4- إنتاجية العامل
53-52	11-4- الرضا الوظيفي للعامل
54	- خلاصة
الفصل الثاني : الأداء الرياضي	
56-69	1- مفهوم الأداء ومحدداته
57	1-1- مفهوم الأداء
59-58	1-2- محددات الأداء
59	1-2-1- الجهد
59	1-2-2- القدرات
59	1-2-3- الوظيفة

59	4-2-1 - الموقف
60	3-1- أهمية الأداء
61	4-1- العوامل المؤثرة على الأداء
64-61	1-4-1- عوامل شخصية
61-62	1-1-4-1- العوامل النفسية
63	2-1-4-1- العمر
63	3-1-4-1- الحالة الاجتماعية
63	4-1-4-1- الجنس
64	5-1-4-1- مدة الخدمة
65-64	2-4-1- عوامل خاصة بالعمل
64	1-4-2-1- الرضا عن العمل
65	2-4-2-1- ضغوط العمل
65	3-4-2-1- الإشراف
68-66	3-4-1- العوامل التنظيمية
66	1-3-4-1- القيادة
67	2-3-4-1- تصميم الوظائف
67	3-3-4-1- نظام الحوافز
67-68	4-3-4-1- المواطنة التنظيمية
69	5-1- مراحل الأداء
69	- خلاصة
70	2- تقييم الأداء
71	1-2- مفهوم تقييم الأداء
74-72	2-2- أهداف عملية تقييم الأداء على :
72	1-2-2- على مستوى المنظمة
73	2-2-2- على مستوى المديرين
74	3-2-2- على مستوى العاملين

75	3-2- أهمية تقييم الأداء
75-76	4-2- معايير التقييم
76	1-4-2- العناصر
76	2-4-2- معدلات الأداء
77	5-2- خطوات تقييم الأداء
83-78	6-2- الطرق الأساسية لتقييم الأداء
78	1-6-2- طريقة الترتيب
78	1-1-6-2- طريقة الترتيب البسيط
78	2-1-6-2- طريقة المقارنة الثنائية
79	2-6-2- طريقة التدرج البياني
79	3-6-2- الطريقة الإنشائية
79	4-6-2- طريقة الاختيار الإجباري
80	5-6-2- طريقة الأحداث الحرجة
81-80	6-6-2- طريقة الإدارة بالأهداف
82	7-6-2- طريقة قوائم المراجعة
83-82	8-6-2- طريقة الجودة الشاملة
83	7-2- فوائد وأغراض تقييم الأداء
85-84	8-2- الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء
86	- خلاصة
87	3- المنافسة الرياضية
90-88	1-3- مفهوم الرياضة
90	2-3- مفهوم المنافسة الرياضية
91	1-2-3- المنافسة الرياضية كعملية
91	1-1-2-3- الموقف التنافسي الموضوعي
91	2-1-2-3- الموقف التنافسي الذاتي
92	3-1-2-3- الاستجابة

92	3-2-1-4- النتائج
93-94	3-3- أنواع المنافسات الرياضية
93	3-3-1- المنافسات الرياضية التمهيدية
94	3-3-2- المنافسات الرياضية الإختبارية
94	3-3-3- المنافسات الرياضية التجريبية
94	3-3-4- الانتقاء
94	3-3-5- المنافسات الرياضية الرئيسية
94	3-4- الأداء التنافسي الرياضي
95-96	3-5- قواعد وضبط المنافسات الرياضية
96	3-6- المظاهر السلبية الرياضية
97	- خلاصة
الفصل الثالث : نادي كرة اليد	
99	1- النادي الرياضي
99	1-1- مفهوم النادي
99	2-2- مفهوم النادي الرياضي
99	1-3- المفاهيم والاعتبارات التي يقوم عليها النادي
100	1-4- المواد القانونية التي تحدد مهام النادي الرياضي في الجريدة الرسمية الجزائرية
101	1-5- أهداف النادي الرياضي
101	1-6- حقوق النادي الرياضي
101-102	1-7- أشكال النوادي الرياضية
101	1-7-1- النادي الرياضي الهواة
102	1-7-2- النادي الرياضي الشبه محترف
102	1-7-3- النادي الرياضي المحترف
103	1-8- العلاقة التي تربط الأندية بالأجهزة المختلفة
104	1-9- نموذج هيكل تنظيمي لنادي رياضي

105	2- كرة اليد
105	2-1- تاريخ كرة اليد في العالم
107-106	2-2- تاريخ كرة اليد في الجزائر
108	2-3- المبادئ الأساسية لكرة اليد
108	2-3-1- مبادئ أساسية بالكرة
108	2-3-1-1- مسك الكرة
108	2-3-1-1-1- مسك الكرة بيد واحدة
108	2-3-1-1-2- مسك الكرة باليدين
109	2-3-2- تمرير الكرة واستقبالها
113-110	2-3-2-1- أنواع التمرير
113	2-3-2-1-2- استقبال الكرة
114	2-3-2-3- المحاورة بالكرة
116-114	2-3-2-4- التصويب
117	2-3-2-5- الخداع بالكرة
117	2-3-2-6- الرمية الجانبية
119-118	2-3-2-- مبادئ أساسية بدون كرة :
118	2-3-2-1- البدء
118	2-3-2-2- التوقف
118	2-3-2-3- التحرك للجانب وللخلف
118	2-3-2-4- الجري مع تغير الاتجاه والسرعة
118	2-3-2-5- الحجز
118	2-3-2-6- الخداع
121-119	2-4- مراكز اللعب المختلفة
119	2-4-1- لاعب الدائرة
119	2-4-2- لاعب الجناح
120	2-4-3- لاعب الظهر

120	4-4-2 - صانع الألعاب
121	5-4-2 - حارس المرمى
123-121	5-2 - أهم العناصر التقنية والتكتيكية في كرة اليد
122-123	1-5-2 - الدفاع
122	1-1-5-2 - الدفاع المفتوح
122	2-1-5-2 - الدفاع المغلق
123-122	2-5-2 - الهجوم
125-123	6-2 - المميزات العامة لكرة اليد
123	1-6-2 - في المنافسة
124-123	2-6-2 - في الميدان
128-126	7-2 - المميزات الخاصة للعب الحديث لكرة اليد
129	- خلاصة
الباب الثاني: الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية	
132	- تمهيد
133	1- منهج البحث
133	2- مجتمع البحث
134	3- عينة البحث
134	4- متغيرات البحث
134	1-4- المتغيرات المستقلة
134	2-4- المتغير التابع
135	5- مجالات البحث
135	1-5- المجال المكاني
135	2-5- المجال الزمني
135	3-5- المجال البشري
135	4-5- المجال الموضوعي

141-135	6- أداة البحث
136-135	1-6- بناء أداة البحث
137	2-6- صدق أداة البحث
140	3-6- ثبات أداة البحث
141-142	7- إجراءات البحث
143-142	8- أساليب المعالجة الإحصائية
144	9- صعوبات البحث
	الفصل الخامس: عرض وتحليل و النتائج
146	- تمهيد
148-146	1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بوصف خصائص مفردات الدراسة
165-149	2- عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
170-166	3- النتائج والتوصيات
171	- الخاتمة
184-174	- المصادر و المراجع
186	- ملخص الدراسة
	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
69	مراحل الأداء .	الجدول رقم 1
81	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى	الجدول رقم 2
84	أغراض تقييم الأداء ومستويات التحليل.	الجدول رقم 3
125	القدرات اللازمة للاعب كرة اليد (المواصفات العالمية).	الجدول رقم 4
134	توزيع عينة الدراسة حسب النوادي .	الجدول رقم 5
138	معاملات بيرسون لعبارات المحور الأول.	الجدول رقم 6
139	معاملات بيرسون لعبارات المحور الثاني .	الجدول رقم 7

140	معاملات بيرسون لعبارات المحور الثالث.	الجدول رقم 8
141	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة .	الجدول رقم 9
146	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد الدراسة	الجدول رقم 10
146	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	الجدول رقم 11
147	توزيع عينة الدراسة حسب فئات السن.	الجدول رقم 12
147	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	الجدول رقم 13
148	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	الجدول رقم 14
149	النتائج المتعلقة بالحوافز المادية المقدمة للاعبين.	الجدول رقم 15
154	النتائج المتعلقة بالحوافز المعنوية المقدمة للاعبين.	الجدول رقم 16
159	النتائج المتعلقة بمستوى أداء اللاعبين .	الجدول رقم 17
162	العلاقة بين التحفيز المادي والأداء .	الجدول رقم 18
163	العلاقة بين التحفيز المعنوي والأداء .	الجدول رقم 19
164	العلاقة بين التحفيز الكلي والأداء .	الجدول رقم 20

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
43	أنواع الحوافز	شكل رقم 01
60	محددات الأداء .	شكل رقم 02
93	مراحل المنافسة الرياضية كعملية جماعية.	شكل رقم 03
104	الهيكل التنظيمي لنادي رياضي .	شكل رقم 04

مقدمة :

اهتمّ الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة، فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل كالعبادة ، فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وأهميته وكذلك التحفيز على العمل وجزائه عند الله سبحانه وتعالى ومنها:

- يقول تبارك وتعالى (وأن للإنسان إلا ما سعى، وأنّ سعيه سوف يرى، ثمّ يجزاه الجزاء الأوفى)¹.

- أيضاً يقول سبحانه وتعالى : (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب .)²

كما أوصى الرسول في أحاديث كثيرة عن أهمية الحافز والأجر فقال : [« أعطي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ويقول : « من صلى عليّ صلاة صلى الله عليه بها عشرا » والحسنة في الإسلام بعشرة أمثالها، وكل ذلك وغيره للتحفيز على الخير والعمل به.

وفي إطار الاهتمام المتزايد بالرياضة ومع تفاقم المشكلات الناجمة عن تحقيق أهداف ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة التي فرضت نفسها بقوة في مختلف المحافل الرياضية، وإيماننا بالدور الذي تلعبه الإدارة الرياضية في إيجاد السبل الكفيلة للتخفيف من حدة هذه المشكلات ومسايرة التحولات الكبرى في المجال الرياضي من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الرياضية الحديثة ومتطلباتها ، والبحث عن الحلول القانونية المناسبة للمشكلات التي تثيرها الأنشطة الرياضية في شتى مجالاتها من حيث تدريب ، وتأهيل الموارد البشرية ، و التامين على الهياكل والمنشآت الرياضية ، و الإصابات والمخاطر الرياضية ، والعقود الرياضية ، وإدارة الأزمات والوقت وأهمية معالجتها من مختلف جوانبها ، مما يهيئ الأجواء المناسبة لنجاح المنافسات الرياضية ، وتفرغ الرياضيين لأنشطتهم بعيداً عن أي منازعات قد تشكل معوقات في تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها للوصول إلى المستويات العالية ، حيث كان فيما سبق الاهتمام بالإنتاج في أي مؤسسة، ثمّ جاء الاهتمام بالتسويق لاكتشاف

1-القران الكريم ، سورة النجم الآيات (39،40،41) .

2- المصدر نفسه ، سورة الزمر الآية (8) .

حاجات المستهلك وتقديمها له من سلع وخدمات . فالاهتمام بالعنصر البشري كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والتمويل وهذا ما ظهر جليا في المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها عندما دخلت عالم الاحتراف والذي بدونه لا يمكن أن تتم هذه العمليات .

وقد بدا الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية بحيث أصبح العامل أكثر تخصصا لطبيعة القوى العاملة ، فكان زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة بالعمل وأكثر مهارة وتخصصا ، فأصبح عهد التخصص وهذا ملاحظ في التكنولوجيا الحديثة وما وصلت إليه ، كما أن المستوى العلمي للعاملين ارتفع ، بحيث أصبح القادمون إلى سوق العمل أفضل تعليما من أسلافهم ، وقد أكد الأكاديميون والباحثون على أهمية تكوين وتنمية الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط . وهذا ما هو مشاهد الآن في المؤسسات الرياضية بكل أنواعها خاصة على مستوى الأندية المحترفة .

وهذا بقدرة مستوى الإدارة على التسيير الرياضي الذي يكمن في اختيار أعضاء الفريق بكل أشكالهم من لاعبين ومدربين وإداريين وعمال ، وتنمية قدراتهم وعلاقة التعاون بينهم ، وتنمية مشاعر الولاء للعمل وللنادي الرياضي ، وعليه فالنادي الرياضي أصبح يحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة واخذ القرارات والرقابة الذاتية ، وتحمل المسؤوليات في جميع وظائف الإدارة من تنظيم وتخطيط أيضا .

وعليه فإنّ المورد البشري أصبح رأسمال حيوي بالنسبة للنادي الرياضي ، ممّا يستدعي وجود لاعبين وطواقم إدارية وفنية وتقنية وطبية على أعلى مستوى إضافة إلى الاعتناء بهم من خلال التحفيز لتحقيق طموحات النادي .

حيث أنّ المؤسسات النّاجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة العاملين، وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميّز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التّقدم وهذا لا يتأتّى إلاّ بالتحفيز¹ ، وتشجيعهم على المبادرات ، فتحفيز أعضاء الفريق خاصة اللاعبين يكون له اثر ايجابي في تحقيق أهداف النادي بالحصول على البطولات والكؤوس ، وهذا ملاحظ من خلال الأندية الأوروبية الكبرى في كرة اليد على غرار ريال سوسيداد ، ومونبلييه ، ونانت ، وكيل ، وفولسبورغ ، وغيرها من الفرق الألمانية .

¹ - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، 2010، ص281.

والفرق المحلية كمولودية الجزائر ، المجمع النفطي بالتسمية الجديدة في بلادنا الأكثر تنوعا وتشريفا على المستوى العربي والإفريقي.

حيث أن التحفيز هو العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز ، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة ، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى¹.

وهذا ما نود دراسته والتعرض له في رسالتنا هذه من خلال التطرق إلى حوافز العمل ، ومدى علاقتها وتأثيرها على أداء العامل والموظف وإنتاجيته ، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز ، وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد الوظيفي ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى استثارة قدرات الفرد الكامنة ، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .
و إن اختيار الباحث لهذا الموضوع لم يأت صدفة ، بل هو نتيجة للاهتمام المستمر بهذه الفئة ، وهذا بعد الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات.

وقد قام الباحث بتقسيم البحث إلى :

الفصل التمهيدي : وفيه تناول الباحث تحديد الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم وأهمية البحث وأهدافه والدراسات السابقة.

الباب الأول : الجانب النظري

الفصل الأول : التحفيز

التحفيز ، ويوضح الباحث في هذا المبحث تعريف التحفيز ، وأهميته ، والتطور التاريخي له ، وكذلك نظريات التحفيز ، وأنواعه ، ودور نظامه وبنائه والأسس التي يقوم عليها ، وكذا علاقة الحوافز بالأداء ، وتأثيرها على كل من تقييم الأداء وإدارة الأداء ومؤشراته والرضا الوظيفي للعاملين .

الفصل الثاني : الأداء الرياضي

1-الأداء ومحدداته ، ويتضمن التعريف بالأداء ومفهومه ومحدداته وأهميته وكذلك العوامل المؤثرة عليه ومراحله .

1- أبو الكشك ، محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن 2006 ، ص133

2- تقييم الأداء و تم التطرق إلى التعريف وأنواع وخصائص والمظاهر السلبية ومتطلبات مرحلة المراهقة وكذلك أشكالها.

الفصل الثالث : نادي كرة اليد

1- النادي الرياضي : التعريف به ، والوقوف على الاعتبارات والمفاهيم التي يقوم عليها وأهدافه وحقوقه وأشكاله ، ومع ذكر العلاقة التي تجمعها بالأجهزة الأخرى .

2- كرة اليد: وتضمن هذا المبحث تاريخ كرة اليد عالميا ومحليا ، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها كرة اليد ، ومراكز اللعب والميكانيزمات التقنية والتكتيكية ، وأهم المميزات العامة والحديثة لها .

الباب الثاني: الإطار التطبيقي

الفصل الرابع : منهجية البحث والإجراءات الميدانية.

والمتمثلة في تحديد المنهج المستخدم ووصف عينة البحث ثم وصف أداة البحث مع تناول صدق وثبات الأداة ، بالإضافة إلى إجراءات تطبيق الاختبار وكذا الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها.

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج .

فقد تم عرض وتحليل النتائج الموصل إليها باستعمال المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج "spss" 17.

ومناقشة النتائج المتحصل عليها والتعليق على مدى تحقق فرضيات الدراسة ، والتي من خلالها توصلنا إلى استنتاجات وخاتمة للدراسة ، أين تم وضع اقتراحات وطرح بعض الفرضيات المستقبلية التي يمكن دراستها مستقبلا .

الفصل التمهيدى

1- الإشكالية :

نظرا لحجم التحديات التي تواجهها الأندية الكروية ، والمتمثلة في تحقيق الأهداف من بطولات وكؤوس ، ورفع مستوى أداء اللاعبين ، وبالنظر إلى الضغوط الكبيرة التي تواجهها هذه النوادي داخليا وخارجيا ، من اجل الارتقاء بمستوى أداء اللاعبين وتحسين عملهم ، أضحي على النادي أن يكون متيقظ ومتفطن وذا تفكير استراتيجي ورؤية واضحة ، يتطلب دفع الجميع نحو الأمام من خلال التحفيز بكل أشكاله لنقل النادي إلى الوضع المنشود ، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

فالتفكير في قيادة إدارية على أنه القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة ، لم يعد ينسجم مع تطورات القرن الحادي والعشرين ، فيتطلب إحداث تغييرات في إصلاح وتطوير أداء اللاعبين .

ولعل من ابرز الصفات لتحقيق الأهداف المنشودة لكل نادي وفق أداء جيد ، أن يكون الرؤساء ذوي فلسفة إدارية فعّالة ، يؤثرون في اللاعبين ودوافعهم ، لتكون مسايرة مع أهداف النادي ، وان تتجلى هذه الصفات بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط ، والعمل على رفع مستوى أعضاء النادي خاصة اللاعبين لتحقيق الأهداف والاهتمام بالمهارات والالتزام بالعناية والاتصال بين أعضاء النادي .

ولتصبح هذه القدرات مفعلة وتستجيب لكل الاقتراحات وتتغلب على الصعوبات والعراقيل ، وجب التحفيز والتشجيع على الإبداع والتميز في الأداء ، وعليه يشترك في تقاسم الطموحات بين أعضاء النادي ويولد فيهم الالتزام بتحقيق الأهداف .

في الحقيقة إن التحفيز مغيب في كل المؤسسات الوطنية ومن ضمنها المؤسسات الرياضية والمتعلقة بالنوادي الرياضية لكرة اليد كنموذج للدراسة .

لكن عدم تحقيق النتائج الرياضية الكبيرة على المستوى القاري والدولي من خلال غياب ميكانيزمات و حاجات تساهم في رفع التحدي ومنها التحفيز ودوره في تحقيق فاعلية النوادي ، يدفعنا إلى الاهتمام أكثر بهذا المفهوم بكل أبعاده النفسية والمادية والمعنوية ، وكذا إلقاء الضوء على التحفيز ومدى تأثيره على سلوك اللاعبين بإخضاع أبعاده للتحليل والتمحيص ، وتوضيح علاقته الارتباطية بتحسين أداء اللاعبين .

ويشير رسلان إلى أن كثيرا من الباحثين أشاروا إلى أن موضع الحوافز ، وما يترتب عليه من نتائج الأداء الوظيفي يتطلب مداومة البحث والدراسة من اجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ،

ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها¹ .

وعلى ضوء ذلك فان هذا البحث يسعى إلى الوقوف على نظم الحوافز وأنواعها المطبقة بالنوادي الجزائرية لرياضة كرة اليد لقسمها الأول ومدى تأثيرها وعلاقتها سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي لدى اللاعبين .

من هنا وعلى ضوء ما سبق ، يمكن تحديد المشكلة بأنها محاولة التعرف على واقع التحفيز لدى لاعبي كرة اليد بالنوادي الرياضية للقسم الأول، وعلاقته بالأداء وعليه يمكن طرح الإشكالية العامة التالية :

_ هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء أثناء المنافسة الرياضية للاعبين نوادي كرة اليد الجزائرية ؟

_ هل التحفيز المادي له علاقة بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية ؟ .

_ هل التحفيز المعنوي له علاقة بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

* الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء أثناء المنافسة الرياضية للاعبين نوادي كرة اليد الجزائرية .

* الفرضيات الجزئية :

1- توجد علاقة بين التحفيز المادي وأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية .

2- توجد علاقة بين التحفيز المعنوي وأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية .

1- رسلان نبيل ، الحوافز في القوانين الحكومية والقطاع العام، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978، ص 21.

3- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

1 - التحفيز : لغة : حثّه وحركّه، وأعجله وأبعده¹.

اصطلاحا :- أنّه الوسائل الماديّة والمعنويّة المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات الماديّة والمعنويّة للأفراد².

- الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية³.

أ- التحفيز المادي :

اصطلاحا : هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي⁴.

إجرائيا : هو المنح والعلاوات المقدّمة للاعبين لضير فعالية أدائهم وفوزهم بالمقابلات .

ب- التحفيز المعنوي :

اصطلاحا : الذي يساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه ، وتحقيق التعامل بين زملائه⁵.

إجرائيا : هو وسيلة تقوم برفع الروح المعنوية للاعب بالقيام بمهامه بأفضل الطّرق للنجاح

2- الأداء : لغة : أدى الشيء وأوصله ، وقام به⁶.

اصطلاحا : القيام بمهام الوظيفة وفقا للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب انجازه⁷.

إجرائيا : هو العمل المبذول أثناء المنافسة الرياضيّة الذي يسمح للاعب بالحصول على نتائج جيّدة تتمثل في إحراز البطولة أو الكأس .

3 -اللاعبين : هم الأفراد الذين يشكلون نادي كرة اليد ، ويلعبون من اجل الحصول على البطولة

أو الكأس وهذا في البطولة الوطنية لقسمها الأول في الجزائر أكابر ذكور .

4- أسباب اختيار البحث :

إن الإدارة والتسيير الرياضي هو فرع من فروع تخصص التربية البدنية والرياضية حيث أننا

كما نعلم أن الوظائف عديدة للإدارة وهذا يظهر جليا من خلال مبادئ التّظيم ،

1- المنجد الأبجدي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، دار الشروق ، بيروت ، ط8 ، 1990، ص

2- القريوتي ، مبادئ الإدارة (النظريات ، العمليات ، الوظائف) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن 2004، ص 301.

3- فهمي منصور ، إدارة القوى البشرية ، ط⁶، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 ن ص335 .

4- اللوزي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص 377 .

5- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص284.

6- المنجد الابجدي ، ص

7- مرسي محمود و زهير الصباغ ، إدارة الأفراد ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1990 ، ص28.

والتخطيط ، والتقييم ، والرقابة والتوجيه ، وغيرها من المبادئ .

فإذا ما تم الاعتناء بجميع هذه الوظائف على مستوى الأندية الرياضية لكرة اليد إضافة إلى التحفيز المقدم من طرف إدارة النادي ، ومدى تأثيره على فعالية الأداء سوف ينعكس إيجابا على النتائج الجيدة لأندية كرة اليد كما أنه يعتبر منشط من العوامل النفسية . وعلى أساس أن وظائف الإدارة متاحة للجميع ، فإن التحفيز سيكون له الدور الرائد في تحقيق أداء جيد للاعبين وبدوره ينعكس على الفريق ككل في تحقيق البطولة أو الكأس وهذا ما جعلنا نقوم باختيار هذا الموضوع لدراسته ، لأن النتائج المراد تحقيقها أصبحت تعتمد على كل صغيرة تسمح بكسبها والظفر بها سواء على المستوى المحلي أو القاري أو الدولي على غرار التحفيز بكل صورته وأشكاله .

بالإضافة إلى ذلك لم تكن هناك دراسات على مستوى الماجستير سبقت لدراسة هذا الموضوع ، ولأن التحفيز يدخل في تقويم أداء اللاعبين في حثهم على العمل بجديّة مما ساهم في تحقيق أهداف الفريق .

5- أهمية الدراسة :

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال خير قيام وبكفاءة عالية ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز .

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه ، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز ، وهذا ما هو مشاهد لمدى الحوافز المقدمة للاعبين في المجال الرياضي ، والتي تقدّر بملايين الدولارات على المستوى العالمي ، كما هو الحال عندنا في الجزائر ، حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ، وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية ، وعموما

تعدّ الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأيّ جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء ، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة لأيّ منظمة .
وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة اللاعبين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات اللاعبين، وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك اللاعبين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة (النّادي) واللاعبين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين اللاعبين.
- المساهمة في تعزيز اللاعبين لأهداف النّادي، أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى اللاعبين بما يضمن ازدهار النّادي الرياضي وتفوقه .
- المساهمة في تحقيق أيّ أعمال أو أنشطة تسعى النوادي الرياضية إلى انجازها .

6- أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي :
- التعريف بمفهوم التحفيز وشرح أبعاده وخصائصه المختلفة ، ومدى مساهمته الفعالة في تطوير وتحسين الأداء للاعبين أثناء المنافسة الرياضية على مستوى أندية كرة اليد الجزائرية0
 - إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات العربية والدراسات الأجنبية عن أهمية وعلاقة وأثر التحفيز على الجوانب المختلفة للمؤسسة .
 - الكشف عن واقع التحفيز بالنوادي الرياضية لكرة اليد للقسم الأول ، وعلاقته بزيادة التعاون والإبداع بين اللاعبين .
 - بيان طبيعة العلاقة بين مدى توفر التحفيز ، وخاصة التحفيز المادي والمعنوي بالنوادي ومستوى أداء اللاعبين ، ومدى تحقيقه للنتائج الإيجابية أثناء المنافسة الرياضية.
 - التعرف على صور و أنواع التحفيز المادي والتحفيز المعنوي المقدم للاعبين.
 - طرح بعض التوصيات العملية والأكاديمية بناء على نتائج الدراسة ، بجانبها النظري والتطبيقي.

7- الدراسات السابقة :

رغم أن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع التي طرحت وأجريت عليها الدراسات والبحوث إلا أنّ علاقتها بالأداء ، وخاصة في المجال الرياضي يحتاج إلى الطرح ، والدراسة للتعرف على كثير من المشكلات المرتبطة بالحوافز ومدى علاقتها بالأداء ، والتي يمكن العمل على مواجهتها على نحو يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين (لاعبي كرة اليد) أثناء المنافسة الرياضية وتحسين أدائهم بشكل يحقق أهداف النادي الرياضي أو الفريق ككل على المستوى المحلي أو الدولي . وسوف نتناول بعض الدراسات المتعلقة بالحوافز من أجل إثراء الجانب النظري للدراسة والوقوف على الجوانب التي ألفت بها هذه الدراسات :

* دراسة الحارثي (1999) حول رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية وهي دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض بالمملكة العربية السعودية . وكان هدف الدراسة :

- التعرف على أهم الحوافز التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين .
 - أهم المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز المادية والمعنوية .
- توفير المعلومات المناسبة عن نظم الحوافز لمتخذ القرار في وضع إستراتيجية التطوير الإداري .

وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 396 من الأفراد العاملين ، واعتمد على المنهج الوصفي المناسب ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- إن نظام الحوافز المادية والمعنوية غير مرضية وقد تؤدي إلى انخفاض في مستوى أداء العاملين .
- إن الترقية من أهم الحوافز المؤثرة على كفاءة أداء العاملين .
- إن الحوافز المادية من أهم المؤثرات الفعالة على رفع كفاءة أداء العمل ثم تليها الحوافز المعنوية .

• دراسة سعود ضيف الله الدالة (2003) حول اثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض .

حيث اعتمد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبيان على مفردات دراسة بلغت 137 طبيب ، واستهدف البحث :

- التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين.
 - التعرف على مدى توفر الحوافز .
 - التعرف على مستوى أداء الأطباء .
 - التعرف على العلاقة بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة وبين خصائصهم الديمغرافية من حيث العمر والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي .
- وأسفرت على النتائج التالية :
- إن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات ، العلاوات ، والحوافز التشجيعية بدل الانتداب والترحيل وأكثر الحوافز المعنوية هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة ، والثناء الشفوي ، وخطابات الشكر وشهادات التقدير .
 - إن مستوى الأداء مرتفع¹ .

* دراسة شهاب (2005) حول الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي .
وهدف هذا البحث إلى إبراز وإيضاح مكانة الفكر العربي الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية ، وتوضيح إمكانية تطبيقه في الواقع المعاصر ، وكيفية الاستفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانب علم الإدارة وتطبيقاته بصورة عامة .
وكان من نتائجه :

- إن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية والمادية والروحية ، في حين تقتصر النظم المعاصرة على الجانبين المادي والمعنوي فحسب.
- أنه تسيطر على المسلم القوى الدافعة أكثر من القوى المحفزة له .

1 - سعود ضيف الله أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 83.

- إن الحافز الروحي يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم الملتزم بعقيدته ونشاطه وجهوده لا يتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادة أو نقصا ، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له ¹ .

• دراسة عبد الرحمن بن علي الوابل (2005) حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية .

واستهدفت الدراسة :

- معرفة رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظم الحوافز المطبقة حاليا .

- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقا لما يفضله ضباط الأمن .

- التعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع .

- معرفة أهم المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام .

- العمل على إيجاد نظام فعال للحوافز من شأنه أن يساعد ضباط الأمن في رفع مستوى الأداء .

- دراسة اثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة

- الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي .

واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، وشمل مجتمع البحث جميع الضباط الذين شاركوا في موسم الحج والبالغ عددهم 1200 ، واشتملت عينة البحث على 25% (300) ، واعتمد على الاستبيان في جمع البيانات ومن خصائصه الصدق والثبات.

وأهم النتائج التي توصل إليها :

- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين .

- درجة الرضا للضباط المشاركين في موسم الحج عالية .

1-علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غر منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 ، ص 71 .

- الانتداب أهم حافز يساعد في رفع مستوى الأداء¹ .

• دراسة هيثم الفقهاء وغادة العبدالات (2006) بالأردن حول اثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية أي موضوع الحوافز ومدى علاقتها وتأثيرها على أداء الموظفين وعلى موضوع الرضا الوظيفي .

حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، وشمل مجتمع الدراسة 021 موظف من دائرة الأراضي والمساحة مع الاستبيان لجمع البيانات .
واستهدفت الدراسة :

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة في دائرة الأراضي والمساحة.
 - الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة في دائرة الأراضي والمساحة.
 - معرفة مدى رضا العاملين في دائرة الأراضي والمساحة عن بيئة العمل الوظيفية .
 - العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.
- وأسفرت النتائج على ما يلي :
- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة .
 - أفراد البحث موافقين على أن (المكافآت، الترقية، مكافآت العمل الإضافي) تقدم غالبا للموظفين .
 - يرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع الموظفين .
 - أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية .
 - هناك علاقة طردية بين تطبيق أنظمة عادلة وتحفيز جيد وبين تعزيز القيم الجوهرية للدائرة ، مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد إيمان الموظفين بالقيم الجوهرية².

1- عبد الرحمن الوابل ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين

في موسم الحج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص 165 .

2- هيثم الفقهاء وغادة العبدالات ، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية ، وزارة المالية ، الأردن ، 2006 ، ص 43.

* دراسة علاء خليل محمد العكش (2007) حول نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .

حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبيان على مفردات دراسة بلغت 368 موظفا يعملون في وزارات السلطة الفلسطينية ، واستهدف البحث :

- تقييم ومعرفة نظام الحوافز ودوره في تطوير وتحسين الأداء .
- الوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها , وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظم حوافز كفؤة .
- قياس مدى ملائمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع الحكومي من خلال الدراسة.
- التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء .

وأُسفرت على النتائج التالية :

هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء للعاملين .

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية , وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- نظام الحوافز غير فعال وغائب مع عدم استخدام أساليب المنافسة في منح الحوافز.
- الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز .
- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك اثر سلبي على أداء الموظفين¹ .

* دراسة عارف بن ماطل الجريد (2007) حول التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية ، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستعمل عينة بحث ل 50 ضابط من رتبة ملازم إلى عقيد ، وأفراد من رتبة جندي إلى رتبة رئيس رقباء وعددهم 212، واعتمد على الاستبيان في جمع البيانات واستهدف البحث ما يلي :

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية للعاملين .
- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية للعاملين .

1- علاء خليل محمد العكش ، مرجع سابق ، ص 133 .

- معرفة مدى رضا العاملين بشرطة الجوف .
 - معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين .
- وتمكن الحصول على النتائج التالية :
- إن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين .
 - إن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين .
 - إن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن نسبة العمل الوظيفي .
 - هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بيت تطبيق الحوافز
 - المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن نسبة العمل الوظيفي¹.
- * دراسة وائل كنان ديروان (2008) حول التحفيز المادي والمعنوي هو طريق تقدم الإنتاج في المجتمع لتحسين عصر إدارة الأعمال بسوريا 0
- حيث استعمل المنهج الوصفي للدراسة بالمقارنة بين المدارس الإدارية لكل من تايلور وغانت وخرج عمله بالاستنتاجات التالية :
- مدرسة تايلور ساوت بين البشر والآلة وطريقة التحفيز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العمل البطيء ، وتعزى العامل بإرهاق نفسه على عكس غانت .
 - إن للتحفيز المادي والمعنوي دور هام وذلك لتأمين الجودة وزيادة مردود الإنتاج .
 - إتباع التخطيط المنطقي المدروس لتنظيم الوقت .
 - تحقيق التحفيز المادي والمعنوي هو عدالة الإشراق بين الموظفين، مشاركة العامل برأيه الخاص والمعاملة الإنسانية الجيدة والأمان الوظيفي تعتبر نوعاً من التحفيز
 - إن العامل كمنز يجب المحافظة عليه لتحسين جودة الإنتاج وتقديم المجتمع ويتم ذلك بالتحفيز المادي والمعنوي² .

1- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 97 .

2- وائل كنان ، التحفيز المادي والمعنوي هو طريق تقدم الإنتاج في المجتمع لتحسين عصر إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2008 ، ص 11 .

* دراسة مراد محمد صالح جلوط (2009) حول الحوافز وأثرها على كفاءة أداء العاملين ، دراسة تطبيقية على مصنع الأثاث بالسواني بالجمهورية الليبية .

حيث اعتمد على المنهج الوصفي ، وشملت الدراسة مجتمع بحث مكون من المدير ورؤساء الأقسام وبعض العاملين بالمصنع (35) ، واعتمد على الاستبيان في الجمع والاحتلال ، واستهدف البحث :

- التعرف على الأسباب التي أدت إلى ضعف وافتقار المصنع إلى إيجاد نظام للحوافز تتفق مع حاجات العاملين لديهم .
- قياس أثر التغيب بصفة دورية أو مستمرة بين العاملين .
- زيادة المرتبات والاهتمام بظروف العاملين الاجتماعية .
- معرفة أسباب ضعف ارتباط العاملين بالعمل .
- تثبيت الأسباب التي أدت إلى وجود مناخ غير صحي من بيئة العمل .
- إعداد نموذج مقترح لتحسين نظم الحوافز والرفع من كفاءة أداء العاملين¹ .

وخرج بالنتائج التالية :

- المصنع لا يوفر فرص الترقية الجيدة للعاملين .
- المصنع يوفر وسائل نقل جيدة للعاملين .
- افتقار المصنع إلى مناخ صحي مناسب مما يؤثر على ضعف الأداء .
- قلة الاهتمام بالظروف الاجتماعية للعمال .

* دراسة محمود نمر توفيق (2010) حول اثر الحوافز التشجيعية في قانون ضريبة الدخل الفلسطيني على الإيرادات الضريبية في قطاع غزة بفلسطين .

حيث اعتمد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبيان على مفردات دراسة من موظفي ضريبة الدخل (43) والمكلفين بدفع الضريبة من الأفراد والشركات (280)

1- مراد محمد صالح جلوط ، الحوافز وأثرها على كفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مصنع الأثاث بالسواني ، أكاديمية الدراسات العليا بالجمهورية العربية الليبية ، 2009 ، ص 5 .

واستهدف البحث :

- الوقوف على الحوافز التشجيعية الضريبية وتحليلها وأثرها على الإيرادات الضريبية.
- التعرف على الحوافز التشجيعية ودورها في توفير حوافز كافية لزيادة الإيرادات الضريبية .
- تحليل التغيرات والتطورات في الحوافز التشجيعية الواردة في قانون ضريبة الدخل مقارنة بما كانت عليه في التشريعات السابقة .
- الخروج بنتائج وتوصيات مهمة تساهم في بلورة إطار فكري حول حول الحوافز التشجيعية الضريبية البديلة التي تساهم في تنمية الإيرادات الضريبية .
- وأُسفرت على النتائج التالية :
- الالتزام بدفع الضريبة في موعدها مما يكون له اثر ايجابي على زيادة الإيرادات الضريبية .
- تعديل الشرائح والنسب الضريبية بما يتناسب مع الظروف التي يمر بها المكلفون .
- وجود اثر ايجابي لتطبيق الحوافز التشجيعية الضريبية على زيادة الإيرادات .
- تعتبر التنزيلات التي الواردة في قانون الضريبة الدخل من أهم الحوافز التي تشجع المكلفين على الاستثمار والتي تؤدي إلى زيادة حصيلة الإيرادات الضريبية .
- عدم توفر التوعية الضريبية الكافية لكل من المكلفين وموظفي الضريبة¹ .

1- محمد نمر توفيق ، أثر الحوافز التشجيعية في قانون ضريبة الدخل الفلسطيني على الإيرادات الضريبية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2010 ، ص 107 .

- الدراسات الأجنبية :

* دراسة (Agarwal : 2007)

Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance .

يهدف هذا البحث لإيضاح حدود تمويل الأداء والحوافز الإدارية , وعدم تقيدها وترافقها مع أداء أفضل , وعدم التقييد في تحديد الأداء , وحرية الاختيار في تحديد الأداء , وعلى أن تحديد الأداء بمزيد من الحوافز الإدارية يكون بواسطة اتفاقية حوافز مفضلة إداريا , تتفق مع الأداء المتميز , وان معدل نسبة نفقات الحوافز ليس بالضرورة توضح الأداء المتميز , وكان من أهم النتائج ما يلي :

- أن حدود تمويل الأداء تشمل ترتيبات تعاقدية مميزة مقارنة بالتمويل التبادلي الذي يحمل نفقات الحوافز على أساس الأداء , والحاجة لتوظيف مالي طويل الأجل .
- أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أفضل .
- أن معدل النفقات على الحوافز ليس بالضرورة هو المقياس الإداري الصحيح للأداء الجيد .

* دراسة (Charness & Gneezy : 2006)

Incentives and Habits .

يهدف هذا البحث إلى التحقق من أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي , وأثر ذلك على تشكيل سلوك الموظفين المعنيين , وكان مجتمع البحث يشمل فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم .
وكان من أهم النتائج ما يلي :

- بين أن حوافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم .
- أن استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزواله , حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها .
- أن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز .

- أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر¹.

* دراسة (kiyoshi Takahashi :2006) .

وغير الدراسة معرفة اثر حوافز الأجر والترقية على رضا العاملين ولأي مدى تحثهم على العمل والإنتاج , وقد تم إجراء الدراسة على 1832 مستخدم ياباني يعملون في مجموعة شركة تويوتا ، منهم 818 فني و 928 موظف إداري و أظهرت النتائج أن الترقية والأجر تؤثر في دافعية الموظفين للعمل وان الترقيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجر أو الزيادة في الأجر في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

* دراسة (Toshiba HRD : 2006) .

والتي تمت في شركة توشيبا ، وقد هدفت إلى معرفة تأثير تجديد الهيكل التنظيمي والحوافز على إبداع العاملين ، وتقديم الأفكار الخلاقة التي تساعد في توليد الأرباح وتوفير النفقات ، وقد وجدت الدراسة أن برامج الإبداع المستخدمة منذ ثلاث سنوات في شركة توشيبا قد وفرت مليارات الدولارات على الشركة ، وقد تبين أن تحديد التحديات وإعطاء المسؤولية للأفراد وتشجيع الاتصالات الفعالة ، وتحديد كيف يكون الأفراد مبدعون مع ربط ذلك بالحوافز أدى إلى تحقيق الأهداف التي ترغبها الشركة ، وأن الحوافز ، والهيكل السليم أهم من النقاش الطويل والعصف الذهني².

* دراسة (Eriksson, & Villeval, 2004)

"Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting"

يهدف هذا البحث لإيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات السلوكية لدفع الأداء ، وأيضا قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة .
وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي :

1- علاء خليل محمد العكش ، مرجع سابق ، ص 78 .

2-جاسم عبد القادر شراب ، تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007 ، ص 94 .

- هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.
- بالرغم من التداخلات إلا أن الأجر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع¹.

التعقيب على الدراسات :

يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الحوافز من زوايا مختلفة ، وقد انتهت إلى أهمية الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي ورفع مستواه . كما أن العاملون يعطون أهمية للحوافز المادية كالراتب والمكافآت ، ولكن هناك دراسات توصلت إلى أن هناك عدم رضا عن الراتب والحوافز مقابل المجهود الذي يبذل في العمل ، حيث ظهر ذلك في دراسة عارف بن ماطل الجريد (2007) التي توصلت إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة بخلاف دراسة Charness /Gneezy 2006 التي ركزت على الحوافز المادية لها من الأهمية بمكان بالتأثير على مستوى أداء العاملين بشكل ايجابي أكثر ن والحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا وغير مرضية عند الحارثي (1999) ، وقد تؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء في دراسة عادة العبدالات وهيثم الفقهاء كما هو الحال في دراسة مراد محمد صالح جلوط (2009) بعدم توفر فرص الترقية الجيدة، وافتقار المصنع إلى مناخ صحي وقلة الاهتمام بالظروف الاجتماعية ، وكل منها في مجال ، عكس دراسة Kiyoshi Takahara 2006 التي آلت إلى أن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الانجاز للموظفين مما يؤثر على الأداء . وبعض الدراسات تناولت التحفيز وأثره على الأداء في الجانب الأمني كما هو الحال في دراسة الحارثي 1999، عبد الرحمن الوابل 2005 و عارف بن ماطل الجريد 2008 ، وأخرى تناولته من مفهوم إسلامي كدراسة شهاب 2005.

فيما ذهب دراسة كل من Eriksson 2004 و Toshiba 2006 إلى أن المهارة والإبداع للموظفين في ظل وجود محفزات تزيد من الأداء أفضل فيما راح Agarwal 2007 إلى أن تمويل الأداء في ظل الحوافز الإدارية ينتج عنه أداء أحسن .

وقد لوحظ وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي والتي يتمثل أهمها في

1- علاء خليل محمد العكش ، مرجع سابق ، ص 79 .

الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأيضاً المنهج الوصفي .
وتأتي هذه الدراسة لتضيف ميدان آخر و هو المجال الرياضي ، كما تتميز هذه الدراسة في أنها
تسعى إلى وضع نموذج للحوافز في المجال الرياضي يساعد على نجاح الهدف من الحوافز ،
حيث لم يعد يجدي نفعا اللجوء للأساليب القديمة لتحفيز اللاعبين ونموذج المدير والرئيس الأمر
الناهي ، واللعب بقيود لم يعد فعالاً في ظلّ المفهوم الجديد للعمل الجماعي ، كما أن تحديد
المكافآت متشابهة الشكل أصبح شيئاً بحثياً ، ويجب البدء بتفهم كيفية تطبيق النظريات التحفيزية
بشكل يساعد في الإدارة وفي إعطاء دفعة كبيرة للاعبين العاملين في النوادي الرياضية لكرة اليد
لقسمها الأول .

الباب الأول
الاطار النظري

الفصل الأول التحفيز

تمهيد :

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

ولا شك أنّ نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة الرياضية فدرجة الرضا للفرد تتوقف على قيمة ما يحصل عليه سواء بشكل نقدي مادي أو غير نقدي معنوي ، وهذا يظهر جلياً في النوادي الرياضية خاصة المحترفة منها، إذ أصبح النادي كأنه مؤسسة اقتصادية تجارية هدفها الحصول على البطولة أو الكأس ، والذي يتحقق من خلال الأداء الرياضي الجيد مقابل تحفيزات كبيرة .

لذلك فإنّ العناية بإيجاد نظام حوافز يعتبر عاملاً من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسات الرياضية ، حيث تشير كثيراً من الدراسات والإحصائيات إلى أنّ الأجر والراتب والعلوّة واسم النادي الرياضي وغيرها من أشكال المحفزات ، عليها يتحقق هدف اللاعب والنادي في الأخير بالحصول على لقب ما كبطولة أو كأس محلية أو قارية.

وفي هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء على مفهوم التحفيز وأهميته وأنواعه ، وكذا الأسس

الصحيحة في بناء نظام للحوافز ، مع تحديد العلاقة بين التحفيز والأداء لبلوغ الهدف .

1- مفهوم التحفيز :

لقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم التحفيز حيث عرّفها :

الهيّتي : بأنّها مجموعة من المثيرات الخارجيّة ، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته الماديّة والمعنويّة¹ .
أبو الكشك : هو العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجيّة التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وتقدّم نتيجة لأدائه المتفوق والتميّز ، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة أو للمنظمة ، وبالتالي يرى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى² .
THOMSON: هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد والتي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع³ .

محمد المرعي: هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله ، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء ، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغه خلال عمله⁴ .
سليمان الدروبي : التحفيز هو مؤدّ النشاط والفاعلية في العمل ، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير ، سواء كان ذلك يتعلّق بالأمر الماديّة أم المعنويّة⁵ .
وعرفه منير نوري : أنّه مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته⁶ .

كامل بربر : تلك العمليّة التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشريّة ، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجيّة لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم⁷ .
والتحفيز هو مقابل الرغبة في بذل الطاقات لتحقيق الهدف⁸ .

1- الهيّتي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط²، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 25.

2- أبو الكشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، ص123.

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

4- محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية ، جامعة الدول العربية ، 2009 ، ص 4 .

5- سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، ط¹، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 5.

6- نوري منير، مرجع سابق ، ص 285 .

7- كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني ، ط² ، 2008 ، ص 290 .

8- مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيفي، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط¹، 2001 ، ص 71.

وهو خلق اتجاه ايجابي لدى العاملين من خلال الربط بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وينبغي التفريق أثناء القيام بعملية التحفيز التفريق بين كل من الدافع بوصفه قوة داخلية تحدّد السلوك والحافز بوصفه قوة خارجية تشجّع على السلوك ، لذا فإن التحفيز يعتمد على عنصرين أساسيين هما :

1- العاملين أو الأفراد .

2- العلاقات داخل جماعة الأفراد ¹ .

2- أهمية التحفيز :

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

وتعدّ الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأيّ جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء ، وللحوافز أهمية كبرى في التأثير على مستوى الأداء حيث تتجلى هذه الأهمية أثناء ظهور الصناعة ، حيث اهتم رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات ، والتي أسفرت على أنّه لا يمكن حتّ الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز حيّ يوقظ الحماس والدافعية والرغبة ، مما يعكس إيجابا على الأداء ، كما أنّ الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد ومنظّمته أو مؤسسته أو ناديه ، كان تدفع اللاعبين على العمل بكل ما يملكون من قوّة لتحقيق هدف الكأس أو البطولة بزيادة الأداء ، وكذا إنّ الحوافز تعمل على منع شعور اللاعبين بالإحباط ، إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت ماديّة أو معنويّة كفيلة بدفع اللاعب إلى المثابرة في العمل وبكفاءة عالية .

وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير، أو قل إنّ لها علاقة بمستوى الأداء بالنسبة للاعب كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية .

وبوجه عام فإنّ أهمية الحوافز تكمن في :

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنويّة .
- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين .

1- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ج 4 التوجيه ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط ، 2003 ، ص 43 .

- المساهمة في التّحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه ، وتعديله حسب المصلحة المتبادلة بين العاملين والمنظمة .
 - تنمية عادات وقيم سلوكية تنافسية جديدة بين العاملين تسعى المنظمة إلى وجودها .
 - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياسة وتعزيز قدراتهم وميولهم .
 - تنمية الطّاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وريادتها على كل الأصعدة .
 - المساهمة في تحقيق أيّ أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى انجازها¹.
 - كما أضاف د محمد مرعي على أنّ أهمية الحوافز تكمن في أنّها :
 - السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد .
 - طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في أيّ عمل .
 - أداة التّغيير والتّطوير والتّصحيح عبر إدخال عناصر فعّالة وجديدة في مواقف العمل .
 - تؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية .
 - تحدث ردّ فعل قوي في بنية العمل الداخلية والخارجية التي تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة .
 - ومجمل القول إنّ كل المنظمات المبدعة تشترك في عدد من القيم والمبادئ منها:
 - الرغبة في الانجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والأداء .
 - تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج .
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز¹ .
- وهذا كله ينطبق على لاعبي كرة اليد الجزائرية في نواديهم إذا ما كان هناك أهمية للتحفيز انعكس إيجابا على الأداء أثناء المنافسة الرياضية وبالتالي إحراز النّادي للبطولة أو الكأس الذي هو هدف النادي .

1- عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999، ص 86.

3- التطور التاريخي للتحفيز :

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

3-1- المرحلة التقليديّة : وهو ما يصطلح عليه بمفهوم المدرسة الكلاسيكيّة والتي يعزى

إليها المدخل الأساسي للإدارة بالرغم من التباين في وجهات النظر، وتمتّلت أنواعها:

* الإدارة العلميّة ، بقيادة فرديريك تايلور الذي يرسى تطبيق الأسس العلميّة لإدارة أداء العمل ، ونجد أيضا كل من فرانك جيلبرت وهنري قانت وهنري فايول .

* الإدارة البيروقراطيّة : أي سلطة المكتب ورائدها ماكس فيبر والذي ركّز بانّ البيروقراطيّة

نظام له مجموعة مزايا تتمثّل في الدقّة والسرعة والمعرفة والاستمراريّة والوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوّة والسيطرة القانونيّة والتنظيميّة².

ولكن يؤخذ على هذه المدرسة بأنّها أهملت العنصر الإنساني و ما يهّمها الإنتاج .

3-2- المدرسة السلوكيّة : ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في انجاز

الأعمال وارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك : علم النفس التجاري والصنّاعي ، والمدخل الثاني علم الاجتماع ، والمدخل الثالث علم دراسة الإنسان الذي يركّز على أنماط

السلوك الإنساني ، وروادها هم التون مايو ، وماري باركر فيوليت وشستربرنارد ورنسيس ريكارت حيث أسهموا بشكل كبير في إدخال مفاهيم أساسيّة على علم الإدارة ، شكّلت هذه

المساهمات إلى حدّ كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء التنظيمي.

وانتقدت بانّ ركّزت على الجانب الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى في العمل³ .

3-3- المرحلة الحديثة : تمثّلها اغلب النظريات الحديثة كنظريّة الإدارة بالأهداف وبالوقت

والجودة الشاملة والنظم والموقفيّة وغيرها ، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنّب أخطاء المراحل السابقة ، فهي تنظر إلى الإنسان بأنّه كائن حيّ تحكمه أيضا محفّزات وقد دعت هذه

المدارس إلى ربط الحوافز بالنتائج المحقّقة ، ونادت بتمايز المحفّزات بين العاملين حسب مستويات أدائهم سواء كانت المحفّزات مادية أو معنوية، مع ضرورة إشراك العمال .

1- العمري عوض سعيد ، اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية ، مجلة كلية الملك خالد العسكرية ،

العدد 72 ، الرياض ، 2003 ، ص 87.

2- كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 17.

3- المرجع نفسه ، ص 35.

مع الإدارة في وضع خطط الحوافز¹ .

فكل مدرسة من المدارس التنظيمية التي تمّ التطرق لها حاولت المساهمة في تحسين أداء المؤسسة والفرد ، والرفع من الفعالية من خلال الأفكار التي جاءت بها ، انطلاقاً من أفكار المدرسة التقليدية التي بيّنت بأنّ للجانب التنظيمي للمؤسسة أهمية كبيرة في تحسين المردودية والكفاءة في أداء الأنشطة المختلفة ، كما أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بان الاهتمام بالعنصر البشري من الناحية المادية فقط لا يكفي لدفعه إلى بذل مجهودات إضافية وتحفيزه ، بل لابدّ من إظهار الاهتمام به من الناحية المعنوية ، وجاءت المدرسة الحديثة لتجمع بين الجانب الكمي والإنساني في تسيير المؤسسة من خلال ما يسمّى الإدارة بالأهداف وكذا بحسن اختيار المدخلات الجيدة وحسن معالجتها مما يضمن مخرجات في مستوى تطلّعات الزبائن² .

4- نظريات التحفيز :

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

4-1- نظريات المحتوى :

من أهمّ نظريات المحتوى نجد :

* نظرية الحاجات لماسلو : والتي أطرها سنة 1935 والتي تقوم على أساس أن الحاجات

الإنسانية يمكن تقسيمها إلى مجموعات خمس تتمثل في :

- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية وهي تلك المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة وتشمل الماء والطعام والملبس والمأوى وأنظمة الدفع والأجور (الحاجات العضوية) .

- حاجات الأمان والتي تعقب الحاجات الفسيولوجية ، للسيطرة على السلوك الحالي للفرد ،

ومنها نجد الرغبة في الحماية ضدّ الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرّة ، وخطط

العلاوات والمزايا العينية والرواتب التقاعدية .

1- سعود ضيف الله الدالة، اثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض رسالة ماجستير غير منشورة بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2003 ، ص 14 .

2- فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، ط¹ ، القبة ، الجزائر ، 2008 ، ص 39 .

- الحاجات الاجتماعية : كحاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ودعمهم والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية ، والمشاركة في الفرق الرياضية (الحاجات العاطفية) .
- حاجات المركز والشعور بالذات وهذا بعد إشباع الحاجات السابقة تظهر وتصبح ملحة و تبدأ بتوجيه سلوك الفرد (الحاجة إلى التقدير) .
- حاجات إثبات الذات ، وتأتي بعد أن تكون بقيّة الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية ، وتعبّر على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميّزا ويصبح قادرا على فعل أي شيء يريده أي مواقع قيادية (حاجات تحقيق الذات) .
- فبمجرد أن يشبع احد الحاجات فيؤدي إلى التأثير في السلوك فيحفّزه الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى سعيا لإشباعها¹ .
- * نظرية الدفر² : تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو تضع الحاجات في ثلاث مجموعات بدلا من خمس :
- حاجات الوجود والتي تعبر الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو ، وتعكس حاجت الانتماء الحاجة إلى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو .
- ولاستخدام هذه النظرية في تشخيص الحافز وجب الإجابة على هذه التساؤلات:
- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبعة؟
- كيف تم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة ؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة ؟
- نظرية الانجاز الثلاثية : لدفيد ماكلاند والذي لاحظ أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه هو الحافز على الانجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي .

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 287 ، 288 .

2- المرجع نفسه ، ص 291 .

وركزت على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي :

- الحاجة إلى الانجاز: وهي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه ، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة .
- الحاجة إلى الانتماء : وهي رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية حيث أنّ الفرد يبحث الوظائف المتضمنة هذه العلاقات .
- الحاجة إلى السلطة : فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين. وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فبالتالي يمتلك ذلك الفرد القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم¹ .

* نظرية العاملين : لفرديريك هرزبرغ الذي استنتج وزملاؤه وجود مجموعتين :

- المجموعة الأولى: هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية والنقود.
- المجموعة الثانية: وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتسمى العوامل الحافزة التي تحرك الجهود وزيادة النشاط وتحقيق أداء مميز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

وتمّ تحديد خصائص محتوى الأعمال بالمسؤولية والاستقلالية وتقدير الذات وتحقيقه ، وتمّ تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية ، والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية والأجور وسياسة المنظمة والمكافأة وضمانات العمل .

فلقد أوضحت هذه النظرية بأنّ إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، والعوامل الصحية عوامل حيادية لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.

*- نظرية العلاقات الإنسانية : لالتون مايو الذي اتجه في دراسته إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل ، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة² .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 292.

2- المرجع نفسه ، ص 294، 295 .

4-2- نظريات العملية :

وتركز هذه النظريات على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ، ومن أهم هذه النظريات نجد :

* نظرية العدالة لأدمز: التي توضّح العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء ، ومقارنته بالزملاء للتعويض بالعدالة والرضا .

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

- ما هي مساهمات أو مدخلات الأفراد ؟

- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده ؟

- ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لها ؟

- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد ؟

- ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات ؟

* نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم : تبني على عدد من التفسيرات السلوكية الحوافز الفرد في مواقف العمل أهمّها فرضين :

الأول : إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين تعود عليه نتائج أكبر نفع أو بأكثر قيمة .

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

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

- هل يدرك الأفراد بأنّ جهودهم ستؤدي إلى أداء ؟

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

- ما هي القيم التي يرغب بها الأفراد إزاء هذه المخرجات ؟

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

والحافز المادي هو الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج ، وبالتالي زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى وهكذا ، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج ، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا تصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله¹.

* نظرية Y. X لدوجلاس ماك جريجور : لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :

- الفئة الأولى من المديرين تطبق X وتتنظر إلى الفرد العادي أنه بطبيعته كسول لا يودّ العمل ولا يعمل إلا قليلا ، لا طموح له ويكره المسؤولية ، أي لا تهتمّه أهداف المنظمة ، بل تهتمّه ذاته فقط ، كذلك هو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته .

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

1- المرجع نفسه ، ص 296 ، 297 ، 298 .

- الفئة الثانية من المديرين Y ، إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعّال قادر على العمل وراغب فيه ، قادر على تحمّل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة ، متحمّس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه ، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمّل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للانجاز والاحترام وتحقيق الذات ، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية¹ .

5- أنواع الحوافز :

توجد تقسيمات متعدّدة ومتنوّعة ، ومتداخلة بعضها مع بعض ، حيث تعدّدت أنواع التصنيفات للباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها وحتىّ الإدارة الرياضية للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين وأهمّها :

5-1- من حيث طبيعتها أو قيمتها :

5-1-1- مادية : الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المادي و النقدي أو الاقتصادي² .

ومن هذه الحوافز الرتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات³ .

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة تدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج كما ونوعا فالعامل إذا أنتج أكثر يحصل على كسب أكبر والتقصير يصيبه بالحرمان⁴ . وهي الأكثر تأثيرا في الفرد على العمل برغبة وإخلاص⁵ .

وتكون ايجابية كمنح المكافآت أو إعطاء العلاوات ، وسلبية كالحرمان منها .

وتكون مباشرة كالأجر الإضافي والأرباح في نهاية الدورة ، وغير مباشرة كالتغذية والإسكان والمواصلات والقروض والعلاج⁶ .

وللحوافز المادية أشكال ووسائل مختلفة منها :

- الأجر: كلما كان كثيرا يؤدي إلى تحسين الأداء أكثر فنتيجة فرضا وظيفي أكثر .

1- نفس المرجع السابق ، ص 299 .

2- فهمي منصور، مرجع سابق ، ص 335 .

3- اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد22، العدد6، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995، ص277 .

4- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية ، العدد 56، السنة 15 ، 1997، ص 56.

5- الحارثي درهوم، رفع كفاءة العاملين ، وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2005، ص 37 .

6- عقيلي عمرو صفي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران، عمان ، 1996 ، ص 309 .

- المكافآت: التي يتلقاها العمال نتيجة أداء جيد وراقي ، كالحصول على بطولة أو كأس.
 - المشاركة في الأرباح : لتحفيز العاملين كالتفقات عن طريق الإشهار والتمويل والاستثمار
 - التأمين الصحي : لتخفيف الأعباء المادية . - السكن والمواصلات .
 - الضمان الاجتماعي : لحياة كريمة في سن التقاعد
 - العلاوات الدورية والاستثنائية : كالتصاريح تعادل أو انتصار نادي خارج الديار .
 - ربط الأجر بالإنتاج : لإيجاد علاقة طردية بين الأجر والإنتاج الذي يرغب تحسين الأداء ¹.
 - التحسين في ظروف العمل .
 - خصم على منتجات المؤسسة ².
 - الحوافز المادية العينية والنقدية، بدل التنقلات ، بدل أثاث وبدل تذاكر سفر ³ .
 - وللحافز المادي مزايا رئيسية هي :
 - تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية .
 - إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده وبالتالي تحسين أدائه بشكل فردي .
 - اشتماله على معاني نفسية واجتماعية ⁴ .
 - وله بعض العيوب ⁵:
 - يدفع العمال للعمل الشاق والمضني والذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية مستقبلا .
 - لا يصلح لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدّد الأجر فيها على أساس الإنتاج .
- 5-1-2- معنوية :** التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرفق في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين الزملاء ⁶.

1- تركي مصطفى احمد، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1986 ، ص 118 .

2- القريوتي محمد فاسم ، مرجع سابق ، ص 304 .

3- أبو الكشك محمد نايف ، مرجع سابق ، ص 137 .

4- عقيلي عمرو صفي ، مرجع سابق ، ص 309 .

5- العنقري عبد الله، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1999، ص 35 .

6- اللوزي موسى، دراسات السلطة ، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 6، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995، ص 277 .

بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي ، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية ، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة ، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء ، أو حوافز تتعلق ببيئة العمل كالإشراف ، القيادة ، الزمالة ، المشاركة، اللوائح والنظم الموجودة¹ .

وهناك أشكال متعدّدة من الحوافز المعنويّة مثل :

- الوظيفة المناسبة : تجعل الطريق ممهّدا لإبراز الموظّف طاقاته ، وإمكاناته .
- الإثراء الوظيفي : كتتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها ، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته .
- المشاركة في اتخاذ القرارات والتي لها بأعمال العاملين .
- الترقية : مشتركة بين النوعين تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات .
- الباب المفتوح : السّماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة .
- أنواط الجدارة : كتقدير العاملين الين يحقّقون ابتكارات داخل العمل² .
- كما أضاف أبو الكشك :
- شهادات التقدير .
- الاعتراف بكفاءة وجهود المرؤوسين .
- عمل حفل على شرف المرؤوس . - الأوسمة .
- تحسين لقب المرؤوس . - إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار .
- امتيازات نقل الموظفين . - خطابات الشكر والمدح .
- الدروع والكؤوس والميداليات .
- الروح الرياضية والتقليل من الرقابة المباشرة .
- الثقة في المرؤوس وتعويض المدير جزء من مهمّاته لهم .
- تعليق أسماء أفراد أو نشرها في مجلة النّادي أو المنظمة .
- ترشيح الموظف أو العامل المتميّز إلى دورة أو تكلفته بعمل قيادي³ .

1- حسن امتثال وآخرون ، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية، 2002، ص 163.
 2- النجار نبيل الحسين وراغب مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993 ، ص 454 .
 3- أبو الكشك ، مرجع سابق ، ص 138 .

- ويشير المسلم أن نظام الحوافز المعنوية يجب أن يكون متجدداً ومستمراً ، وذلك لأنّ الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته ، وبتطور حاجة الفرد كذلك تقلّ قيمته لدى الفرد¹.

وأضاف إليها كامل بربر:

- تعميق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي .

5-2- من حيث أثرها أو فاعليتها :

5-2-1- حوافز ايجابية : وهي المرتبطة بتقديمات مادية ومعنوية².

يدخل فيها كافة المغريات ، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تتبع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة³ .

وتشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث سلوك مرغوب فيه ك :

- عدالة الأجور .

- منح الأكفاء علاوات استثنائية .

- شعور الفرد بإنجازته .

- ثبات لعمل واستقرار العامل في عمله .

- شكر العاملين نضير أعمالهم .

- الترقية .

- توفير الجو المناسب للعمل .

- إقامة دورات تدريبية .

والحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العامل ، كحافز المكافأة النقدية التي تتيح له مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير⁴.

فهي لها أثرها في تقوية الرّابط والعلاقة بين الحافز والأداء ، ولا بدّ أن تكون قوية وآنية مباشرة ، وعليها يتوجب شرطان هما :

- مشروطة ومتوقفة على الأداء الكمي والنوعي .

1- المسلم سلمان بن ناصر ، السلوك المهني الوظيفي ، منهج تطور المهارات ط¹ ، الرياض ، 2003، ص 81.

2- كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 299 .

3- جاد الله محمود فؤاد ، مرجع سابق ، ص 55 .

4- المجدوب فاروق، الإدارة العامة - العملية الإدارية- الوظيفة العامة والاصطلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2002 ، ص 343 .

- الحواجز لابد أن تشبع حاجات الفرد ¹ .

5-2-2- حوافز سلبية :

وهي المرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها ² .

وهي تتضمن أيضا نوعا من العقاب مما يجعل الشخص يخشى تكرار لخطأ حتى يتجنب العقاب ، مما يجعله يعمل لكي لا يتعرض للفصل ³ .

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

ومن أمثلتها :

- الإنذار والردع .

- - الخصم من الراتب.

- - الحرمان من العلاوة.

- - الحرمان من الترقية .

ويرى كثير من الإداريين أنّ العقاب أو التهديد أداء لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين ، و هذا قد يكون مفيدا أكثر من غيره من الوسائل ، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه ، ولكن قد يكون العقاب سببا خوفا للفرد لدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات ، وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة من العمل ⁴ .

وهناك آثارا ضارة للتخويف والعقاب مثل ما ذهب إليه الحارثي في دراسته ⁵:

- العقاب دون توضيح أسبابه يؤدي إلى الخوف والشعور به دائما .

- - عدم التعاون بين العاملين .

- - عدم تحمّل المسؤولية في العمل مخافة الخطأ .

1- العنقري عبد الله ، مرجع سابق ، ص 55 .

2- كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 399 .

3- الذبيحي إبراهيم عبد الله ، تصميم نظامي الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودي كوسيلة للحد من التهريب ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج المالية والاقتصادية ، 1412 ، ص 30.

4- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية ، 2002 ، ص 456 .

5- الحارثي درهوم بن عايض ، مرجع سابق ، ص 39 .

3-5 - من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين :

5-3-1- حوافز فردية :

تختصّ بالمجهود الفردي للأفراد ، ولا تشمل الجماعات كأن تمنح مكافأة مالية لأحسن وأفضل موظف ، أو توجيه خطاب شكر لفرد حقق قدرا عالي من الأداء ، وهذا النوع من الحوافز يخلق جوًّا من التنافس والتسابق داخل أفراد المجموعة ، ممّا يدفعهم للمزيد من الأداء الجيّد¹.

فالحوافز الفرديّة كما مثلها جاد الله محمد فؤاد تتمثّل في الترقيات ، المكافآت والعلاوات التشجيعيّة².

ويعرفها القريوتي في أنّها :

هي التي توجّه إلى فرد واحد تشجّع وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه.

ومن أمثلتها :

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

ويرى أنّها قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني أو للعمل بروح الفريق مما ينبّه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعيّة أيضا .

5-3-2- الحوافز الجماعية :

تركز على العمل الجماعي ، والتعاون بين الفريق .

ومن أمثلتها :

- المزايا العلنيّة .

- الرعاية الصحيّة والاجتماعيّة التي توجه إلى أفراد يعملون في منظمة واحدة.

وهذا لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاج والأداء ، وقد تكون ايجابية أو سلبية ، ماديّة أو معنويّة .

1- المسلم سلمان بن ناصر ، مرجع سابق ، ص 74 .

2- جاد الله محمد فؤاد ، مرجع سابق ، ص 55 .

ويؤكد القريوتي بأن الحوافز الجماعية تشجع و تتمي روح التعاون والعمل بروح الفريق ، إذ يحرص كل فرد على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه .

وتحقق هذه الحوافز أهدافا تتمثل في :

- إشباع حاجة الانتماء والولاء .
- زيادة التعاون بين الأفراد .
- تقوية الروابط بين أعضاء الوحدة .
- إثارة الرغبة والمنافسة في تحقيق المصلحة العامة .
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة¹ .

5-4- من حيث ارتباطها إلى :

5-4-1- حوافز داخلية :

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

ومنها :

- الاستقلال في العمل .
 - استخدام مهارات صعبة .
 - القيام بأداء عمل مهم .
 - الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته² .
- وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ، ويكون تأثيرها وعلاقتها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمس الآتية :

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

1- القريوتي محمد قاسم ، مرجع سابق ، ص 301 ، 302 .

2- سليمان الدروبي ، مرجع سابق ، ص 97 .

5-4-2- حوافز خارجية :

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

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

- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة .

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

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى .
- الترقية .

- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزلاء¹ .

وهي كذلك لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي² .

وعلى الرغم من توفير الحوافز الداخلية والتحكّم فيها أصعب بكثير للقادة من توفير الحوافز الخارجية ، إلا أن علماء كثيرين أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على الأداء ، وقد أثار هذا الاعتقاد جدلا كبيرا في مجال بحوث السلوك التنظيمي ، فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أنّ الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء³ .

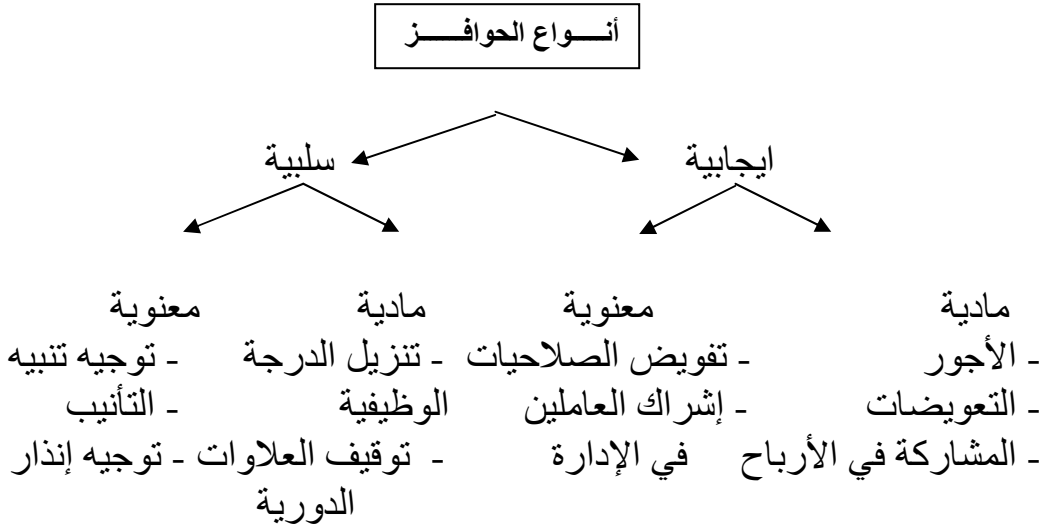
1- السيد إسماعيل محمد ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية : تدريبات وأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997 ، ص 50 .

2- سيرلاقي والاس اندرودي و مارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1991 ، ص 418 .

- زويلف مهدي ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، ط¹ ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1994 ، ص 276 .

وقسم مهدي زويلف الحوافز حسب الشكل التالي²:

الشكل رقم: 01 .



6- دور نظام الحوافز في المنظمات :

نظام الحوافز دورا رئيسا في توفير بيئة عمل مناسبة ، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين :

- تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة .

- بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة³ .

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

إضافة إلى ذلك يؤدي أيضا إلى :

1- عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1996 ، ص 88.

3- klatt Murdick&Shuster ,1985Human Resource Management ,USA :Bell and Howellco , p 195

- تدني مستوى العاملين .
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقلّ من الأهداف المحددة .
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم .
- القضاء على روح التعاون في إطار لعمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية .
- عدم الاكتراث واللامبالاة ، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملين.
- ارتفاع نسبة دوران العمل ن وترك المنظمة حين توفر فرص عمل في جهات أخرى .
- ارتفاع نسبة التغيّبات بحجة المرض والظروف الاجتماعية السيئة .
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من طرف العاملين ولومها بأنها مقصرة اتجاههم .
- ازدياد حوادث العمل ¹ .

7- الأسس التي يقوم عليها نظام الحوافز الناجح :

- كما ذهب إليه كل من العميان محمود وسليمان الدروبي وعبد الوهاب علي في دراساتهم يكون كما يلي :
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
 - أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز .
 - أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيزهم ، وتشجعهم على العمل أكثر .
 - أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز ، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة
 - أن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف العاملين .
 - تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز .
 - الثقة والتأكيد بأن المرؤوس يستطيع القيام بالعمل المطلوب ، ولا توجد معوقات خارجة عن سيطرته .
 - إعطاء المرؤوس الحوافز الايجابية التي يستحقها فور انجازه العمل المطلوب.
 - الحوافز التي تقدّمها المنظمة تقع داخل دائرة اهتمام العاملين .

1- مرعي محمد ، مرجع سابق ، ص 60.

- أن تكون المكافأة المالية ذات قيمة معقولة ، وإلا سيفسرها كنوع من عدم التقدير والاهتمام .

وأضاف أبو الكشك¹ :

- يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته ، حيث هناك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرين يهتمهم الجانب المعنوي .

- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ، ومع المستوى الاجتماعي للفرد ، فغالبا ما يكون الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذو رواتب منخفضة فهمهم الحوافز المادية.

- وكذلك عدم تغيير طرق التحفيز بصورة اعتباطية أو دون مبررات .

- أن يكون نظام الحوافز معلنا ومرتكزا على أسس واضحة وعادلة² .

8- الصعوبات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز :

يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز في :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمدراء والعاملين .

- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات³ .

- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم ، والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها .

- عدم التحقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات و مستويات الأداء⁴ .

- عدم دقة تقييم أداء الأفراد والمحسوبية في تقديم الحوافز .

- سوء استخدامها كاستخدامها في التخويف أو إخفائها مما يؤدي إلى إصابة العاملين

بالتوتر مما ينتج عنه سوء الأداء وعدم تحقيق النتائج⁵ .

- التكنولوجيا الحديثة أو الحوافز ما منهما السبب في تحسن الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج.

- الحوافز تؤثر على العمل بشكل مؤقت .

1- أبو كشك ، مرجع سابق ، ص 147 .

2- السالم مؤبد، صالح عادل ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، 2002 ، ص 45

3- العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ط²، عمان ، 2004 ، ص 150 .

4- سليمان الدروبي ، مرجع سابق ، ص 132 .

5- عبد الوهاب علي ، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2001 ، ص 362 .

- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً¹.

9- بناء نظام للحوافز :

هناك مبادئ ينبغي مراعاتها عند وضع أو تخطيط أي نظام للحوافز بالمنظمات نظراً لتباين المنظمات في النشاط والحجم وفئات العمل ، بالإضافة إلى طبيعة الحوافز ذاتها ، وتكمن هذه المبادئ في :

- تكامل سياسة الحوافز مع سياسات الأفراد العاملين من اختيار وتعيين وتدريب وقيادة وتقويم الأداء ، ويتوقف نجاح الحوافز بوجود إدارة قوية واعية ، وتقسيم جيد الأداء مبني على أسس ومعايير موضوعية عادلة ، والعكس صحيح .

- الحوافز وسيلة للترغيب وتحسين الأداء ، ونجاحها يتوقف على إدارتها وطريقة تنفيذها بإتباع أسلوب علمي وعملي ليكفل الربط بين الجزاء والعمل .

- سياسة الحوافز تعمل في محيط بالتغير الذي قد يكون سريعاً أو غير منظم بسبب عوامل تكنولوجية واجتماعية واقتصادية ، فهو يستلزم متابعة مستمرة ومراجعة منتظمة حتى يحافظ على صلاحيته وفاعليته في إحداث الأثر المطلوب من تحسين أداء الأفراد ، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم² .

أما فيما يخص بناء نظام الحوافز ، فإنّ عبد الوهاب علي اعتبر أنّ بناء خطّة فعّالة للحوافز يمرّ بثلاث مراحل :

9-1- المرحلة الأولى : الدراسة والإعداد :

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

9-1-1- داخل الجهاز أو المنظمة :

9-1-1-1- الجانب الفني : من طبيعة الجهاز والتطور الذي حدث فيه ، والطرق

والأساليب المستخدمة في أداء الأعمال والآلات والمعدات ومدى حدائتها وملاءمتها.

1- جريبتيرج وبارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعة محمد رفاعة وإسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2005 ، ص 125 .

2- عبد الرحمن بن علي الوابل ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 66 .

9-1-1-2- الجانب التنظيمي : ويشمل الهيكل التنظيمي للجهاز والإدارات والأقسام والفروع التي يكوّن منها ، وطبيعة العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية¹ .

9-1-1-3- الجانب الإنساني : ويضمن تركيب القوى العاملة من حيث العدد والجنس والمؤهلات والخبرات ، ودوافع وحاجات الأفراد ، والتغيرات التي طرأت عليها ، ووجهات نظر الأفراد و اتجاهاتهم للحوافز ، وأهمّ المشكلات التحفيزيّة و مقترحات الأفراد بشأن علاجها .

9-1-1-4- الجانب الإداري : ويتضمن دراسة المعدلات الحالية للأفراد والتغيرات التي طرأت عليها ودرجة ملاءمتها للعمل الحالي ، والمعدّلات الفعلية للأداء ، والانحرافات الايجابية والسلبية عنها وأسباب هذه الانحرافات ، وكذا نظم الحوافز السابقة والتغيرات التي طرأت عليها والنتائج المحقّقة ، وكذا اللوائح والتعليمات التي تنظم الحوافز ومدى ملاءمتها للظروف الحالية والتغيرات الواجب إجراؤها .

وكذا سياسات إدارة الأفراد الأخرى من اختيار وتدريب وتعيين....، والخطط المستقبلية للإدارة والتغيرات التنظيمية والفنية والإنسانية ومتطلبات هذه الخطط .

9-1-2- خارج الجهاز أو المنظمة :

9-1-2-1- الجانب القانوني : دراسة القوانين واللوائح المتعلقة بالحوافز ، والدراسات والتقارير عن مشكلات الحوافز وطرق علاجها .

9-1-2-2- الجانب الاقتصادي : ويتضمن مستوى المعيشة السائد بين العاملين والتغيرات التي طرأت عليه ، والحوافز التي تقدّمها الأجهزة ، والمزايا والخدمات التي توفرها للعاملين ، وفرص العمالة المتوفرة في سوق العمل ، وعوامل الجذب التي تتمتع بها المؤسسات الأخرى .

9-1-2-3- الجانب الاجتماعي : ويشمل قيم المجتمع الذي توجد به المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم للحوافز ، ومفهوم الأخذ والعطاء ، وأنماط الاستهلاك ، وأنواع السلع التي يقبل أفراد المجتمع والمدلولات المادية والمعنوية لها ، والطرق التي يسلكها الأفراد لشراء هذه السلع ، عن طريق الأداء الجيّد لأدوارهم في الأجهزة التي يعملون بها² .

1- عبد الوهاب علي ، مرجع سابق ، ص 362،363 .

2- المرجع نفسه ، ص 368 ، 369 .

9-2- المرحلة الثانية : وضع الخطة :

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

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

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

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

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

هـ - تحديد إطار العملية لتغيير معدلات الحوافز ، وهذا عند إدخال الآلات الحديثة أو تغيير طرق العمل ، ويجب أن تتوفر في خطة الحوافز عدة خصائص منها :

الوضوح ، الشمول ، المرونة ، النظرة المستقبلية ، التناسب مع الإمكانيات المتاحة ، أن تكون مكتوبة بالتفصيل وأن تبلغ للمديرين والأفراد ، التنبؤ بالصعوبات المحتملة عند التنفيذ وإعداد البدائل الملائمة¹ .

9-3- المرحلة الثالثة : التنفيذ والمتابعة :

9-3-1- الترويج لخطة الحوافز: بين الأفراد ورؤسائهم ومناقشتهم فيها والتأكيد على المنفعة المشتركة بين المنظمة والأفراد ، ثم التأكد من سلامة الجماعات الأخرى المصاحبة للحوافز والمؤثرة فيها المتأثرة بها ، كالاختيار والتدريب ، وتقويم الأداء والاتصالات والإمكانيات المادية .

9-3-2- تجربة الخطة : قد ترى الإدارة أن تجريب الحوافز التي وضعتها على نطاق ضيق حتى تتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق على نطاق واسع بعد ذلك .

9-3-3- التنفيذ والمتابعة : على ضوء المعلومات المجمعة في هذه الخطوة تستطيع الإدارة أن تبدأ في تنفيذ هذه الخطة الجديدة للحوافز وتتابع تنفيذها ، وتتعرف على مدى

1- العنقري عبد الله عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 44 .

نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك حتى تمكنها أن تتخذ العلاج اللازم¹.

10- علاقة الحوافز بالأداء :

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

ولأنّ التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد ، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جدّ وهمّة ونشاط ، وبالتالي تحقيق مآربهم ، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين² .
وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر ، واستحالة قيام أيّ منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها ، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها لخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين ، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة .

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

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية ، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب³ .

وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل ، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية له ولأسرته ، فتكون الحوافز وفّرت المتنفس الذي ساهم بحلّ المشكلات الأمر الذي سيؤدّد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة ، وكذا الشعور بحب

1- كينان ، ترشيد وتحفيز الموظفين ، ترجمة مركز التعريب والترجمة (ناجي حداد) ، الدار العربية للعلوم ، ط¹ ، بيروت ، 1995 ، ص 909 .

2- العميان محمود ، مرجع سابق ، ص 301 .

3- توفيق عبد الرحمن ، الدافعية وحوافز العمل ، مركز الخبرات للإدارة ، الرياض ، 1998 ، ص 2 .

العمل والإقبال عليه بنشاط وحيوية¹.

وبهذا يتضح لنا أنّ الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية ، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط :

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
 - وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط .
 - تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته .
- وبالمقابل يجب : - أن يكون العامل راضياً عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه .
- وأن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به².

وأضاف Gold و Bratton شروطاً أخرى :

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة .
- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين .
- تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف ، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين³.

ويكون بانجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة بالإضافة إلى تخفيض دوران العمل ، لعدم تسرب الكفاءات من المنظمة ، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها لقانون للموظف .

11- أثر الحوافز على :

11-1- تقييم الأداء :

كل إنسان عندما يقوم بعمل ناجح يوقع المدح من رئيسه أو رب عمله ، ويقدر له عمله وأداؤه ، فيلأقي مقابل ذلك حوافز مادية أو معنوية تتمثل في المدح والثناء والأجر ، حيث أنه يقع على عاتق كل المدراء والرؤساء والمشرفين مسؤولية مضمّنة تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد وتدعيمه ، ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه ، ولا يتحقق ذلك غلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء

1- عبد الوهاب علي ، مرجع سابق ، ص 371 .

2- المجدوب فاروق ، مرجع سابق ، ص 349 .

3- Bratton J , Gold J , Human Resource Management : Theory and Practice (2nd ed) , Great Britain : The Bath Press , 1999 , p 05 .

، وغالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء ، والذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما ، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم ¹ .

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة والفعالية بنتائج تقييم الأداء ، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلان والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، والفاعلية التي تسير إلى الأهداف المتميزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول إلى الأهداف ، وذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معا .

وعليه لا بدّ من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الأفراد ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه وتفانيه في عمله ² .

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

- استثارة الدافع وتدعيم السلوك .

- يساعد على استثارة دوافع الفرد نحو نشاط الرياضي الذي يتجه إلى ممارسته.

- يتوقف الاستخدام الأمثل للحوافز على مهارة المربي أو المدرب أو الرئيس .

فإذا ما وظفت الحوافز بالشكل اللازم فإن الأداء حتما يتحسن ، فالحوافز تقدم عن كل جهد يقوم به الرياضي ، والإعلان عن الحافز قبل إصدار السلوك أكثر تأثيرا من مفاجأة الرياضي بعد تحقيق الهدف لأنّه أكمل في الوصول إلى الأداء الأمثل ، فالحافز يستمدّ قيمته الحقيقية من مدى مناسبته من قيمة الأداء ³ .

11-2- إدارة الأداء :

نجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء وصولا لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة لما قدمه الفرد وتميز في أدائه لعمله ، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه الفرد من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأدية مهامه الوظيفية ، مع الأخذ في الاعتبار معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يقدر

1- جيروت ديك ، الانضباط دون عقاب ، ط¹ ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، 2001 ، ص 75 .

2- عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي ، ط² ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 162.

3- مسعود بورغدة محاضرات في علم النفس الرياضي ، جامعة قسنطينة ، 2007/2006 .

ويستطيع الفرد الانجاز في نطاقه دون أن يكون عبء أو أكثر من طاقاته أو اقل من إمكانياته ، ويعرف معدل الأداء بأنه هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد انجازه خلال فترة محددة ¹.

11-3- مؤشرات الأداء :

وهي معايير تمثل مقياس لفاعلية عملية التحفيز وهي :

11-3-1- كفاءة العامل : فكلما نقص استخدام الموارد المتاحة في المنظمة خلال العملية الإنتاجية كانت الكفاءة عالية ، والعكس صحيح كلما زاد الإسراف قلت الكفاءة.

11-3-2- فعالية العامل : كلما زاد الاهتمام بالحوافز زاد الاهتمام بفاعلية العامل في استغلال قدرته وطاقته لوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

11-3-3- مرد ودية العامل : تمثل النسبة بين النتائج المحققة والإمكانيات ، ويظهر التأثير من خلال الجهد الذي يبذله العامل لتحقيق أكبر نسبة من الإنتاج .

11-3-4- إنتاجية العامل : كلما رأى العامل شيء ما في تلبية رغباته وحاجاته انه يعمل على تطوير قدراته الفنية ليتحسن أدائه وبالتالي التحكم أكثر في وسائل الإنتاج والاستغلال الجيد لوسائل الإنتاج ومن ثم تحقيق كفاءة إنتاجية ².

11-4- الرضا الوظيفي للعامل :

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

* الرضا عن الأجر: فالأجر المرتفع يدل على المكانة المرموقة اجتماعيا وبالتالي احترام أصحابها من قبل الآخرين .

* الرضا عن محتوى العمل : من خلال تنوع المهام والسيطرة عليها بحسن استخدام قدراته ، مما يجعله في حالة من الرضا .

* الرضا على الترقية : فهي أهم وسيلة لتحسين المستوى المادي والمكانة الاجتماعية.

1- ماهر احمد ، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 306.

2- أكرم شقراء ، إدارة الإنتاج ، مطبعة طبرين ، دمشق ، 1985 ، ص 84 .

- * الرضا على الإشراف: من خلال تنمية العلاقة بين المشرف والعامل والاهتمام به بدل الاهتمام بالإنتاج فقط ، مما يولّد عدم الرضا .
- * الرضا عن جماعة العمل: تهيئة أوقات العمل للتقليل من التغيب وبالتالي رفع الإنتاج بعد خلق حالة من الرضا .
- * الرضا عن ساعات العمل : من خلال الانسجام والتّفاهم مع أفراد الجماعة .
- * الرضا عن ظروف العمل : من خلال الاهتمام بظروف العمل وتحسينها كالإضاءة والحرارة والتهويّة وكل مستلزمات العمل الناجح وكذا وضعية الفرد أثناء عمله وعلاقتها بالأداء الإنتاجي ¹ .

1- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1982 ، ص 133 .

: خلاصة

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

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

و عنصر يجب أن تعيه المؤسسة الرياضية وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها.

ولكن العنصر آخر وهو الأهم وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للفرد وذلك من خلال تقييم أداء اللاعبين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة الرياضية .

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

الفصل الثاني الأداء الرياضي

1- مفهوم الأداء ومحدداته .

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصبّ حوله الجهود ، كونه يشكل أهمّ امتيازات المؤسسة الرياضية لتحقيق الهدف ، حيث تتوقف كفاءة أداء أيّ منظمة على كفاءة موظفيها والذي يفترض أن تؤدّي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية .

ويعدّ الأداء من المفاهيم التي لها النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام ، ومن المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة ، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

فلأداء أهمية بالغة في أيّ مؤسسة مهما كان نوعها ، وبصفة خاصّة المؤسسة الرياضية لأنّه من خلال الأداء الرياضي الجيّد يحقق النادي الرياضي هدفه والذي يتمثّل في الحصول على البطولة أو الكأس في أيّ منافسة رياضية ، وهو الهدف الذي تسعى إليه جميع النوادي الرياضية .

وهذا كلّه يأتي من خلال مخطط يتمّ وفق طرق منهجية كالاعتماد على أنواع التحفيز بصورة ملائمة للوصول إلى نتائج مرجوة خلال العمل على مدار السنّة ، وعلى مختلف الجبهات سواء البطولة أو الكأس المحلي أو القاري ، وكذا من خلال التحكم في الوسائل المتاحة للمؤسسة الرياضية من قدرات بشرية ومادية وقت العمل بغية تحقيق أحسن النتائج.

وسنتطرق في هذا القسم إلى مفهوم الأداء ، وأهمّيته ، وكذا محدّداته والعوامل المؤثّرة عليه إلى جانب المراحل التي يتمّ من خلالها .

1-1- مفهوم الأداء :

قدم الباحثون عدّة تعاريف للأداء منها :

إنّ الأداء هو القيام بمهام وواجبات وظيفية وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب انجازه ، ويرتبط الأداء الوظيفي بعدّة عوامل تكون أحياناً تحت سيطرة العامل وأحياناً خارج سيطرته ، ويمكن تلخيص هذه العوامل في :

الموظف : بما يمتلكه من مهارات ودوافع للعمل .

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

البيئة : وهي المناخ المحيط بالموظف والوظيفة بكلّ ما فيها من موارد وأنظمة¹.

وهو انجاز هدف أو أهداف معيّنة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة² .

وهو القيام بالمهام أو انجاز الواجبات و إتمام الأعمال وهو يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ، و يعني أيضاً بمستوى أداء المهارة والجهد المبذول في العمل³ .

وعرفه نيكولاس : أنّه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك⁴ .

أمّا توماس جليبرت فقد عرفه على أنّه التفاعل بين السلوك والانجاز (ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقّف الأفراد على العمل) ، أي أنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً ، على أن تكون هذه النتائج القابلة للقياس⁵ .

أمّا التعريف من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنّه⁶:

القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل

1- مرسي محمود وزهير الصباغ ، مرجع سابق ، ص 28 .

2- حسن بلوط ، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 ، ص 37.

3- ثناء إبراهيم موسى فرحان ، الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، دار الثقافة العلمية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 40.

4- عبد البارى إبراهيم الدرة ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 209.

5- عبد البارى إبراهيم الدرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 26 .

6- احمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 31 .

الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كميّة العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له

اختبارات أداء ، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة . كما يعبر الأداء عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ، ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب¹.

فالأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، ويعكس الكيفية يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة².

أما الأداء التنافسي للرياضي أو الذي يتم أثناء المنافسة الرياضية فهو محصلة جميع العمليات من إعداد بدني ومهاري وخططي وتنافسي ، ولذلك فإن تحليل الأداء التنافسي للرياضي ومدى فاعليته يعتبر من العمليات الهامة التي يمكن الاسترشاد بنتائجها في غضون عمليات التدريب الرياضي .

ومن خلال ذلك التحليل يمكن التعرف على نقاط الضعف والقوة في مستوى الرياضي ، وكذلك إمكانية التخطيط السليم للأداء التنافسي النموذجي الذي يتلاءم مع إمكانيات وظروف الرياضي ، ويعتبر تنفيذ ذلك من الناحية العملية من العمليات السهلة لأنشطة الحركة الوحيدة المتكررة والقوة المميزة بالسرعة³.

1-2- محددات الأداء :

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكوّن منها الوظيفة ، وهو ينتج من تضافر عدّة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو

1- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة،الجزائر، مارس2005، ص36.

2- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر،2000، ص 215 .

3- نبيل محمد إبراهيم ، الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص 3 .

إيجابا ، يطلق على هذه العناصر بالمحددات وهي¹:

1-2-1- الجهد : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التحفيز إلى الطاقات العقلية والجسمية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

وهنا نقف على أنواع تعتمد على الجهد²:

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

- أعمال تعتمد على جهد ذهني : يصعب قياسها كأعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف لا تقاس على التقدير الشخصي بالتقييم .

1-2-2- القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

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

وهناك من يضيف إلى المهمة والجهد نوعية هذا الجهد والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة³ .

وكل هذه العوامل تخضع لسيطرة العامل، وهناك عوامل تخرج عن سيطرته تتمثل:

1-2-3- الوظيفة (متطلبات العمل) : وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة .

1-2-4- الموقف (بيئة التنظيم الداخلي) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف، وفرّة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب . إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية⁴ .

1- راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 210.

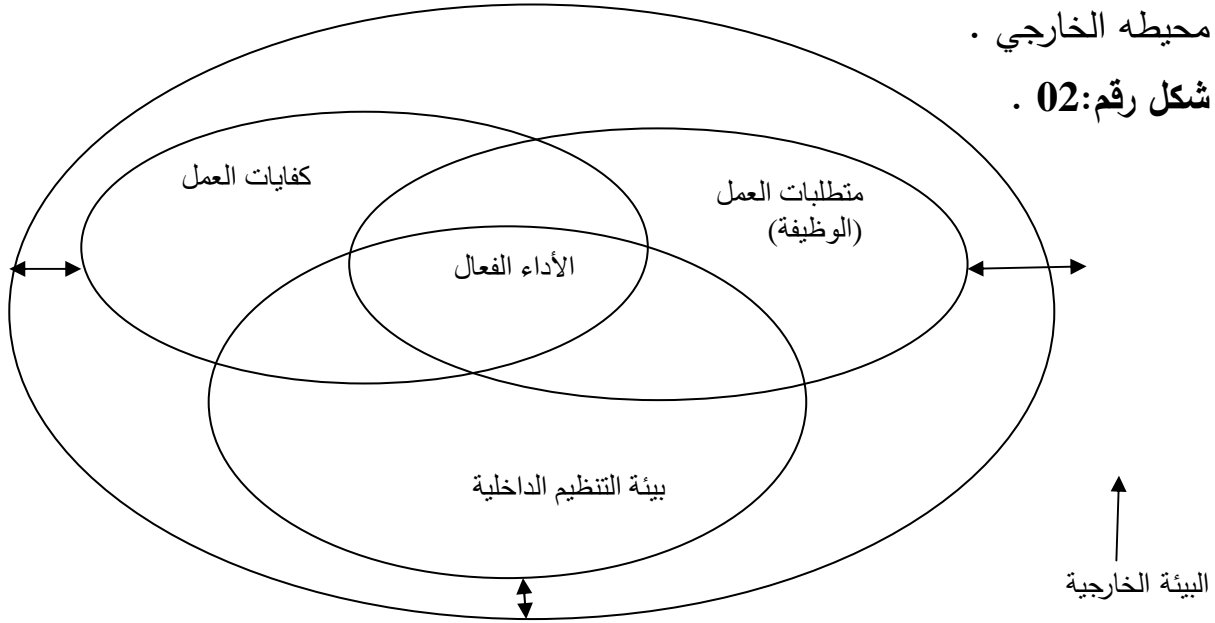
2- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003 ، ص 87

3- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 ، ص 50.

4 - Dimitri Weiss, ressource humains, deuxièmes edutions , Edition d'organisation, Paris,2003,p78

فالنتائج التي يحققها رياضي مثلا هي نتيجة المهارات التي يملكها والجهود المبذولة والنادي الذي يلعب له والأداء الذي يميزه والاتحاد مع الزملاء، زيادة على المنافسة التي يواجهها من محيطه الخارجي .

شكل رقم: 02 .



محددات الأداء¹

3-1- أهمية الأداء :

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ، وعليه فإنّ المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدّد لقيّمته هو أدائه ، وتكمن أهميّة الأداء أساسا في اهتمام الإدارة بأهميّة عملية التقييم التي يمرّ بها الأداء ، كما أنّ نتائج الأداء تمثّل الهدف الأول من التغيير ، فهو يحوّل الهدف من مجردة فكرة إلى خبر واقع حيث أنّه :

يجعل المهارات والسلوكات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير ، كما أنّ أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدّي إلي تقييم وتحسين طريقتهم² .
و من جهة أخرى فإنّ الأهميّة الإداريّة للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والتميّز من قبل إدارة المنظمات ونتائجها والتحوّلات التي تجرى في هذه المنظمات من

1- درة عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ص 120 .

2- عبد الحكيم احمد الخزامي ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، إشراق للنشر والتوزيع ، ط ، الإسكندرية ، 2001، ص 81 .

حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء¹ وتكمن أهميّة الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في²:

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

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

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

- يمكن اعتبار قياس أداء معيار للحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة أو النادي .

- يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانيّة تتناول أوضاع العاملين والعمل ، وهو بالإضافة مؤشر اختيار وتعيين في المؤسسة .

1-4-1- العوامل المؤثرة على الأداء :

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

1-4-1-1- عوامل شخصية :

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

1-4-1-1-1- العوامل النفسية : والتي بدورها لها العديد من العوامل وهي :

* الشخصية : لقد عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء ففي السنوات الأخيرة قد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معيّنة ، وشخصية الفرد يمكن أن تكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته ، وقابلية قبول

1- فلاح حسين عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2006 ، الأردن ، ص 240 .
2- راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 210 .

العمل أو رفضه ، ويشير بورتر ولولر وهاكمان إلى أنّ الشخصية توجه استجابة الموظف للمنظمة وتتوقف الاستجابة ايجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب ، أو نمط الإشراف ، أو نظام الاتصالات ، أو درجة التماسك في التنظيم أو تغيير ما في الوسائل التقنية على خصائص معيّنة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات .

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

* الانتماء : إنّ العاملون بحاجة إلى الدفاء والصدّاقة في علاقات العمل ، وقد حدث أن حاول المهندسون الصناعيون رفع الإنتاجية بإعادة ترتيب العاملين والمعدّات بصورة أكثر كفاءة ، وقد قلّلت هذه الترتيبات الجديدة من فرص الاتصال والتفاعل بين العاملين فانخفضت الإنتاجية ، فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادل بين العاملين ظاهرة عامة في المنظمات تقريبا ، وتشير إلى أن الانتماء من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل¹ .

* القابلية : هناك بعض الأفراد أقلّ أداء من الآخرين ، فكلّ فرد نقاط قوّة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل ، وهذا ما يجعل العاملين أفضل أو أقلّ نسبيا من الآخرين في انجاز الأعمال والمهام المطلوب انجازها ، وبمعنى أدقّ القابلية تتعلّق خاصّة فيما إذا كان العمال في قابلية أداء العمل ، وأنّ ينجز العامل عمله بشكل جيّد ، والمقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لانجاز مهام مختلفة في العمل ، إنّها التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله ، وهي قابليات ذهنية وهي تلك المطلوبة لأداء فعاليات فكرية ، وقابليات بدنية والتي تظهر أهمّيتها في انجاز الأعمال التي تتطلب مهارات أقلّ ، ويتمّ انجازها بموجب معايير محدّدة مثل الأعمال التي تتطلب القوة البدنية² .

* التعلّم : هو أيّ تغيير نسبي في السلوك والذي يظهر نتيجة للخبرة ، وبذلك فالتعلّم

1- أندرودي سيزلاقي و مارك جي ولاس ، مرجع سابق ، ص 59 .

2- ماجدة عطية ، السلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط¹ ، عمان ، الأردن ، 2003 ،

ص 45 .

يتضمن أنّ التغيير الذي قد يكون جيّداً أو سيّئاً من وجهة نظر المنظمة ، فقد يتعلّم العاملون سلوكيات مرغوبا فيها بالإضافة إلى تعلّم سلوكيات غير مرغوب فيها ¹ .

* الإدراك : يتعرض الأفراد في المنظمات دوماً إلى أنواع معقدة من الإثارة الحسية مثل

أوامر شفوية ، ورسائل مكتوبة ، وألوان ، وأشكال ، وروائح ، وأشياء تلمس

ومعدلات رياضية وإعلانات الأجهزة العامة ، ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي ² .

1-4-1-2- العمر : العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الاهتمام بها ، والسبب في ذلك يعود إلى عدّة عوامل أهمّها أنّ هناك اعتقاد شائع في أنّ أداء العمل ينخفض بالتقدّم في العمر ، وبغضّ النظر عن ما إذا كان ذلك صحيحاً أو خطأ ، فالواقع يثبت أنّه كلّما تقدّم الفرد بالعمر قلّ معدّل غيابه وذلك لحرصه على العمل وعدم تفريطه فيه ، أمّا عن علاقة العمر بالأداء والإنتاجية فإنّ الفرد تزداد إنتاجيته بزيادة خبراته هذا من جانب ، وأمّا في الجانب الآخر تدهور العمر يؤدّي إلى ضعف في الأداء ، وبناء عليه لا توجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد وإنتاجيته .

1-4-1-3- الحالة الاجتماعية : إنّ العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقلّ تركاً للعمل من العامل الأعزب ، هذا الأمر ينطبق فقط على الرجال ، في حين أنّ المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤوليات اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل ، وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات المنزل ، فكلّما زاد عدد الأبناء زاد معدّل الغياب للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل .

1-4-1-4- الجنس : من أكثر القضايا المثيرة للجدل هل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال ، غير أنّ الواقع أثبت أنّه لا توجد هناك فروق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية ورضا النساء على العمل مقارنة بالرجال ، غير أنّ الفرق

1- ماجدة عطية ، رجع سابق ، ص 59.

2- المرجع السابق نفسه ، ص 68 .

الوحيد هو في معدّلات الغياب للنساء أكثر من الرجال ، وهذا راجع لبعض العوامل الخاصة كاضطلاع المرأة بمسؤوليات اجتماعية أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والأبناء¹ . كما أثبت أنه لا توجد اختلافات بين الرجال والنساء في القدرة على حلّ المشكلات ، المهارات التحليلية، الدافع للمنافسة ، الدافعية أو القدرة على التعلّم ، كما وجدت نتيجة الدراسات أنّ النساء أكثر رغبة للامتثال للسلطة ، وأنّ الرجال أكثر عدوانية وأكثر احتمالا من النساء لأن تكون لهم توقعات عالية لتحقيق النجاح .

1-4-1-5- مدة الخدمة : جرت العديد من الأبحاث والدراسات للبحث في العلاقة ما بين مدّة العمل أو الأقدمية والإنتاجية وأداء العمل ، والأقدمية هي الفترة الزمنية للبقاء في عمل معيّن ، ويمكن القول أنّ المؤشرات الحديثة تشير لوجود علاقة ايجابية بين الإنتاجية والأقدمية ، وبذلك فإنّ مدّة الخدمة التي يعبر عنها أنّها الخبرة في العمل ، يظهر أنّها مؤشر يمكن من خلاله توقّع إنتاجية العامل² .

1-4-2- عوامل خاصة بالعمل :

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

1-4-2-1 الرضا عن العمل :

نظرا لأهميّة هذا العامل فقد أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين وعلى الغياب ودوران العمل ، فأوضحت النتائج أنّ لعدم الرضا تأثير كبير على معدّلات دوران العمل والغياب ، لذلك كلّما كان العامل غير راضي بعمله ارتفعت نسبة تغيّبه على العمل وزادت قابلية تركه العمل في المنظمة³ .

ويمكن القول أنّه بصفة عامة أنّه كلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلّقة بالرضا كلما كان الاحتمال أكبر في أن تظهر هذه المشاعر ، ويعبر عنها في صورة سلوك خارجي ظاهر ، والكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدّل التأخير والغياب وترك الخدمة

1- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، 1997 ، الإسكندرية ، ص 191 ، 192 .

2- ماجدة عطية ، مرجع سابق ، ص 43 ، 44 .

3- أندرودي سيزلاقي و مارك جي ولاس ، مرجع سابق ، ص 76 .

كمقياس يعكس المشاعر الكلية للأفراد اتجاه العمل¹.

وذلك إنّ انخفاض هذه المؤشرات دليل على ارتفاع الرضا ، والفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر حرصاً على التواجد فيه ، ذلك أنّ عمله يمنحه إشباعاً ورضاً أكثر من أي عمل آخر .

وعليه خلص الفكر الإداري إلى ثلاث اتجاهات أساسية :

- أنّ الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء .

- أنّ الأداء يؤدي إلى الرضا .

- إنّ الرضا هو نتيجة حصول الفرد على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط

الحصول على المكافآت بصورة القيام بأداء معين وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية

بين الأداء والرضا في حد ذاتهما² .

1-4-2-2- ضغوط العمل :

هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات والأداء ، حيث أنّ مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم ، والتي تؤدي إلى زيادة القابلية في العمل ، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء ، ويصبح الأفراد أكثر قوة أو أكثر سرعة ، ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء ، فالمستويات المتوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد ، حيث أنّه باستمرار الضغط على الفرد فإنّ ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته³.

1-4-2-3- الإشراف :

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

1- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دارالجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر ، 2002، ص 223

2- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط³، 2005 ، عمان

الأردن ، ص 112 .

3- ماجدة عطية ، مرجع سابق ، ص 378 .

تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، ولجوؤ الإشراف تأثير كبير على أداء العمال وذلك لأن التآخي والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جوّاً يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل ، ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الإنتاج و العمل على رفع مستوى الأداء¹.

والمشرف عليه أن يعمل على محاربة السلبية بين العمال ومواجهتها وخاصة منها الانفعالات السلبية التي تؤثر على الأداء ، وخلق وتشجيع المظاهر الايجابية في العمل كالإخلاص والتعاون ، ويظهر هذا جلياً في النادي الرياضي بشكل أوضح وأكبر .

1-4-3- العوامل التنظيمية : والتي لها تأثير على أداء العاملين وتتمثل هذه العوامل في :
1-4-3-1 القيادة : إن لقائد المؤسسة تأثير كبير على العاملين وأدائهم خاصة وإن كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعمال الرغبة والقبالية في تحسين أدائهم ، فعلى قائد المنظمة أن يتحل بالنشاط وايجابية بمعنى ألا يكتفي بدور المراقب ويعني ذلك قيامه بالتعاون مع الإدارات المختلفة لمنظّمته ومشاركاً في عملية اتخاذ القرار، كما أنّ المدير الذي يسعى لتفوق منظّمته يعمل جاهداً على خلق بيئة ايجابية للمرؤوسين تشجّعهم على العمل الأداء المرتفع² .

ونمط القيادة في المؤسسة له تأثير على أداء العمال سواء من الناحية الايجابية أو السلبية ، فنمط القيادة المتمركزة حول العاملين يركّز فيها القائد اهتمامه حول العاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، نظر لأنّ إشرافه وظيفية اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفية رسمية وإدارية أم عن نمط القادة المتمركزة حول الإنتاج يركّز فيها القائد اهتمامه أساساً حول مشكلات العمل والإنتاج ، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بانجاز وأداء الأعمال ، فهذين النمطين من القيادة لها تأثير كبير على مستوى أداء العمال ، فمستوى إنتاجية العمل وأدائه يختلف باختلاف نمط القيادة ، لذلك يجب إيجاد نمط قيادي يدفع العاملين لزيادة الإنتاجية والأداء ويحسّس العمال بإنسانيتهم³ .

1- محمد عبد الفتاح ، محمد عبد الله ، إدارة الهيئات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 272 .

2- طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف ، ط¹ ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 44 .

3- طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر ، 2007 ص76

1-4-3-2- تصميم الوظائف :

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

1-4-3-3- نظام الحوافز :

إن ربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات ، ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط ، ولكنها تمثل أهمية أيضا على المستوى الفردي ، فالأفراد سيحفزون للأداء أكثر إذا ما كان لديهم اعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلى حصولهم على المكافآت المرغوبة¹ .

والحوافز المرتبطة بالعمل نوعين مادية وغير مادية ، فالمادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الملابس والطعام والمأوى ، ومن هذه الحوافز : الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل ، أمّا الحوافز غير المادية فهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة والحاجة إلى التقدير والاحترام والواقع يثبت ذلك² .

1-4-3-4- المواطنة التنظيمية :

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

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة والمنظمة .

- مساعدة الأعضاء الآخرين في الفريق .

1- راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 270 .

2- طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص 89 .

- التطوّر للقيام بأعمال إضافية .

- اجتناب الصراعات غير الضرورية .
- الاهتمام بممتلكات المنظمة .
- احترام القواعد والتعليمات .
- تحمّل ضوضاء العمل¹ .

وتحدّد راوية حسن محمد العوامل المؤثرة على الأداء في²:

- العوامل المنظمة لحجم المؤسسة وطبيعتها والإطار الذي تعمل فيه ، فكلّما زادت المدخلات في تحويلها إلى مخرجات وهذا بالزيادة في الأداء ، فإنّ هذا سيقوّل من التكاليف ويزيد من الرّيح .
 - العوامل البيئية وهذا من خلال التحكم في المبيعات والمنافسة ، فالتغيّر في العوامل البيئية يمكن أن يؤثر في أداء المؤسسة من خلال إحداث التغيير في تشكيلة مجلس إدارة المؤسسة ، ولذلك يكون الأداء بمثابة انعكاس لنشاطها ، ومجلس الإدارة هو الآلية التي بموجبها تستجيب المؤسسات إلى التغيرات البيئية وتديرها .
 - التعويض الإداري للعاملين المرتبط بأداء المؤسسة بمعنى أنّ العاملين تتّم مكافأتهم أو معاقبتهم على ضوء ما يقومون به من أعمال تفيّد أو تضرّ بمصلحة المالكين أو المؤسسة بوجه عام .
 - طبيعة الإدارة في انفصالها عن المالك أو تبعيتها له ، فمن خلال الدراسات التي أجريت تبين أنّ المؤسسات التي يديرها مالكوها تحقق عائدا أعلى من المؤسسات التي يديرها غير مالكوها .
 - الاستثمار والإنتاجية .
 - النجاح الإداري وهو العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل المؤسسة .
- ولإدارة المؤسسة مسؤوليات لتفادي العوامل المؤثرة بشكل سلبي على الأداء تتمثل في :
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .
 - توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن .

1- ماجدة عطية ، مرجع سابق ، ص 39 .

2- راوية حسن محمد ، مرجع سابق ، ص 212 .

1-5- مراحل الأداء :

تتضمن ثلاث مراحل وكل مرحلة بها مجموعة من العناصر المتداخلة¹.

الجدول رقم 1: مراحل الأداء .

المرحلة	الدلالة	العناصر
تخطيط الأعمال	تساؤل الأفراد عن وجود خطة يمكن التقيد بها لانجاز الأعمال	- أهداف واضحة للأعمال والمهام . - تصميم واضح لإجراءات خطوات الأعمال ووجود موارد كافية لأداء الأعمال . - استقراء مشكلات قد تحدث .
إسناد الأعمال	تساؤل الأفراد عن الأعمال والنشاطات المطلوبة	- تنظيم الواجبات وشرح المسؤوليات . - وضع معدلات وقوالب الأداء . - التفويض لاستغلال الوقت .
تروؤس الأعمال	حق الأفراد في معرفة انجازاتهم من قبل رؤسائهم	- مراقبة الأداء . - مكافأة الأداء الجيد . - تصويب الأداء المتدني للتخلص من الانحرافات .

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات وبما فيها المؤسسات الرياضية على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات ، بمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة والأداء في العمل ، وذلك بتوفير الجو الملائم للأفراد الذي يحفزهم بكل الأشكال والصور على أداء الأعمال الموكلة لهم بكل أمان وصدق وتفاني بفعالية أكبر وبصورة أرفع ، حتى تتيح لهم الحصول على الهدف الذي يسعون إليه هم ومؤسساتهم الرياضية على الحدّ السواء ، والمتمثّل في الظفر بالكأس أو البطولة بمختلف المستويات، وعليه يجب الاهتمام بأداء اللاعبين، والعمل على تحسينه وتطويره وكذا تنمية أفكارهم حسب الظروف .

ويتمّ الوصول إلى الهدف المنشود من خلال الاهتمام أيضا بالتقييم وما يترتب عليه من تصحيحات للأخطاء وتصويبها مستقبلا ، وهذا ما سنقف عليه في المبحث الموالي .

1-حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 40 .

2- تقييم الأداء .

حتى تضمن جميع المؤسسات والمنظمات ، بما فيها المؤسسات الرياضية والنوادي الرياضية تحقيق أهدافها ، تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ، وهي وظيفة تقييم أداء العاملين ، والتي يشرف عليها عادة مختصون مدربون لهذا الغرض ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي ، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة الرياضية .

وسوف يتناول هذا المبحث موضوع تقييم أداء العاملين وفق منهجية يتم فيها التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها ، وأهدافها ، وأهميتها ، ومعايير التقييم ، وكذا الخطوات والطرق التي يسير عليها بالإضافة إلى فوائد وأغراض التقييم مع ذكر الصعوبات التي تعترضه .

2-1- تقييم الأداء :

وضعت عدة تعاريف تختلف وتتنوع حسب اختلاف الكتب والمؤلفين ، حيث استخدمت عدة مصطلحات أطلقها كتاب الإدارة للدلالة على تقييم الأداء أبرزها :

- تقدير الكفاءة .

- تقدير الأداء .

- تقييم الكفاءة .

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

- عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه¹.

- تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية ، أو أيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى².

- هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتتفد العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا ، وفي أي مجالات ، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه³.

- هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية ، يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال⁴ .

ويقصد به تحديد مدى أداء العامل للوظيفة المناطة إليه وما حققه من مستوى من المستويات المطلوبة منه ، وقدرته على التقدم والرقى للوظيفة⁵ .

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 338 .

2- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 257 .

3- سعاد نايف برونوطي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل ، عمان ، ط³ ، 2007 ، ص 378 .

4- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ط¹ ، 2007 ، ص 335 .

5- مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيفي ، مرجع سابق ، ص 86 .

ويعني الحكم الكلي على الظواهر الخاضعة للتقويم ، فهو عملية إصدار أحكام واتخاذ قرارات فيما يتعلق بالتغيرات العريضة للخاضعين لعملية التقويم¹ .

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

والملاحظ عند مراجعة التعاريف السابقة أنّها جميعاً تتفق على أنّ عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات الآتية²:

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

2-2- أهداف عملية تقييم الأداء :

إنّ عملية تقييم الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة ، فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ ، ومن المتوقع أن ينال ذوو الأداء الجيد عوائد وحوافز كالاعتراف والشكر والعلاقة والترقية والمعاملة الطيبة ، أما ذوو الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه وربما التوبيخ ، وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدّمهم في مستقبلهم الوظيفي³ .

وعليه تتمثل أهداف تقييم الأداء كما يلي :

2-2-1- على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .

1- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي حسنين ، التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات ، دار الفكر العربي ، ط¹، 2004 ، ص 186 .

2- خالد عبد الرحمن الهيتي ، مرجع سابق ، ص 200 .

3- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، ط² عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 104 .

- رفع مستوى أداء العاملين باستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة¹ .
- تهدف إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين ، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة² .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المنظمة على أداء العاملين ، ونقاط القوة والضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته³ .

2-2-2- على مستوى المديرين :

- عملية تقييم الأداء من قبل المديرين ليست سهلة ، خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الأعلى بوضع تقرير عن أداء موظف معين ، وهذا يدفع بالمديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم .
- وعليه فإن أهداف التقييم على هذا المستوى هي :
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين اتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة إنتاجية من ناحية ، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .

1- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 611 .

2- سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 139 .

3- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 105 .

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي¹.
- 2-2-3- على مستوى العاملين :
- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول تقدير واحترام رؤسائهم .
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليحصلوا على المكافآت ويتجنبوا العقوبات².
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك الموظفين .
- شعور العاملين بالعدالة وأنّ جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار .
- تلبية مختلف الحاجات للعمال المسؤولين ، وبرامج تسيير البشرية والتنظيم³ .
- ونظرا لأهمية هذه العملية فإنّها تعمل على تحقيق عدّة أغراض أساسية⁴ .
- معرفة الكفاءات أي الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة .
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة .
- تقييم فعالية نظام التوظيف .
- تقييم احتياجات التكوين .
- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي من ترقية ونقل .
- وحسب بربر كامل فتقييم الأداء يحقق هدفين⁵ :
- هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء
- هدف تطويري : عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها
- بالإضافة إلى زيادة حفز العمال باستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

1- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 295.

2- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 105 .

3- محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 210 .

4- حمداوي سليمة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 124 .

5- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء ،

بيروت ، 1997 ، ص 125 .

2-3 - أهمية تقييم الأداء :

وفي أهمية نظام تقييم الأداء يذكر شحادة :

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

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

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

- توفر أسسا علمية وموضوعية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم ، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته¹.

بالإضافة إلى ذلك نجد :- التأكد من جميع العاملين يعاملون معاملة عادلة .

- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء والتميز².

- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة ، إذ يكشف نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والرقابة والإشراف ، وبالتالي تعيد النظر في مجالات التدريب والاختيار والإشراف³.

- ينظر على أساس انه معيار أو مقياس للأعمال .

- يشكل فرصة للعاملين في لتدارك أخطائهم وتنمية مهاراتهم للحصول على مكافآت مجزية.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات من غياب وإهمال وعدم حماس في العمل

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة⁴.

2-4- معايير التقييم :

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

1- شحادة نظمي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ط¹، 2000 ، ص 125 .

2- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، مرجع ابق ، ص 103 .

3- محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، مصر ، ط⁷ ، 2007 ، ص 229 .

4- عبد الرحمن توفيق ، منهج الإدارة العليا ، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ط³، 2004 ، ص 42.

2-4-1- العناصر : وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلّى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون ،...الخ¹. يتضح من خلال التعريف أن العناصر نوعان :

1-عناصر ملموسة تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة ، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القدرات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ،الخ.

2-عناصر غير ملموسة تتعلق بشخصية الفرد كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ،...الخ ، حيث يصعب قياسها وتقييمها لأنها صفات غير ملموسة ، لا يمكن تتبعها ولا ملاحظتها .

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

2-4-2- معدلات الأداء : تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتمّ تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل التالية²:

- الكميّة :حجم ما تمّ انجازه مقارنة بما كان متوقّعا .
- النوعية : نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة .
- الوقت : انجاز العمل في الوقت المحدّد ، وإن كان تأخر يبحث عن الأسباب هل تعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة .
- التكلفة : معرفة تكلفة تحقيق النتائج ، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة .

وهي الميزان الذي يقيس إنتاجية العامل ، ويستخدمها المقيم لأجل معرفة كفاءة العامل في

1- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 248 .

2- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء العاملين والشركات ، دار فباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص98.

العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، وهذا يكمن من خلال المقارنة بين العمل المنجز للعامل والمعدل المحدد للانجاز ، وعليه يتم تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكم والجودة ، وعند استخدام أكثر من معيار لقياس الأداء مثل : السرعة ، الجودة ، المبادرة ،.... فلا بد من تجميع القيم المتمثلة لأداء الفرد في هذه الجوانب أو المعايير في قياس مركب ، وتجمع هذه القيم وفق أوزان تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة ، أو وفق القدرة النسبية له المقاييس على التميز بين الأفراد¹ .

ولا بد من مراعاة اعتبارات وشروط يجب أن تتصف بها هذه المعايير وهي² :

- التوافق الاستراتيجي : ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة .
- الصلاحية : وهو المدى إلي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة .
- الثبات : وهو الثبات والاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات متلفة .
- التمييز : إمكانية المقياس تمييز الجهود والأداء بشكل واضح ، مما يوفر فرصة في إصدار قرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب .
- القبول : المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد .

2-5- خطوات تقييم الأداء :

ويمكن تحديد خطوات قياس الأداء للعاملين كالاتي³ :

* الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف .

* الخطوة الثانية : تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها ، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا

1- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 362 .

2- سهيلة عباس ، مرجع سابق ، ص 143 .

3- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 345 .

تخرج هذه الأسس عن :

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون .
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد المقابلات التي يقوم بها .
- النتائج التي يصل إليها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل .
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية والكتابية .

* الخطوة الثالثة : اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه .

* الخطوة الرابعة : اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنافي أي خروج عن المعايير المحددة .

2-6- الطرق الأساسية لتقييم الأداء :

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

2-6-1- طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة ، وهي نوعان ¹:

2-6-2-1- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً وفق جودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ، ثمّ الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة .

2-6-3-2- طريقة المقارنة الثنائية : مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، والتي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أنّ المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية :

$$n(n - 1)$$

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

2

1- مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص 202.

وهذه الطريقة تستغرق وقتا أكبر عندما يكون عدد الأفراد كبيرا ، فكلما زاد عدد الأفراد زادت الثنائيات ، ولا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل لأنها لا تحدد النفاث في الأداء ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب .

2-6-2- طريقة التدرج البياني : من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ، ويقاس ادعاء الموظف حسب معايير محددة كنوعية الأداء وكميته والتعاون والحضور في المواعيد... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صف أو عنصر من عناصر التقييم ، يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 كأعلى قيمة ويقوم المشرف بوضع العلامة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة ، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة فهي تسمح بالتبويب إحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات أفراد فيما يتعلق بالصفات المنظمة في القائمة .

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

2-6-3- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير: وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية ، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر ، يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله¹ .

2-6-4- طريقة الاختيار الإجباري : تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تتصف أداء الفرد ويتم توزيع أربع عبارات ثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، وثنائيتين كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها ، ويضع المشرف العلامة أمام كل عبارة .

وكمثال على ذلك :

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 347 .

- أ- هذا الشخص سريع الفهم والملاحظة .
 ب- انه شخص حاضر البديهة .
 ج- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة .
 د- من صفاته التردد في أوقات الأزمات .
 ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة ¹ .

2-6-5- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة : والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ، ويقصد بالحرج ذلك الجزء من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله ، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره ، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ، ولا يركز المشرف على الحدث وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته .

وتتلخص الميزة الأساسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد ، وتساعد على إبراز نقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها ، وتكشف نواحي القصور وعلاجها وتحسين الأداء في المستقبل .

ومما يعاب عليها اضطرار المشرف لأن يلزم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون ، مما يضايقهم ويشعرهم أنّ المشرف يحصي أخطاءهم في الدفتر الأسود الصغير ² .

2-6-6- طريقة الإدارة بالأهداف : طورت من طرف العالم الإداري بيتر درا كارفي أواسط الخمسينات ، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة ، كوسيلة للتغلب على معم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، وتتمّ هذه الطريقة عبر مراحل ³ :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس ومروؤوسيه في تحديد الأهداف .

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 349 .

2- المرجع نفسه ، ص 351،350 .

3- راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 221 .

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء .
- إذا وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع الفرد عن طريقها تحسين أدائه.
- وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة ،ولها بعض العيوب ، حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ،ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة ، وترتكز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المرغوبة ¹.
- و يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :
- الجدول رقم 2 : مقارنة بين طريقة إدارة بالأهداف وطرق التقييم الأخرى ².

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

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 354 .

2- عادل حرحوش ومؤيد السالم ، مرجع سابق ، ص 118 .

2-6-7- طريقة قوائم المراجعة¹: وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدّة بدائل ، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف كأنّه نموذج لامتحان بأجوبة متعدّدة ، وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في التقييم فيضع المقيّم علامة أمام كلّ سؤال حسب رأيه الشخصي للفرد المقيّم ، ثمّ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم سرّية لكلّ سؤال لا يعلم بها المقيم نفسه ، خوفاً من التحيّز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

- هل لديه أفكار جديدة ؟
- هل هو مهتمّ حقيقة بالعمل ؟
- هل يقف إلى جانب مرؤوسه ؟
- هل هو مواظب على الحضور ؟
- هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات ؟
- هل هو سريع الملاحظة والفهم ؟
- هل يتخذ قراراته بكفاءة ؟
- هل لديه استعداد ذهني ؟
- هل يمتاز باليقظة ؟
- هل يتأكّد من سلامة معدّاته ؟
- هل يحترم مرؤوسيه ؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

2-6-8- طريقة الجودة الشاملة : وتركّز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء

يجمع بين السلوك وخصائص العمل بنتائج العمل ، كما توفر عدّة مزايا أهمّها :

- تقيس الأداء في صورة جودة لا في صورة مصطلحات كميّة .
- تولي أهمية قصوى لإشراك العاملين في الجوانب المادية والمعنوية وفقاً لمساهماتهم فيها .

- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال تحسين الإجراءات لا تركز على شكل النتائج وكمياتها فقط بل تزوّد العاملين بمعلومات مرتدّة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ، وهذا يتطلّب توافر نوعين من المعلومات :

1- المرجع السابق نفسه ، ص 355 .

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء .
- معلومات موضوعية للوظيفة ذاتها وتستخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

ورغم هذه المزايا إلا أنّ لها عيوباً أهمّها :

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتماداً على الخصائص الذاتية كالتعاون والمبادرة ، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة المباشرة .
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، من خلال إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة ، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف ¹ .

وبعد استعراض معظم الطرق التي استخدمت في الإدارات والمشاكل التي تواجه كلاً منها ، تبين أنّ هذه الطرق عرفت عدّة تطورات وتغيّرات ولا زالت كذلك ، وهذا بغية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا ، حيث عرفت في السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي ² :

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

- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة .
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم .

2-7- فوائد وأغراض تقييم أداء العاملين : له فوائد كثيرة فهو :

- يساعد العاملين على تعريفهم نواحي القصور في الأداء فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل .
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة ، والعمل على تجنبها ³ .

1- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003 ، ص 440 ، 441 .

2- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ص 109 .

3- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 368 .

- أساس العمليات للإصلاح الإداري .
- يساهم في تقوية برامج وأساليب شؤون التوظيف .
- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية¹.

الجدول رقم 3 : أغراض تقييم الأداء ومستويات التحليل² .

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

2-8- الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء :

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

- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها : فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة ، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى ، وهو في عامل الحضور كثير الغياب وهكذا .
- التأثير بسلوك الأفراد قبيل التقييم : فقد يمنحه عند التقييم تقديراً مرتفعاً، وهو قبل ذلك أداؤه غير مرضي والعكس صحيح، نتيجة لتأثره بمرؤوسيه قبيل التقييم .

1- زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 338.

2- آندرودي سير لافي ومارك جي ولاس ، مرجع سابق ، ص 384.

- التحيز الشخصي : وهي أن يتحيز المشرف لفرد ما لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد .
- الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة : فمن المشرفين من يعمل على إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه¹.
- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة ، أو ما يسمى بالنزعة المركزية².
- خطأ الهالة ، ويحدث ها بان تؤثر احد الخصائص على التقدير الكلي إذ أنه لا يوجد شخص كفاء بصفة كلية أو غير كفاء بصفة كلية ، وهذا ما يجعل المقيّم غير مدرك لهذا الميل الخاطئ ، لذا يجب تدريبه وتعريفه بهذا³.

1-نوري منير ، مرجع سابق ، ص 359 .

2-صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 369 .

3-زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 359.

خلاصة :

وفي نهاية هذا المبحث يمكن القول بعد استعراض أهمّ الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم أداء العاملين ، وأنّ تقييم الأداء هو عملية منتظمة ومستمرّة تهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل ، وتوقعات تنميته في المستقبل حتّى يعمل على مسايرتها بعد تصويب الأخطاء.

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

ويتم ذلك من خلال توفير الجو الملائم للاعبين الذي يحفزهم على أداء أعمالهم ومأمورياتهم بكلّ فعالية وجدية .

3- المنافسة الرياضية .

تعتبر المباريات الرياضية لدى النوادي الرياضية لكرة اليد هي البوتقة التي يمارس فيها جميع اللاعبين النشاط والتنافس الرياضي ، ويجريها من مرة إلى مرتين أسبوعيا ، و يعطي لديهم روح التعاون ، والمحبة ، والتنافس ، واللعب حتى يختبروا قدراتهم للوصول إلى الأداء الرياضي الجيد والفعال بغية الانتصار وتحقيق الهدف .

وعليه فإننا نلقي الضوء على أهمية المنافسة الرياضية ومدى نجاعتها في تطوير وتحسين مردود الأداء الرياضي الذي يجعل اللاعبين يصل أداؤهم إلى المستوى الذي يصبو إليه كل من المدرب والنادي .

حيث نوضح في هذا المبحث مفهوم الرياضة ، ومفهوم المنافسة الرياضية ، وأهمية المنافسة ، وأنواعها ، وقواعد ضبطها والمظاهر السلبية لها حتى نتجنبها .

3-1- مفهوم الرياضة :

الرياضة أحد الأشكال الراقية للظاهرة الحركية لدى الإنسان، وهي تطوّر متقدّم من الألعاب وبالتالي من اللعب ، وهي الأكثر تنظيماً والأرفع مهارة وكلمة "رياضة في اللغتين الإنجليزية والفرنسية sport ، وفي اللاتينية disport ، والأصل الإيتمولوجي لها هو Disport ومعناها التحويل والتغيير ، ولقد حملت معناها ومضمونها من الناس عندما يحولون مشاغلهم واهتماماتهم بالعمل إلى التسلية والترويح من خلال الرياضة.

وتتميز الرياضة عن بقية ألون النشاط البدني بالاندماج البدني الخالص ، ومن دونه لا يمكن أن نعتبر النشاط رياضة أو ننسبها إليها ، كما أنها مؤسسة أيضا على قواعد دقيقة لتنظيم المنافسة بعدالة ونزاهة ، وهذه القواعد تكونت على مدى التاريخ سواء قديما جدا أو حديثا ، والرياضة نشاط يعتمد بشكل أساسي على الطاقة البنية للممارس ، وفي شكله الثانوي على عناصر مثل الخطط وطرق اللعب¹.

وتعرف الرياضة بأنها التدريب البدني بهدف تحقيق أفضل نتيجة ممكنة في المنافسة لا من أجل الفرد الرياضي فقط ، وإنما من أجل الرياضة في حد ذاتها.

الرياضة بأنها نشاط ذو شكل خاص جوهره المنافسة المنظمة، ويعرف قياس القدرات وضمان أقصى تحديد لها. وقام إدوارد 1973 بنوع من الأنظمة لتقسيم الأفراد بناء على معايير معينة، وذلك لتوضيح مفاهيم اللعب والترويح والمنافسات والألعاب، إذ وصف الأنشطة أنها وحيدة القطب فقد عرف الرياضة بالاشتراك في الأنشطة أن لها سجلات رسمية تاريخية وعادات ولضغوط الإجهاد البدني خلال المنافسة داخل أماكن محدودة والقواعد الرسمية ومكان العلاقات وهذا يطبق عن طريق اللاعبين الممارسين لأن لهم جزء من التنظيم الرسمي للاتحادات أهداف إنجازها الحقيقي الملموس أو غير الحقيقي خلال هزيمة المجموعات المتنافسة.²

وإذا أردنا فهما أعمق بمعنى الرياضة يجب أن نمنع النظر في مكوناتها التركيبية أي يجب أن يكون على وعي بثلاثة عوامل متداخلة مكونة لها. العامل الأول ينصب على توعية النشاط الحركي الممارس، والثاني محتوى النشاط. أمّا العامل الثالث فهو المشتركين في النشاط .

1- أمين أنور الخولي، الرياضة والمجتمع ، تسلسلة عالم المعرفة، 1996، ص25.

2- خير الدين علي عويسي ، مقدمة في علم الاجتماع ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، دون تاريخ، ص 25.

3-1-1- النشاط الممارس:

- يكون النشاط الحركي في البداية قليل الأهمية بالنسبة للفرد وتزداد أهميته تدريجياً كلما تقدّم المستوى .
- البعد عن الضغوط والشد العصبي اليومي حيث يصبح قليلا وتجفّ تدريجيا بالممارسة .
- نوع المسؤولية والسلوك الخلقى أثناء سير النشاط يكون على درجة عالية من الالتزام .
- علاقة النتائج بالنشاط وامتداد دور الفرد إلى الجماعة يحول الاشتراك من مباشر إلى غير مباشر .
- الأهداف تصبح مشعبة ومعقدة، وذات علاقة كبيرة بالقيم الخارجية وليست محتوى النشاط .
- جزء كبير من الاقتصاد بالنشاط لوقت الفرد والاهتمام يرجع ويعقد على الاحتياج للأعداد والاهتمام بالاشتراك كفعل .
- التركيز على الجانب البدني والعقلي بعد تخطي عنصر الترويح والتسلية للنشاط حيث يزداد ويصبح المسيطر كنتيجة للتمايز والأداء¹ .

3-1-2- البناء التركيبي ومحتواه ومكان ممارسته:

- نعتقد أنّ الرياضة كنوع خاص من الألعاب والمنافسات فجوهر الرياضة يتضمن شكلها النمطي الخاص الذي لا يشبه أيّ ممارسة حركية أخرى.
- هي عملية اجتماعية كالمؤسسة في شكل ومستوى الأنشطة الذي ينظم فيها، فالقواعد والقوانين تغير العامل الأساسي للمؤسسة الرياضية، فهي مصاحبة، وملازمة لكل مشترك يؤديها داخل حدودها الرسمي من خلال القواعد والقوانين، هذا يعني أنّ كل المشتركين مجبرون ومقيدون بالقواعد الخارجية التي تحتويها أنفسهم أو تحتويها الطريقة الرسميّة .

3-1-3- التهيئة للاشتراك:

- عادة ما تكون التهيئة والإعداد للمشاركين يعكس المكافأة الخارجية التي تسمى بالدوافع الجوهرية أما عند تكون المكافئات ذات الأثر الكبير في تعبير النشاط يطلق عليها الدوافع الخارجية فالنتيجة بين قوى الدوافع يمكن منعها أو حجبها في فترة التهيئة والإعداد للاعب

1- كمال درويش ، أمين أنور الخولي ، مرجع سابق الذكر ، ص 54 .

الهاوي أو المحترف لفظ هاوي مشتق من الكلمة اللاتينية الحبّ ، ويسير إلى الاشتراك الرياضي الذي يمارس من أجل المكافئات المعنوية أمّا لفظ محترف يدلّ على أنّ المشترك

يمارس من أجل المكافآت الخارجية وعادة ما يكون من أجل المال ، وفي الحقيقة أنّ كثير من اللاعبين الهواة أو المحترفين مدفوعين إلى خليط من هذه العوامل ، على الرغم من اهتمام يعامل من آخر والسبب بسيط جدا ، فإذا كان الدافع معتمدا على المكافآت الداخلة ، فالنشاط يصبح بالتعريف نوع من اللعب ، وإذا كان الدافع معتمدا على المكافآت الخارجية فالنشاط يصبح بالتعريف نوعا من العمل .

فاستمرارية التوازن بين هذه العوامل القوي الدافعية تساعد في الفهم الواضح ، فالدافع الداخلي للأنشطة الرياضية يمتزج بالسلوك حيث يسمّى هدف ذاتي ¹.

3-2- مفهوم المنافسة الرياضية :

تعتبر المنافسة الرياضية من العوامل الهامة و الضرورية لكل نشاط رياضي ، سواء المنافسة مع الذات أو المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية ، و غير ذلك من أنواع المنافسة الرياضية .

و هناك العديد من التعارف التي قدّمها بعض الباحثين لمفهوم المنافسة ، و من بينها :
التعريف الذي قدّمه مورتون دويتش "Deutxh" 1969 م و الذي أشار فيه إلى أنّ
المنافسة بصفة عامة هي :

موقف تتوزع فيه المكافآت بصورة غير متساوية بين المشتركين أو المتنافسين وهذا يعني أن مكافأة الفائز في المنافسة تختلف عن مكافأة غير الفائز، أو المهزوم ، وهي الميدالية الفضية ،ومن يليها يحصل على الميدالية البرونزية .

أمّا باقي المنافسين فلا يحصلون على أية ميداليات .كما أشار دويتش إلى أن هدف كل منافس يختلف عن هدف المنافس الآخر و يتعارض معه ففي الرياضية مثلا يكون هدف اللاعب هو الفوز على منافسة ، في حين يكون هدف المنافس أي اللاعب الآخر هو هزيمة اللاعب .

وهذا التعريف الذي قدمه درويش كان أساس المقارنة بين عمليتي المنافسة و التعاون على أساس أنّ التعاون على العكس من التنافس ، يقصد به أنّ المشاركين يقتسمون المكافآت

1- أمين أنور الخولي ، الرياضة والمجتمع ، ص41،42 .

بصورة متساوية أو طبقا لإسهامات كل فرد و ليس كما هو الحال في المنافسة .

3-2-1- المنافسة الرياضية كعملية : أشار راينر مارتنر Marten 1994 م إلى أنه لكي نستطيع الفهم الكامل للمنافسة الرياضية فإنه ينبغي علينا النظر إليها على أنها عملية تتضمن العديد من الجوانب و المراحل في إطار مدخل التقييم الاجتماعي ، وفي ضوء ذلك يعرف المنافسة الرياضية بأنها العملية التي تتضمن مقارنة أداء اللاعب الرياضي طبقاً لبعض المستويات في حضور شخص آخر على الأقل ، و هذا الشخص يكون على وعي لمحكات المقارنة ، و أن يكون بمقدوره تقييم عملية المقارنة .

ويلاحظ أن التعريف الذي قدمه "مارتنر" ينحو نحو اعتبار المنافسة الرياضية على أنها موقف انجاز اجتماعي نظراً لأن مواقف الانجاز تتطلب تقييم الأداء في ضوء مستوى معين ، كما أشار مارتنر إلى أن هناك أربعة مراحل في إطار المنافسة الرياضية كعملية ترتبط كل منها بالأخرى و تتأثر بها هي .

3-2-1-1- الموقف التنافسي الموضوعي : إنَّ موقف التنافس الموضوعي يعتبر بمثابة الشرط الأول الضروري لبدء عملية المنافسة ، فكما أشار مارتنر في تعريفه للمنافسة فإنَّ الموقف التنافسي الموضوعي ينبغي أن يتضمن مقارنة الأداء لمستوى معين و وجود شخص آخر على الأقل يستطيع أن يقوم بتقييم هذه المقارنة ، و على ذلك ففي حالة توافر هذه المتطلبات فعندئذ يمكن لعملية المنافسة أن تبدأ .

3-2-1-2- الموقف التنافسي الذاتي :

يتضمن الموقف التنافسي الذاتي إدراكات و تفسيرات و تقييمات اللاعب للموقف التنافسي الموضوعي ، وفي هذه المرحلة تلعب الجوانب الذاتية للاعب دوراً هاماً مثل قدرات اللاعب المدركة ، و مدى ثقته في نفسه ودفاعته ، و مدى أهميّة المنافسة بالنسبة له ومدى تقديره لمستوى المنافس ، وغير ذلك من العوامل الشخصية ، والفروق الفردية الأخرى ، فعلى سبيل المثال قد يشترك لاعب في منافسة ما على أساس اكتساب الخبرة ، في حين قد يشترك لاعب آخر في نفس المنافسة على أساس الفوز بالمركز الأول¹ .

وقد أشارت ديانا جل 1990م إلى أنّ السمة التنافسية و القلق التنافسي يمكن اعتبارهما من بين أهمّ العوامل الشخصية التي تؤثر بصورة واضحة على إدراكات و تقييم الفرد

1- احمد حسن علاوي ، علم التدريب والمنافسة الرياضية ، دار الفكر العربي ، دون طبعة ، 2002 ، ص 28 .

لعملية المنافسة وهذا التقييم الذي يعتبر بمثابة الموقف التنافسي الذاتي ، وهو الذي يحدد استجابة الفرد للمنافسة ، فعلى سبيل المثال فإنّ اللاعب الذي يتميز بسمة التنافسية بدرجة عالية يميل إلى الاشتراك في المواقف التنافسية بالمزيد من الدافعية لتحقيق انجاز بدرجة اكبر من اللاعب الذي يتسم بدرجة أقلّ من سمة التنافسية .

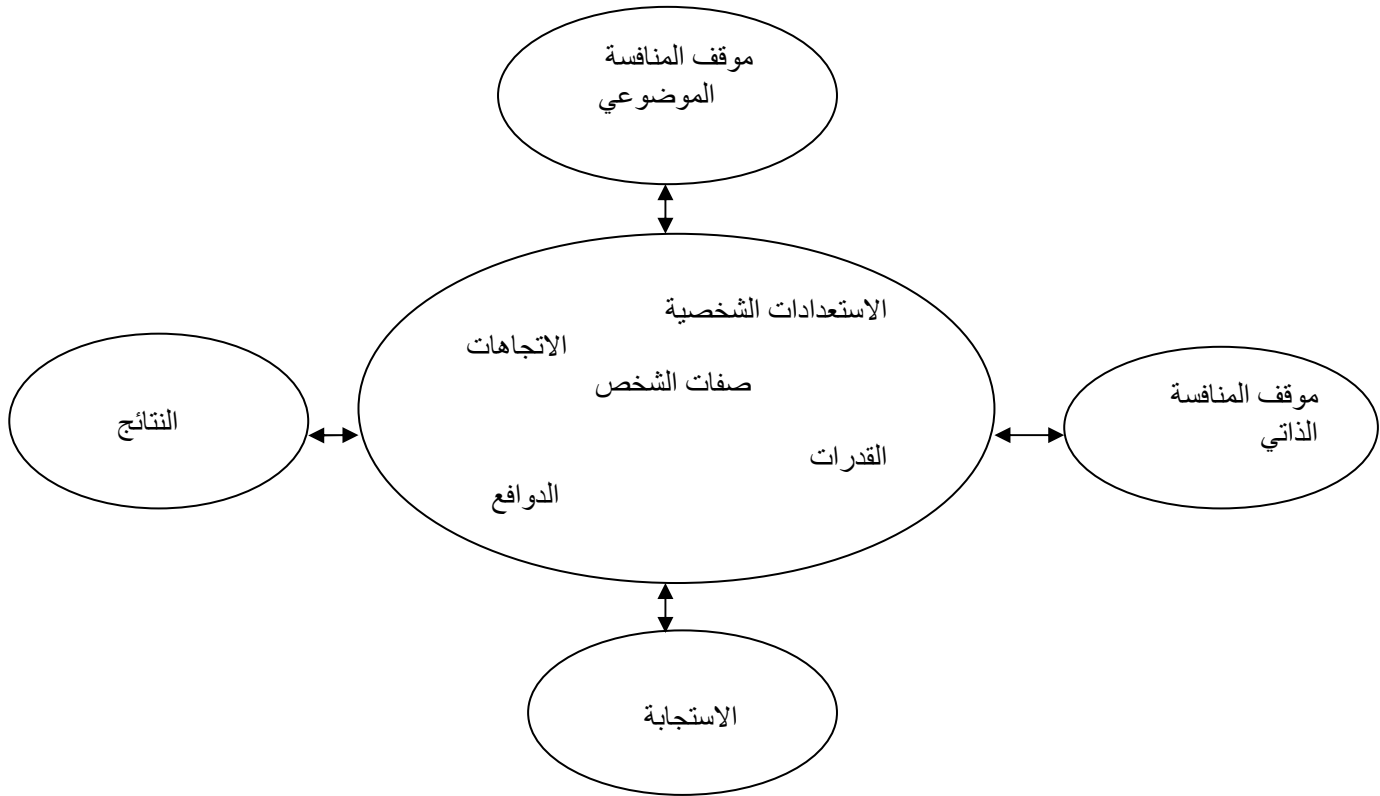
3-2-1-3- الاستجابة : مرحلة الاستجابة تتضمن أما الاستجابات الفسيولوجية مثل زيادة دقات نبضات القلب أو زيادة إفراز العرق في اليدين أو الاستجابات النفسية مثل الدافعية أو الثقة بالنفس أو الشعور بالتوتر أو القلق أو الضيق أو الاستجابات السلوكية التي تتمثل في الأداء أو السلوك العدواني مثلاً .

3-2-1-4- النتائج : المرحلة الأخيرة في عملية المنافسة هي النتائج والتي تتضمن النتيجة الظاهرة في الرياضة التنافسية وهي الفوز أو الهزيمة ، ويرتبط الفوز والهزيمة بمشاعر النجاح والفشل ولكن العلاقة بينهما ليست علاقة أوتوماتيكية ، أي أنّ النجاح لا يعني الفوز ، كما أنّ الهزيمة لا تعني الفشل ، فقد يشعر اللاعب بالنجاح بعد أدائه الجيد بالرغم من هزيمته من منافس أقوى منه ، كما قد يشعر اللاعب بالفشل عقب أدائه السيئ بالرغم من فوزه على منافسه .

ومشاعر النجاح أو الفشل وغيرها من النتائج الحادثة لعملية المنافسة لا تنتهي عند هذا الحد ، بل تقوم بإحداث عملية تغذية راجعة نحو كل من الموقف التنافسي الموضوعي والموقف التنافسي الذاتي ، حتى يمكن بذلك التأثير على العمليات التنافسية التالية ، وبالتالي إمكانية التغيير فبعض العوامل الموضوعية أو الذاتية للموقف التنافسي¹ .
والشكل التالي يوضح المكونات الأربع التي تفسر المنافسة كعملية جماعية .

1-المرجع السابق نفسه ، ص 31 .

الشكل رقم : 3 .



مكونات المنافسة¹

وكلمة منافسة هي على شكل مزاحمة تبعث للبحث عن النصر في مقابلة رياضية². وهي صراع بين أشخاص للوصول إلى الهدف المنشود أو نتيجة ما³.

3-3- أنواع المنافسات الرياضية :

هناك أنواع مختلفة للمنافسة فهناك المنافسات التمهيدية و المنافسات التجريبية و منافسات الانتقاء والمنافسات الرئيسية⁴.

3-3-1- المنافسات التمهيدية : ويعتبر هذا النوع من المنافسات نوعا تجريبيا يستخدمه المدرب لتعويد الرياضي على الشكل المبدئي للمنافسات ، والتجربة كذلك واجبات مهارية أو خطية معينة كما يعتبر وسيلة للإعداد المتكامل .

1- كامل أسامة راتب ، علم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر ، 2000، ص 161 .

2- عبد القادر قطشة ، تأثير القلق على الرياضيين الجزائريين ، دراسة وصفية وتحليلية لفرق القسم الوطني الأول لكرة

القدم- دراسة حالة شبيبة القبائل - ، ماجيستر غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 91 .

3 - ALDERMAN: Manuel de la psychologie du sport ,édition VIGOT, Paris 1990, p 15

4- أبو العلا عبد الفتاح ، التدريب الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 1997 ، ص 26 .

3-3-2- المنافسة الإختبارية : وتستخدم المنافسة الإختبارية لفرض اختبار مستوى إعداد الرياضي ، و دراسة تأثير مراحل التدريب المختلفة على الحالة التدريبية ، و التعرف على نقاط الضعف و القوة ، و دراسة تركيب النشاط التنافسي ، وبناء على تحليل نتائج هذه المنافسة يتم التخطيط للبرنامج التدريبي للمرحلة المقبلة .

3-3-3- المنافسة التجريبية : يتم خلال هذه المنافسة التركيز على نموذج المنافسة الرئيسية التي يشارك فيها الرياضي ، و بصفة خاصة على الدور المطلوب منه خلال هذه المنافسة ، و في هذه الحالة يجب توفير كافة الظروف المشابهة للظروف الرئيسية بأقصى درجة ممكنة .

3-3-4- منافسة الانتقاء : يتم البناء على هذه المنافسة انتقاء الرياضيين و تشكل الفريق في المنافسات الرئيسية الرسمية .

3-3-5- المنافسة الرئيسية : يعتبر الهدف الرئيسي من المشاركة في المنافسة الرئيسية هو تحقيق أعلى مستوى ممكن ، و يتحقق ذلك من خلال التعبئة القصوى لكافة إمكانيات الأنشطة البدنية الرياضية و المهارات و الخطئية و النفسية.

ويعدد PALMATOO أنواع المنافسات إلى أربع تبعا للوظائف التي تمارسها¹:

1-المنافسة التحضيرية : إعداد الخطة التقنية والتكتيكية لنشاط لمنافسة وتحضير الرياضي.

2-منافسة المراقبة : بمراقبة قدرات الرياضي للتركيز على حالته التحضيرية .

3-المنافسات الإقصائية : تسمح بتصنيف المشاركين وتكوين الفرق .

4-المنافسات الرئيسية : ويفتها أن تكون فرصة للفوز أو احتلال مرتبة مشرفة .

3-4 - الأداء التنافسي الرياضي :

يعتبر الأداء التنافسي للرياضي هو محصلة جميع العمليات الأعداد البدني و المهاري و الخططي و التنفسي و لذلك فإن تحليل الأداء التنافسي للرياضي و مدى فاعليته و يعتبر من العمليات الهامة التي ممكن الاسترشاد بنتائجها في غضون عمليات التدريب الرياضي. ومن خلال ذلك التحليل يمكن التعرف على نقاط الضعف و القوة في مستوى الرياضي

PALMATOO : L'entraînement sportif théorie et méthodologie, édition revue EPS , - 1
Paris 1982, p55.

وكذلك إمكانية التخطيط السليم للأداء التنافسي النموذجي الذي يتلاءم مع إمكانات وظروف الرياضي ، ويعتبر تنفيذ ذلك من الناحية العملية من العمليات السهلة لأنشطة الحركة الوحيدة المتكررة و القوة المميزة بالسرعة .

3-5 - قواعد و ضوابط المنافسات الرياضية :

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد ملحوظ في الاهتمام بالرياضات التنافسية بصفة عامة و المنافسات ذات الطابع الجماهيري بصفة خاصة ، و ينتج عن هذا الاهتمام ارتفاع ملحوظ في أعداد الممارسين لكل لعبة رياضية ، و أيضا ارتفاع مستوى الأداء التقني الذي ساهم في تحقيق التفوق و البطولة الذي يسعى له معظم الرياضيين ، كما أدى اهتمام و سائل الإعلام المختلفة المقروءة و المسموعة و المرئية إلى ازدياد المساحة المخصصة لنشر الأخبار المختلفة الألعاب للرياضة في كل أنحاء العالم ، وذلك بالقياس إلى المساحات التي كانت تستغلها من قبل ، وفي سبيل تحقيق الفوز والنصر والتفوق و البطولة ، نجد أنه ظهرت في الساحة الرياضية في السنوات الأخيرة عدّة مفاهيم جديدة على المجتمع الرياضي سواء المستوى المحلي أو العربي أو الدولي مثل السلوك العدواني و ظاهرة العنف وظهور ظاهرة شغب الملاعب ، التي امتدت تأثيرها إلى جماهير المشاهدين فتحول الأمر من متابعة ومشاهدة الأحداث المباريات إلى عمليات قد تتضمن القتل و الاعتداء و الإحراق و التدمير مما جعل من المنافسة والمباريات شكلا من أشكال الخرق الصحيح للقوانين المدنية والجنايئة واللوائح والقوانين المنظمة للأنشطة الرياضية.

فالمنافسات الرياضية تعدّ منظومة اجتماعية تضمّ اللاعبين والحكم والمدرب والإداري والإعلامي والجمهور ورجال التشريع ، وليشار إلى المنافسة الرياضية على أنها موقف اختياري ذو شدة عالية ، تبرز فيه جميع خبرات ومهارات اللاعب أو الفريق المكتسبة من خلال حياته التدريبية بهدف التفوق على المنافس أو الفريق في لقاء تحكمه القوانين والقواعد المحلية والدولية¹.

النشاط الرياضي من المجالات المهيأة للخضوع للتنظيم القانوني ونظرا لكون ممارسة هذا النشاط تخضع لقوانينها فنية محددة نابعة من الوسط الرياضي نفسه، وهو ما يطلق عليه

1- نبيل محمد إبراهيم ، الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ط1، 2004، ص2، 3.

قواعد اللعبة ، فهناك القواعد الفنيّة البحتة كتلك التي تحدّد زمن المباراة وأوصاف الملعب وتكوين الفرق الرياضية ، ووضع كل لاعب في بداية المباراة ونظام اللعب وزمنه إلى غير ذلك من القواعد الفنيّة ، وهناك نوع آخر من القواعد يطلق عليه قواعد تنظيم سلوك اللاعبين لضمان السلامة أثناء المنافسة الرياضية ، وإذا خالف اللاعب تلك القواعد وقعت عليه عقوبات رياضية معينة ، كالإيقاف عن اللّعب لفترة زمنية محدّدة ، أو الطرد من الملعب ، فهذه القواعد تؤدّي دورا وقائيا بالنسبة للحوادث الرياضية خاصّة تلك التي يكون لها نتائج وخيمة ، مثال لذلك القواعد التي تحرم على الملاكم أن يضرب منافسة في أماكن معينة ، لكن رغم خضوع الرياضة التنافسية للقواعد الفنيّة ، والقانونية إلا أنّ ذلك لا يستبعد احتمال وقوع حوادث معينة ، نتيجة لخرق القواعد الفنيّة والقانونية¹.

3-6 - المظاهر السلبية الرياضية :

قد ينظر البعض إلى المنافسة الرياضية أنها صراع يستهدف الفوز والتفوق على الآخرين ، كما قد يرى المتنافس في منافسيه خصوما له ، كما قد ينظر البعض إلى المنافسة الرياضية نظرة فيها الكثير من المغالاة ، عندما لا يرون في المنافسات الرياضية تسجيل الأرقام و التفوّق و الفوز ، ويتناسون أنّ الوصول إلى المستوى الرياضي العالي جانب هام من الجوانب التي يسع إليها اللاعب ويسعى إليها المجتمع ، و لكنها بطبيعة الحال ليست الهدف الوحيد ، وقد تكون للمنافسة الرياضية بعض الجوانب السلبية حين تتسم بالعنف الزائد و العدوان العدائي و الاضطرابات الانفعالية للمتنافسين ، أو حينما يحدث بين متنافسين يختلفون اختلافا كبيرا في قدراتهم و مهارتهم ، ممّا يجعل الفوز أو النجاح مقصورا على فريق معيّن منهم ، أو حينما ينقلب التنافس الرياضي إلى تنافس عدواني أو صراع للوصول إلى الصدارة².

1- كمال جميل الريفي ، التدريب الرياضي للقرن 21 ، الجامعة الأردنية ، ط2، 2004 ، ص ص 116-119 .

2- أسامة كامل راتب ، قلق المنافسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1، 1998 ، ص 125 .

خلاصة :

تعتبر المنافسة الرياضية من العوامل الهامة والضرورية لكل نشاط رياضي ، سواء المنافسة مع الذات أو المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية ، وهو العامل الذي يجعل الفرد أو اللاعب أو النادي ككل في الحكم على الأداء الذي وصل إليه ، وهل هذا الأداء يجعله ، أو يسمح له بتحقيق غايته المتمثلة في الحصول على البطولة أو الكأس ، فمن خلال دراستنا لهذا المبحث نجد أنّ المنافسات الرياضية هي المحكّ الحقيقي لتقييم المردود . حيث أنّ لها عدّة أنواع ولها قواعد وقوانين تضبطها . والمنافسة الرياضية لها عدّة عمليات ومواقف تضبطها ومن خلالها تظهر النتائج المتحصل عليها .

الفصل الثالث نادي كرة اليد

1 - النادي الرياضي .

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي في أي دولة من دول العالم ، وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن ينجح ويحقق أهدافه إلا إذا كان للنادي الرياضية تنظيم معدًا سلفًا بصورة سليمة ، يمكنها أن تؤدي به رسالتها الرياضية والتربوية ففي عصرنا هذا لم تعدّ النوادي الرياضية ذلك المكان الذي يجتمع فيه الداني والقاصي للتسليّة وقتل الوقت ، ولا حتّى اللّاعبين أنفسهم الذين ينتمون للنادي هدفهم مجرد التنافس والكسب وإحراز البطولات والكؤوس وهو المشروع، بل أصبح له رسالة أعمق وهدف أكبر يجب أن يصل إليه، فهو مدرسة لها برامجها وأهدافها ووسائلها تشترك مع بقية أجهزة الدولة التربوية في تعليم الصغار ورعاية الشباب، ونجاح النوادي الرياضية بأنواعها لم يتأت من العدم بل بإدارة قويّة على رأسها التنظيم الهيكلي الصّحيح القوي وهو ما سنتطرق له .

1-1- مفهوم النادي :

لغة : النادي جمع أندية ونواد : مجلس القوم ما داموا مجتمعين فيه ¹ .

1-2- مفهوم النادي الرياضي :

وهو وحدة رياضية يضمّ عددا من المواطنين الذين يمارسون هواياتهم الرياضية ، ويلتزمون بتحقيق أهدافه وفق نظامه الداخلي ² .

والنادي الرياضي لكرة اليد هو تلك الوحدة التي تضمّ عددا من المنخرطين يمارسون كرة اليد في كل الأصناف ويندرجون ضمن بطولة ما .

وهذا لا يتحقّق إلا إذا رسمت له سياسة وخطّطت له برامج على أساس اعتبارات ومفاهيم.

1-3- المفاهيم والاعتبارات التي يقوم عليها النادي الرياضي :

وهي المهام التي تحدّد عمل النادي ، فلا يتحقق النادي على هيئته العامة إلا وفق معايير ³:

- اشتراك أكبر عدد من أعضائه في أوجه النشاط المختلفة اشتراكا فعليا ومعنويا .

- إتاحة الفرصة لاكتشاف القدرات الخاصة والمهارات الكافية عند أعضائه لتميمتها

وتطويرها، فكلّ إنسان له نواحي امتياز، وعلى النادي اكتشافها ومعرفة نواحي القدرة فيه.

- إتاحة الفرصة لتدريب لشباب النادي على الممارسة داخل النادي ومساعدته على تكوين

العلاقات والتكيف مع المجتمع .

1- المنجد الأبجدي ، مرج سابق، ص 80 .

2- عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة ، دار الفكر العربي ، ط¹ ، القاهرة ، 2002 ، ص 414.

1- المرجع نفسه ، ص 413.

- تدعيم أسس الحياة السليمة التي لا تكتسب إلا بالممارسة الفعلية والعملية .
 - وعلى هذه المعايير يستطيع النادي أن يجعل من أعضائه الشباب شخصيات متزنة متكاملة متفاعلة مع المجتمع الذي يعيشون فيه عن طريق النشاط الرياضي المنظم الذي تحكمه قواعد وشروط تساعد على إبراز الشخصية، ولذلك يجب توفير كل وسائل الممارسة لمختلف الرياضات ،حتى تتاح له الفرصة للاشتراك في النشاط تبعا لميوله وسنه وقدراته.
 - فالتجّاح الحقيقي للنادي ومدى حرصه على تأدية رسالته أصبح يقاس بنوع النشاط، وعدد الممارسين ، لا بما يحصل عليه النادي من كؤوس وبطولات فقط ، وهذا نتيجة حتمية إذا ما استكمل النادي أسسه ومقوماته . كما نجد أيضا بعض المهام الأخرى :
 - رفع اللياقة لمنتسبيه والالتقاء بمستواهم الصّحي .
 - السعي لنشر معظم الألعاب الرياضية والارتقاء بمستواها الفني .
 - استقطاب أكبر عدد من المنخرطين لمزاولة الأنشطة لتحقيق الرياضة الجماهيرية .
 - خلق قدرات وكفاءات عالية يقتدي بها الجيل الصاعد .
 - الاهتمام بالأطفال وحثهم على ممارسة الأنشطة الرياضية .
 - تمثيل البلاد والوطن أحسن تمثيل في المحافل الدولية والمحلية للنادي¹.
- 1-4- المواد القانونية التي تحدّد مهام النادي الرياضي في الجريدة الرسمية الجزائرية :**
- جاء في الفصل السابع من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 7 المؤرخ في 19-10-2005 المواد التالية التي تبيّن مهام النادي الرياضي² :
- المادة 41 : يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة والرابطات إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية .
- المادة 42 : يتعين على النوادي والرابطات الرياضية القيام بما يأتي :
- الخضوع إلى أنظمة المراقبة والمنافسة التي تعدها الاتحادية .- احترام التنظيمات العامة للاتحادية .- إخضاع التنظيم أو المشاركة في منافسة إلى ترخيص من الاتحادية .
- المادة 43 : تحدّد مهام وتنظيم واختصاصات النوادي الرياضية الهاوية الرابطات الرياضية المنظمة إليها أو التي تحددها الاتحادية في قوانين أساسية نموذجية ويوافق عليها الوزير المكلف بالرياضة .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 414 .

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 70 المؤرخ في 16 رمضان 1426هـ الموافق ل 19 أكتوبر 2005، ص 24

1-5- أهداف النادي الرياضي :

- تتعدّد أهداف النوادي الرياضية وتختلف من نادي لآخر فمنها ما يعمل على ¹ :
- تحقيق أهداف ومهام الاتحاد الرياضي المنسوب إليه .
 - تمثيل الوطن في المحافل التنافسية والدفاع عنه .
 - تنمية الوعي الرياضي والرياضة بين صفوف أفرادها والعمل على رفع المستوى الفني للأشخاص في الألعاب وفق خطة علمية .
 - المساهمة في تكوين المواطن فكرياً وبدنياً وخلقياً .
 - ترسيخ القيم والتقاليد والمثل الرياضية العليا .
 - العمل على تشجيع الهواية الرياضية والاهتمام بها .

1-6- حقوق النادي الرياضي :

- للنادي الرياضي في أيّ اختصاص مهما كان نوعه ، خاصّة أنّ جميع النوادي الرياضية للأقسام العليا أصبحت كلّها ضمن الفرق المحترفة وجب :
- تمتع النادي بالشخصية الاعتبارية .
 - يحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة ما يحتاجه لتحقيق أغراضه ضمن الأحكام القانونية النافذة .
 - يرتبط النادي باللجنة التنفيذية في كافة النواحي الإدارية والمالية والفنية .

1-7- أشكال النوادي الرياضية :

حسب المادة 42 من القانون المؤرخ في 2004 رقم 04-10 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية تصنف النوادي متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة إلى ثلاث أصناف أو أنواع ²:

1-7-1- النادي الرياضي الهاوي :

تعرف المادة 43 بأنّ النادي الرياضي الهاوي أنّه جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح تسيّر بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات ، وأحكام هذا القانون تحدّد مهام النادي الرياضي الهاوي وتنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي ، الذي تعدّه الاتحاديات الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة .

1- عصام بدوي ، مرجع سابق ، ص 416 .

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 52 المؤرخ في 18 سبتمبر 2004 ، ص 96 .

1-7-2- النادي الرياضي الشبه محترف :

تعرف المادة 44 النادي الرياضي الشبه المحترف بأنه جمعية رياضية يكون جزء منها النشاطات المرتبطة بهدفها ذات طابع تجاري ، لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة بعض رياضيينها و مؤطريها .

وجاء في المادة 45 بأنه تخصص الأرباح التي يجنيها النادي الرياضي شبه المحترف إلى تشكيل صندوق للاحتياجات، كما أنّ أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة. ويمكن للنادي شبه المحترف من استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة من الدولة.

1-7-3- النادي الرياضي المحترف :

يتولّى تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر ، وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر حسب المادة 46 ، وهو جمعية ذات هدف تجاري بحت . وتكمن مهامه في¹:

- المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية ، والتكوين لصالح المؤطرين والرياضيين وانتقاء المواهب .
- العمل على تربية و ترقية المنخرطين وترفيهم ، وتنظيم التظاهرات والعروض المدفوعة الأجر .
- استغلال المنشآت وصيانتها ومنح الرواتب لرياضيي النادي ، وإقامة الإشهار والرعية والتكفل الذي يساهم في تطوير الموارد المالية للنادي .
- ويلتزم النادي المحترف بالامثال للقوانين وتنظيم الاتحاديات والرابطات ، وكذا احترام أمن المنشآت واكتتاب التأمين ضدّ كل المخاطر.
- والاتصال مع الهيئات والهيكل المعنية والانضمام للرابطات والاتحاديات .
- عدم ممارسة أيّ نشاط عدى المصرّح به .
- إعداد الجرد .
- وتعيين محافظ حسابات .
- والعمل على الوقاية من تعاطي المنشطات ، والعنف ومكافحتها .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 97 .

1-8 - العلاقة التي تربط الأندية بالأجهزة المختلفة :

باعتبار الرياضة وسيلة ترمي إليها التربية البدنية والرياضية بمعناها السليم ، فالنوادي الرياضية المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وتسير وفق أصول ونظريات تربوية ونفسية فهذه الأندية هي منشآت أو مؤسسات رياضية ، تضم مجموعات بشرية تجتمع وتتلاقى للألفة والترابط ، وبالتالي يكتسب الفرد قيم تربوية توفرها له الرياضة عن طريق الاشتراك فيه كل حسب ميوله وحاجاته وسنّه وجنسه وقدراته .

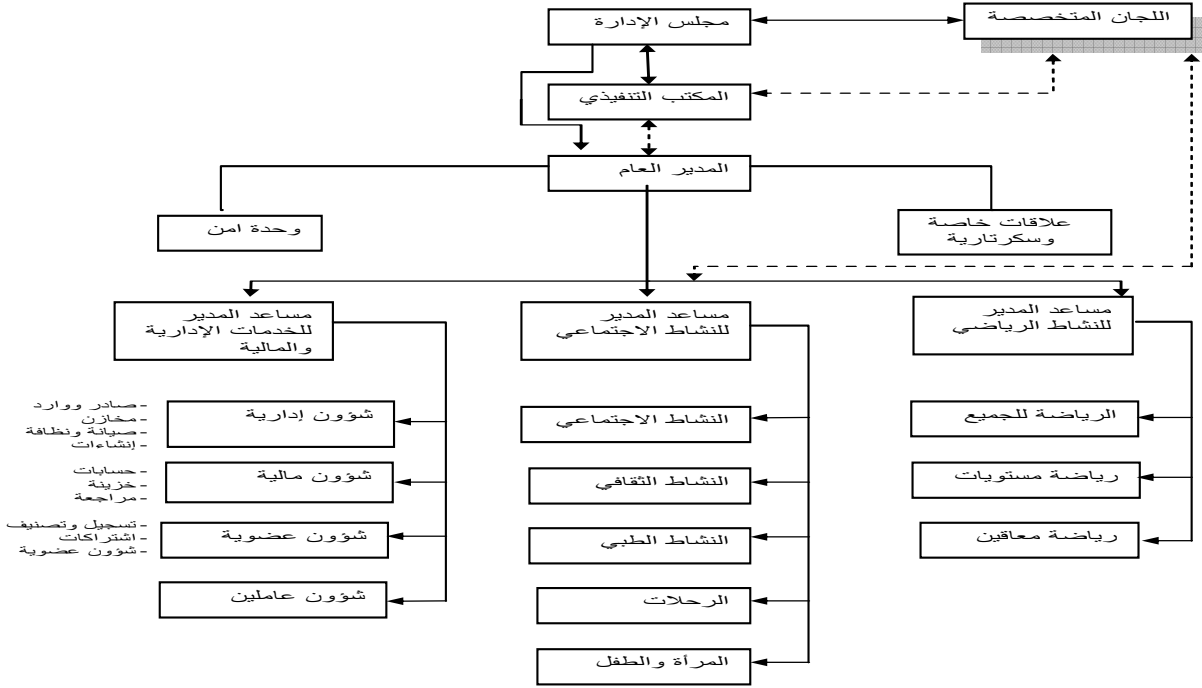
على ضوء الرسالة القيمة التي تتسمّ بها الأندية في تنظيماتها وأهدافها لضمان حسن قيامها تجاه الشباب ، لا بدّ من اهتمام وتوجيه سليم ، ومن هنا كانت العلاقة التي تربط النوادي بالدولة عن طريق الهيئة الحكومية المختصة ، كوزارة الشبيبة والرياضة عندنا في الجزائر باعتبارها الجهاز الذي يضمّ المؤهلات والخبرات العلمية ذات التوجيه السليم والإرشاد الوعي الذي يساعد على التطوير ، ويمكن تحديد هذه العلاقة في¹:

- اعتبار النادي منشأة أهلية تشرف عليه الدولة ، وهو وظيفة اجتماعية واضحة تؤدي دورا طليعيا لخدمة الشباب رياضيا واجتماعيا وثقافيا .
- إشراف الدولة يستلزم معونة هذه الأندية في صرف الوسائل والإمكانيات لها ، خاصة عندما تمثل هذه الأندية الوطن في المحافل القارية والدولية سواء في مسابقة كأس أو بطولة .
- تدعيم الأندية بالقيادات الفنية والإدارية لتطويرها بما يتفق مع أعباء الدولة .
- للنادي الرياضي مطلق الحرية في تسيير نشاطه بما لا يتعارض مع النظم والقوانين واللوائح الدولية أو المحلية لاتحادات الألعاب .
- المساعدات المالية والمادية التي تمنح لتدعيم ميزانيات الأندية بما تسمح به ميزانية الدولة .
- موافاة الأندية بالنشرات والمطبوعات والتوجيهات التي تساعد على حسن الأداء ورفع المستوى .

هذه هي العلاقة الرابطة والتي من خلالها تمدّ الدولة يد العون للنوادي

1- عصام بدوي ، مرجع سابق ، ص 416 .

1-9 - نموذج هيكل تنظيمي لنادي رياضي : الشكل : 04



نموذج نمطي لهيكل تنظيمي لنادي رياضي (1)

إنّ المتتبع للحدث الرياضي اليوم ، هو القوّة الهائلة التي أصبحت تتّصف بها النوادي الرياضية على جميع الأصعدة ، وبكلّ أشكالها وفروقاتها .
فقد أصبح النّادي الرياضي حالياً له معايير يسير عليها لتطوير أداء لاعبيه ، وتحسين مستواهم للوصول إلى تحقيق البطولة أو الكأس ، وهذا وفق قوانين تحدّد مهامه ، وأهدافه الشخصية وكذا حقوقه ، والعلاقة التي تربطه بجميع الأجهزة من اتحاديّة ورابطة وغيرها .
وهذا ما يجب الإلمام به والتمسّك به من قبل الأندية الرياضية حتّى تكون لها قاعدة صلبة تسير عليها وفق خطط ممنهجة ، وهذا ما هو مطالب به كل نادي رياضي إذا ما أراد تحقيق الألقاب و التتويجات من بطولات وكؤوس .

2 - كرة اليد .

تعتبر كرة اليد لعبة حديثة والتي ظهرت في النصف الثاني من القرن 19 ، فقد خرجت إلى الوجود خلال الحرب العالمية الأولى ، ولم يمض وقت طويل حتى احتلت مكانتها بين الألعاب الأخرى ، نظرا لما تتميز به من سرعة وحماس .

وبنظرة سريعة إلى الوسط الرياضي في العالم العربي نجد أنّ كرة اليد تسير بخطى حديثة لتصبح من أكبر الألعاب شعبية خاصة في الجزائر ، وهذا نظرا لما حققه الفريق الوطني من انجازات كما هو الحال عند الأندية الجزائرية متمثلة في مولودية الجزائر صاحبة التتويجات المستمرة ، المجمع النفطي حاليًا بالتسمية الجديدة .

فقد تكوّنت لها الكثير من الاتحاديات في البلاد العربية على غرار باقي دول العالم خاصة الأوربية منها ، ونظمت عدّة دورات كان لها الأثر الكبير في تركيز وضع هذه اللعبة وتعريفها للجمهور قصد اعتمادها رسميا لعبة عالمية كباقي الألعاب الأخرى¹ .

2-1- تاريخ كرة اليد في العالم :

يختلف المؤرخون في تحديد الوقت التي ظهرت فيه لعبة كرة اليد ، فمنهم من يرجع الفضل في اختراعها إلى مدرب الجمباز لقرنلس وهو دنماركي كان يعمل بمدينة أوردوب عام 1898، و قد أطلق عليها اسم بولد هاند ، ومنهم من يجزم بأنّها لعبة معدّلة عن لعبة كانت تمارسها تشيكوسلوفاكيا في سنة 1902 ، ويطلق عليها اسم أزيينا أو هازينا ، وما زال هذا الاسم يطلق عليها في يومنا هذا كثير من بلدان أوروبا ، ومنهم من يقرّر أنّ هذه اللعبة ظهرت في أوكرانيا سنة 1919 ، إلا أنّ أغلب المؤرخين يرجع فضل ظهور كرة اليد بشكلها الحديث إلى مدرّس الجمباز الألماني ماكس ويزر خلال الحرب العالمية الأولى ، عندما فكّر في لعبة تضمن للاعبات الجمباز أثناء برنامج التدريب الشتوي تدريبا سريعا وكافيا ، فأخرج هذه اللعبة بمساعدة أحد أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية للمعلّمين ببرلين وهو البروفسيور تشيلنر ، وكان ذلك في سنة 1917 ، ويذكر البعض أنّ تشيلنر نفسه هو الذي وضع هذه اللعبة وأخرجها .

وقد اقتصررت آنذاك ممارستها على الفتيات في البداية ، وأقيمت لها عدة دورات أولها

، وتبعها تنظيم أول بطولة جزائرية سنة 1953، وتأخر اللعب بسبعة لاعبين حتى سنة 1956.

ونشير هنا إلى أنّ الممارسة كانت مقتصرة على فئة دون أخرى ، وهي صفة التمييز التي شهدتها البلاد خلال الفترة الاستعمارية الفرنسية .

، وبالضبط في أبن 1963 كانت الانطلاقة الثانية لكرة اليد مباشرة في الجزائر بعد الاستقلال تمّ إنشاء أول فدرالية جزائرية للعبة برئاسة السيد إسماعيل مداوي ، وكانت أولى الفرق هي :

- بولوغين - OMSE - راسينغ جامعة الجزائر RUA

- المجموعة اللائكية لطلبة الجزائر-GLEA

- نادي الجزائر - HBCA

- غالية رياضة الجزائر -GSA- سبارتو وهران SO

- عين طاية CAT

وكان في نفس السنة انضمام الفدرالية الجزائرية إلى الاتحاد الدولي لكرة اليد ، وكانت آنذاك بها ثلاث رابطات هي : الجزائر - قسنطينة - وهران .

وفي نفس 1963 أول بطولة جزائرية فكانت من نصيب نادي بولوغين ، وذلك خلال موسم الموسم عرف ميلاد أول منتخب وطني للعبة ، والذي مثل الجزائر لأول مرة دوليا في ألعاب الصداقة بداكار ، وكان تمثيلا شرفيا فتح الباب والطريق لممثلينا بوجه أحسن من يوم لآخر مغربيا وعربيا وإفريقيا ، وهو ما تجلّى في السيطرة على الألعاب والبطولات التي نظمت ولمسيرة دامت عشرين متتاليتين ، دخل فيها السباق العالمي في العديد من المشاركات الدولية لكونه بطلا للقارة في عديد المناسبات ، ولكنّ النتائج الدولية لم تكن في مستوى التطلّعات لما يتطلبه المستوى العالمي من خبرات وكفاءات وإمكانيات ، استفادت من تطبيقه بعض المنتخبات الإفريقية المنافسة للفرق الوطني على غرار المنتخب المصري والتونسي

1.

1- إسماعيل مخلوف ، تأثير التغذية الرجعية الحيوية في خفض من القلق التنافسي لدى لاعبي كرة اليد - دراسة حالة

فريق أكابر الجزائر الوسطى- ماجيستر غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004، ص85 .

2-3- المبادئ الأساسية لكرة اليد :

كرة اليد لها مبادئها الأساسية المتعددة ، والتي تعتمد في إتقانها على إتباع الأسلوب السليم في طرق التدريب ، بالإضافة إلى التحفيز بكل أشكاله سواء المادي أو المعنوي لما له من الأهمية بمكان ، وتحقيق الهدف يتوقف أولاً على إتقان المبادئ الأساسية للعبة .

وكرة اليد لعبة جماعية نتيجة مجهودات فردية ، ويتوقف نجاحه على التعاون والمستمر بين هذه المجهودات ، والتي يتوقف مدى فعاليتها على الإتقان الصحيح لعدد من المهارات وهي المبادئ الأساسية لكرة اليد متعددة ومتنوعة وتشبه إلى حد كبير المبادئ الأساسية لكرة السلة ، لذلك وجب تعليمها في وقت طويل كما يجب الاهتمام بها دائماً عن طريق التدريب المستمر ضمن ألعاب صغيرة ، خاصة أنها تجذب المبتدئين وتبعد عنها روح الملل وتثير فيهم المرح ، وتحرك عامل المنافسة ، وتقسم المبادئ الأساسية لكرة اليد إلى : - مبادئ أساسية بالكرة . - مبادئ أساسية بدون كرة .

2-3-1- المبادئ الأساسية بالكرة : وتتمثل في ¹ :**2-3-1-1 - مسك الكرة :**

مسك الكرة أول مبدأ من المبادئ الأساسية ، وبدون إتقانها المبدأ لا يستطيع اللاعب أن يحاور أو يصوب أو يمرر ويستلم الكرة بطريقة صحيحة، وظروف اللعب تحتم عليه أن يحسن مسكها ليستطيع التصرف حسبما تقتضيه الظروف وفي كرة اليد في أغلب الأحيان عكس كرة السلة ، يكون مسك الكرة بيد واحدة ، وكثيراً أيضاً ما يحتم مسكها باليدين .

* **مسك الكرة بيد واحدة :** تنتشر الأصابع جميعها فوق الكرة والى الخلف قليلاً ، دون تأثر بحيث تكون راحة اليد فوق مركز الكرة مع الاهتمام بوجود استناد الكرة على سلميات الأصابع وراحة اليد لكي تكتمل السيطرة عليها .

* **مسك الكرة باليدين :** تنتشر الأصابع جميعها على جانب الكرة دون توتر بحيث تكون قاعدتا اليدين في مؤخرة الكرة ، وتكون راحتا اليدين خلف مركزها ، مع الاهتمام بوجود استناد الكرة على سلميات الأصابع ، وليس على راحتي اليدين اللتين لا تلمسان الكرة إلا في لحظات خاطفة عند استلام الكرة ، كما يجب الاهتمام بعدم الضغط على الكرة لأنه يسبب توتراً في عضلات الذراعين ، مما يقلل القدرة على التمير والتصويب والتوجيه .

1- حسن عبد الجواد ، كرة اليد ، ط 1 ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 1982 ، ص 27 .

وللوصول إلى وضع مسك الكرة باليد الوحدة واليدين تترك راحة اليد ، بحيث تأخذ الشكل الكروي مع تباعد الأصابع وانشاء أطرافها إلى الداخل ، حتى تلتصق الكرة عند أول ملامسة لها .

2-1-3-2- تمرير الكرة واستقبالها :

التمرير يعادل في أهميته التصويب إلى الهدف ، بالرغم من أنّ التصويب هو أساس لعبة كرة اليد ، فإنتنا نجد أنّ الفريق الذي يحسن أفراده التصويب ، يصعب عليه كسب المباراة إذا كان أفراده لا يجيدون التمرير .

وعند أداء أيّ تمريرة يكون الجسم متراخيا ومائلا قليلا إلى الأمام بحيث يقع ثقل الجسم على القدمين المتباعدتين مسافة مناسبة ، تختلف باختلاف طول اللاعب وتركيبه التشريحي ، وتكون الركبتان منثنيتين قليلا والجسم في كامل اتزانه .

يأخذ اللاعب خطوة في اتجاه زميله الذي سيمرّر له وتؤدّى حركة التمرير بسلاسة ويسر ، بحيث تستمر الذراع أو الذراعين في حركتها الطبيعية خلف الكرة ، ويكون الدفع بالرسغ والأصابع بمساعدة جميع مفاصل الجسم في نفس الاتجاه ، ويجب أن تكون التمريرة في مستوى كتفي الزميل المستلم ممّا يسهّل عليه استلامها ، مع الإشارة إلى أنّ هناك حالات تتطلب تغيير هذا المستوى ، وحتى تؤدّى التمريرة بطريقة سليمة يجب إتباع النقاط التالية ¹ :

- أن تسير الكرة في مستوى أفقي منذ بدا تمريرها ، حتى يتسلّمها الزميل في مستوى كتفيه مما يتيح له فرصة التصويب أو المحاورة أو التمرير بسهولة .
- أن تراعى في التمريرة طبيعة المستلم وقدرته وسرعته واتجاهه .
- أن تكون التمريرة خالية من الدوران لأنّ ذلك يسبب تعثرها بين يدي المستلم .

والتمرير إما مباشر أو غير مباشر ، وهذا تحدده حالة المستلم من حيث ثباته في مكانه أو بتحركه في اتجاه معين ، فالتمرير المباشر يؤدّي في خط مستقيم نحو زميل ثابت في مكانه ، بينما يؤدّي التمرير غير المباشر في خطّ مستقيم أمام الزميل المستلم ، وفي اتجاه تحركه مع الأخذ بعين الاعتبار سرعته وتوقيته .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 32 .

2-3-1-2-1- أنواع التمير :

هناك عدة أنواع للتمير ، يمكن تقسيمها من حيث طرق أدائها إلى قسمين :

أ- تمريرات اليد الواحدة ¹ :

- **التمريرة فوق الكتف** : وهي الأكثر استعمالا خاصة للمسافات المتوسطة والبعيدة ، وتؤدي برفع الكرة باليد الواحدة خلفا فوق الكتف إلى ما وراء الأذن ، بحيث يكون الذراع زاوية قائمة عند المرفق بينما تسند الكرة بالذراع الأخرى ، ثم تدفع إلى الأمام مع دوران الكتف وامتداد الذراع للأمام ، أما حركة الرجلين فتؤخذ خطوة للخلف عند رفع الكرة فوق الكتف ، ثم خطوة إلى الأمام عند أداء حركة التمير من فوق الكتف ، لها ميزة خاصة من حيث أن طريقة مسك الكرة عند أدائها هي نفس الطريقة التي تمسك بها عند التصويب لذا فهي تسمح بالتصويب بسهولة وسرعة كما تسمح بالقيام بعملية الخداع والمحاورة دون تغيير في طريقة المسك وهي أسهل التميريات أداء واستلاما .
- **التمريرة من الجانب** : وهي تستعمل كثيرا لتفادي قطع الخصم للتمريرة ، وتؤدي بأن تمسك الكرة باليد ، وهي ممتدة إلى الجانب وعلى ارتفاع الصدر ، ثم تتحرك الذراع بسرعة وهي ممتدة إلى الأمام لتمير الكرة إلى الزميل مع استمرار حركة الذراع خلف الكرة ، مع أخذ خطوة إلى الأمام وانتقال ثقل الجسم إلى القدم الأمامية .
- **التمريرة من أسفل (المذارة)** : وهي تستعمل للتمرير على مسافة متوسطة عندما يراقبه منافس طويل القامة ، وتؤدي بأن تمسك الكرة وتسحبها للخلف من امتداد الذراع ، ثم تتحرك إلى الأمام في حركة أرجحة من الخلف إلى الأمام من اندفاع الجسم مع الكرة في حركة متابعة خلفها ، وتبقى القدمان في وضعها الأصلي ، إلا أن ثقل الجسم ينتقل إلى القدم الأمامية عند أداء التمريرة .
- **التمريرة الخطافية** : وهي تمريرة صعبة ، ومع هذا نجد أن كثيرا من اللاعبين يحبون استعمالها نظرا لطريقة أدائها الاستعراضية ، وتؤدي بأن تمسك الكرة باليدين ثم تسحبان جانبا وتؤخذ خطوة في اتجاه عمودي على خط التمير ، بحيث ينتقل ثقل الجسم على القدم الأمامية عند أداء التمريرة وتتحرك الذراع ، وهي ممتدة بطريق

1- المرجع السابق نفسه ، ص 35 .

دائري فوق الرأس ، وعند ملامستها الأذن تدفع الكرة بالرسغ والأصابع نحو الزميل المستلم ، وقد تؤدّي هذه التمريرة من القفز إذا كان الممرّر يقوم بعملية المحاورة أو حركة الارتكاز قبل أدائها .

* **التمريرة المرتدّة** : وتستعمل لتفادي قطع التمريرة من قبل خصم ، يقف بين الممرر وزميله المستلم ، وتؤدّي بأن تمسك الكرة باليدين ثم تتحرك الذراع الممررة إلى الخلف بجانب الجسم ، بينما يقوم الذراع الآخر بعملية سند ، وتدفع الكرة إلى الأمام باتجاه الأرض بحيث ترتدّ منها إلى الزميل المستلم ، وأحسن مكان تلامس فيه الكرة الأرض عند تمريرها هو أقرب مكان إلى قدمي اللاعب الخصم ، وفي الوقت يجب تجنّب ملامستها للأرض قرب قدمي الزميل المستلم .

● **التمريرة من المحاورة** : وهي تمريرة سريعة وبها كثير من الخداع ، وتؤدّي إلى الخلف عادة ، إلا أنه يمكن استعمالها في أيّ اتجاه ، وتؤدّي بأن يقوم اللاعب بعملية المحاورة ، وفي لحظة مناسبة يدفع الكرة باتجاه المستلم بحيث يظهر الدفع وكأنّه استمرار لعملية المحاورة.

● **التمريرة حول الظهر** : وهي غير مرغوب فيها من قبل أغلب المدربين ، لأنّ أغلب اللاعبين يستعملونها للاستعراض ، ولكنّها تمرين ممتاز لزيادة التحكّم في الكرة ، وهي مفيدة في بعض الظروف خاصّة إذا استعملت في المكان المناسب واللحظة المناسبة ، وتؤدّي بأن تمسك الكرة باليدين ، ثمّ تحمل بيد واحدة مع سندها على الساعد ، وتلفّ الذراع حول الظهر مع ثني الرسغ قليلا ، حتى تصل إلى مستوى نصف الظهر ، عندها تدفع الكرة بالأصابع والرسغ مع ثني المرفق قليلا .

● **التمريرة للخلف من فوق الكتف** : وتستعمل عند الاضطرار للتمرير إلى زميل يقف خلف الممرر وعلى مسافة قصيرة ، وتؤدّي بأن تدفع الكرة من فوق الكتف ولمسافة قصيرة بخفة وهدوء وبدفع بسيط .

● **التمريرة الطائرة** : وتؤدّي من الثبات أو من الوثب عاليا ، وتستخدم عندما يكون اللاعب الممرّر مراقبا عن قرب ، ومن الصعب عليه مسك الكرة التي وصلته من زميله ، وفي نفس الوقت هناك زميل آخر يمكنه تمريرها إليه مباشرة ودون استقرار الكرة بين يدي الممرر .

ب- تمريرات اليدين :

- **التمريرة الصدرية :** وتستعمل للتمرير السريع عند استقبال الكرة في مستوى الصدر ، وتؤدى بدفع الكرة ببساطة ويسر أمام الصدر في حركة دائرية من أسفل إلى الخلف ثمّ عاليا فالى الأمام تجاه الزميل ، ويجب ملاحظة استمرار حركة الذراعين خلف الكرة بعد أداء التمريرة ، وتؤدى خطوة للأمام باتجاه التمريرة بحيث ينتقل ثقل الجسم على القدم الأمامية ، ويجب أن يتمكن اللاعب من تأديتها بمجرد استلام الكرة حتىّ يخيل للمشاهد أنّ استلام الكرة وتمريرها تمّ في حركة واحدة تقريبا .
 - **التمريرة فوق الرأس :** وتستعمل للتمرير السريع عند استقبال الكرة في مستوى أعلى من الرأس ، وتؤدى بأن تمسك الكرة باليدين والذراعان ممتدان عاليا ، وتسير الكرة في اتجاه أفقي ولأسفل قليلا حتى يتسلمها الزميل ، وتستخدم هذه التمريرة عندما يكون الممرّر طويلا والمدافع قصيرا ¹ .
 - **التمريرة المرتدة :** وتستعمل إذا كان هناك خصم بين الممرّر والمستلم في مركز يتيح له قطع التمريرات العادية ، وهي لا تصلح إلا للمسافات القصيرة ، كما أنّ استلامها لا يسهل عملية التصويب بسبب انخفاض المستوى الذي تصل فيه إلى المستلم ، وطريقة ادائها كطريقة أداء التمريرة الصدرية ، إلا أنّ الكرة ترتد عن الأرض في أقرب مكان لقدمي الخصم قبل وصولها للزميل المستلم .
 - **تمريرة المذارة :** تستعمل في التمريرة القصيرة أو المتوسطة ، وتؤدى من الجانب الأيمن أو الأيسر على السواء ، وتمسك الكرة باليدين في مستوى الركبتين أو أقل قليلا ويكون مركز ثقل الجسم على القدم المقابلة لاتجاه الرمي ، وتسحب الكرة خلفا بحركة مرجحة خفيفة ثم تدفع الكرة إلى الأمام مع انتقال ثقل الجسم في اتجاه التمريرة ، واستمرار حركة الذراعين باتجاههما .
- ويمكن أن تؤدى هذه التمريرة من الثبات أو بعد التوقف مباشرة أو أثناء الجري مع متابعة التقدم في الاتجاه الأصلي بعد تمريرة الكرة إلى أحد الجانبين .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 38 .

- **التمريرة للخلف من فوق الكتف** : وتستعمل في نفس الظروف لتمرير الكرة من الخلف فوق الكتف بيد واحدة ، وتؤدى بنفس الطريقة إلا أنّ اليدين تشاركان في توجيه الكرة ودفعها .
- **تمرير الدفعة البسيطة** : تستعمل في التمرير لزميل يتقدم باتجاه الممرّر ، وتؤدى بالرسغ والأصابع ، وعندما تكون الكرة أمام الجسم وفي مستوى الوسط تكاد تلامس الجسم ، وعند اقتراب الزميل يدفع الممرّر الكرة دفعة بسيطة في اتجاهه ، وتستخدم غالبا للقيام بعملية خداع وتغطية .
- **التمريرة الطائرة** : وتؤدى بنفس الطريقة باليد الواحدة ، إلا أنّها باليدين تؤديان حركة مشابهة لحركة التمرير في الكرة الطائرة .

هذه هي أنواع التمريرات المختلفة التي يتوجب على كل لاعب أن يتقن عددا منها ، وأن يعرف متى وكيف يؤدي كل نوع من هذه الأنواع ¹ .

2-2-1-3-2- استقبال الكرة :

لا يقل أهمية عن سابقه ، فاستقبال الكرة يجب التدرّب عليه وإتقانه ، إذ كثيرا ما نرى الكرة تتعثر بين يدي اللاعب لعدم إتقانه واستقبالها ، والاستقبال في كرة اليد يختلف عنه في كرة السلة ، فالاستقبال يكون باليد الواحدة والاثنتين نظرا لصغر حجم الكرة ، وكثيرا من المدربين يحبّون استقبال الكرة باليدين لأنّ باليد الواحدة احتمال تعثرها وسقوطها . ويشمل استقبال الكرة ما يلي ² :

- **استقبال الكرة باليدين** : تؤدى حركة استقبال الكرة حسب الخطوات التالية :
 - يميل الجسم قليلا في اتجاه الكرة وترفع اليدين في علو الوسط وتتجهان للأمام .
 - تؤخذ خطوة في اتجاه الكرة مع انثناء بسيط للركبتين .
 - لدى وصول الكرة تمتد الذراعان أمام لاستقبالها وتلامسها الأصابع فقط دون راحتي اليدين ، وتسحبها للداخل نحو الصدر مع أخذ خطوة للخلف لامتناس قوة التمريرة .
- أما إذا كان وصول الكرة أعلى من مستوى الرأس فإنّ الذراعين تمتدان للأعلى مع انثناء بسيط في مفصل المرفقين ، بينما تتجه راحتا اليدين إلى الأمام بحيث تقتربان حتى لا تمرّ الكرة بينهما ، وتؤخذ خطوة للخلف لامتناس قوة التمريرة .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 40 .

2- المرجع نفسه ، ص 42 .

- **استقبال الكرة باليد الواحدة** : تؤدّى بأن يمدّ المستقبل ذراعه باتجاه الكرة وعند ملامستها للأصابع ترتدّ إلى الخلف لامتنصاص قوتها مع ملاحظة عدم توتر الأصابع .
 - **كتم الكرة** : عند استحالة استقبالها باليد الواحدة أو الاثنتين تؤدّى بأن يستقبل اللاعب الكرة بدفعها بيده المفتوحة إلى الأرض ثمّ يمسكها بسرعة بعد ارتدادها بكلتا يديه .
 - **التقاط الكرة** : وتستعمل عند سقوط الكرة على الأرض عند استلامها أو عند استقبال الكرة تتدحرج على الأرض ، ويؤدّى التقاط الكرة بمدّ الذراعين إلى الأسفل كما في وضع استقبال الكرات المنخفضة مع انثناء الركبتين قليلا وتركيز النظر على الكرة ¹ .
- 2-3-1-3- المحاورة بالكرة :**

تعتبر من أصعب المبادئ الأساسية لكرة اليد ، وعلى إتقانها يتوقف إلى حدّ كبير تقدم اللاعب وبروزه ، واحتلاله المكان اللائق بين أعضاء الفريق ، والمحاورة عبارة عن توافق عضلي عصبي بين جميع أعضاء الجسم ، بحيث تؤدّى بتناسق وانسجام وسيطرة دون تصلّب أو توتر ، وبحيث تستعمل في الظرف المناسب ، حتّى لا تكون سببا في هزيمة الفريق . ويعتمد تنطيط الكرة ، وهو الجزء الأول من عملية المحاورة على عمل الذراع والرسغ والأصابع ، وللوصول إلى الوضع الابتدائي يميل الجسم قليلا إلى الأمام ، وتثنى الركبتان بارتخاء ، وتكون الذراع موازية للأرض والأصابع متراخية تماما ، بحيث تلامس الكرة وتدفعها وتوجهها مع ملاحظة إتباع الكرة في اتجاه للأسفل دون ضربها عند ارتدادها من الأرض ، ويجب أن تؤدّى بخفّة وسرعة².

2-3-1-4- التصويب :

إنّ الهدف من إجادة المبادئ السابقة هو إتاحة الفرصة لأحد لاعبي الفريق للتصويب ، إذ الغرض من المباراة هو التسجيل ، والفريق الذي يجيد لاعبيه التصويب تكون معنوياته مرتفعة وثقته أكبر للفوز ، وإصابة المرمى هي التي تبتّ روح الحماس في المباراة ، وتدفع اللاعب بزيادة مجهوده بالتعاون مع زملائه ، فالهدف الأول والأخير هو إدخال الكرة في المرمى بطريقة صحيحة وقانونية مهما تعدّدت أنواع التصويب .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 44 ، 45 .

2- المرجع نفسه ، ص 48 .

الجانبين ، ومن أهم أنواع التصويب ما يلي¹:

* **التصويب فوق الكتف** : وتعتبر من أحسن أنواع التصويب وأضمنها ، خاصة وأن طريقة مسك الكرة عند أدائه هي نفس طريقة مسكها في التمريزة من فوق الكتف ، لذا فهي تسمح بالقيام بعملية الخداع والمحاورة دون تغيير في طريقة المسك إذا ما تطلبت الظروف ذلك ، ويمكن أن يؤدى في جميع المستويات من فوق الرأس حتى الركبة ، ويؤدى بأن تمسك الكرة باليد التي ستقوم بالتصويب وهي بجانب الجسم ، بينما تقوم اليد الأخرى بمهمة السند ، وفي اللحظة المناسبة تتخلى اليد الساندة عن الكرة ، بينما تقوم اليد المصوّبة بحركة دائرية إلى الخلف ثم إلى الأعلى فإلى الأمام من فوق الكتف مع امتداد الذراع أماما في حركة متابعة خلف الكرة ، أما في حالة التصويب من مستويات منخفضة يجب ثني الجذع جهة الذراع المصوّبة في المستوى المطلوب لسير الكرة ، وكلما كان المستوى منخفضا صعب أدائها ، ويؤدى من الحركة ومن الثبات .

* **التصويب من الوثب** : ويستخدم هذا النوع من التصويب للتخلص من مدافع قريب أو الاقتراب من مرمى الفريق المضاد ، وحركة الذراعين في هذا النوع هي نفسها في النوع الأول ، إلا أنه يختلف بالنسبة لوضع الجسم ، فاللاعب يتحرك باتجاه المرمى وعند اقترابه منه يتقدم بالجانب المعاكس لليد المصوّبة ، وفي اللحظة المناسبة يرتقي بالقدم المعاكسة ، وأيضا تترك الكرة اليد المصوّبة قبل الهبوط بقليل لاكتساب أكبر مسافة ممكنة باتجاه المرمى ، والتصويب من الوثب يمكن أن يكون من الوثب عاليا ، ويمكن أن يكون من الوثب أمام ، حسب المكان الذي يقف فيه المدافع بالنسبة للمصوب .

* **التصويب من الخلف** : يستعمل لخداع الحارس أو المدافع القريب ، ولكنه خطير إذا ما كان المدافع خلف المصوب لاحتمال الإصابة ، ويؤدى بيد واحدة أو اثنتين ، ويؤدى في جميع المستويات من فوق الرأس حتى الركبة ، ويؤدى هذا النوع بأن تمسك الكرة باليدين ثم تلف اليدين ، بحيث تقع اليد المصوّبة خلف الكرة ولأسفل قليلا ، بينما تقوم اليد الأخرى بعملية السند ، ويجب أن تتم هذه الحركة في نفس الوقت الذي يدور فيه الجسم نصف دورة على القدم المعاكسة لليد المصوّبة ، ويتوقف الارتفاع الذي تخرج فيه الكرة من اليد المصوّبة على المستوى الذي يرغب المصوب أداء التصويب فيه ، فإذا كان في مستوى الرأس وجب

1- المرجع السابق نفسه ، ص 52.

أن تخرج الكرة متجهة من أعلى إلى أسفل ، أما إذا كان في مستوى الوسط فإن الكرة تخرج من اليد متجهة أفقيا ، وإذا كان في مستوى الركبة فإن الكرة تخرج من اليد متجهة أفقيا ولأعلى قليلا ، وكثيرا ما يتبع أداؤها سقوط المصوب خاصة في المستويات المنخفضة .

*** التصويب من السقوط :** وهو من أحسن أنواع التصويب إذا ما تم إتقانه وتأديته بطريقة صحيحة ، إذ أنّ الوقت الذي يستغرقه المصوب منذ بدء حركته للتصويب حتى خروج الكرة من يده باتجاه المرمى أثناء قيامه بالتصويب ، بهذه الطريقة يتاح له فرصة خداع الحارس ومعرفة رد الفعل لديه فيصوب إلى الزاوية المناسبة ، ويستخدم هذا النوع من التصويب أثناء رمية الجزاء (7م) كما يستخدم عند التصويب من حدود منطقة المرمى سواء من الوسط أو الجانبين .

ويؤدّي هذا النوع من التصويب بأن تمسك الكرة باليدين أمام الجسم وإلى الجانب قليلا ناحية الذراع المصوبة ، وتبدأ حركة دائرية إلى الخلف وإلى أعلى ثم إلى الأمام ، بحيث تترك الكرة أثناء سقوط الجسم أماما وقبل وصوله إلى الأرض ، وفي هذه اللحظة تقوم الذراع الأخرى بعملية السند عن الأرض تمهيدا لنزول الذراع المصوبة بقربها مع ثني الذراعين قليلا لتفادي صدمة الهبوط .

والتصويب من السقوط يمكن أن تؤدّي من الجانب بحيث يكون الجانب المعاكس للذراع المصوبة قريبا من الهدف ، كما يمكن أن تؤدّي من السقوط الخلفي بحيث يكون الظهر مواجهها للمرمى .

*** التصويب من الطيران :** يستخدم في نفس الظروف التي يستعمل فيها التصويب من السقوط وبنفس الطريقة إل أن الجسم يطير في الهواء بعد بدء حركة السقوط عن طريق الوثب أماما باتجاه المرمى ، ويكون الهبوط بنفس الطريقة السابقة مع الاهتمام الكلي بحركات الانثناء لامتصاص صدمة الهبوط التي تتطلب مجهودا أكثر من الهبوط في التصويب من السقوط . وتؤدّي من الثبات ، أو مع الجري ، أو عندما تنط الكرة في الهواء على حدود المنطقة فيطير داخلها اللاعب ، في الهواء ويضربها بقبضة اليد باتجاه لمرمى .

*** التصويب من الدوران :** ويستخدم للقيام بعملية خداع حارس المرمى بإخفاء اتجاه التصويب وتؤدّي خطوات الدوران كما في خطوات رمي القرص ، بحيث تتبدّل قدم الارتكاز أثناء التحرك باتجاه المرمى ، ويستخدم فيه التصويب من الكتف أو من الخلف ، كما يمكن أن يؤدّي من

السقوط الخلفي والدوران في آخر لحظة لأداء التصويب الأمامي من الكتف قبل السقوط والاستناد على الأرض .

وفي رمية الجزاء أهمية كبيرة لما تلعبه في تحديد كثير من اللقاءات ، وتؤدى بمختلف أنواع التصويب ، ولكن أداؤها بطريقة السقوط الأمامي أو الخلفي أو الجانبي من أحسن الطرق واطمنها نتيجة ، وكل لاعب يختار الطريقة التي تناسبه .

2-3-1-5- الخداع بالكرة :

ويتم الخداع عندما يكون اللاعب مراقبا عن قريب ، يقوم بحركة ما تجذب انتباه الخصم إليه فيتبعها بحركة أخرى سريعة في الاتجاه المطلوب ، ويشمل هذا النوع من الخداع ¹ :

* الخداع بالجسم : حيث يقوم اللاعب الحائز على الكرة بحركة الخداع لأحد الجانبين وعند استجابة اللاعب المضاد لهذه الحركة يتجه بسرعة إلى الجهة المعاكسة مع البدء بتطيط الكرة باليد البعيدة عن الخصم .

* الخداع بالتطيط : يقوم بحركة تظهر أنه سينطط بيد معينة واتجاه معين ، ولكنه يقوم بالتطيط في جهة أخرى وبغير اليد الأولى ، أو ينوي التطيط ثم يصوب أو يمرر ، وتستعمل جميع الخدع لحارس المرمى بغية التسجيل عليه .

* الخداع بالتمريرة : يقوم بحركة تظهر للاعب الخصم أنه سيقوم بالتمرير بطريقة معينة ، ثم يمرر بطريقة مغايرة ، أو ينوي التمرير للتصويب ثم يحاور وهكذا .

* الخداع بالتصويب : يقوم بحركة يحسب الخصم أنه سيصوب ثم ينطط ، أو ينوي التصويب ثم يمرر ، أو يصوب ثم يقوم بالمحاوره .

2-3-1-6- الرمية الجانبية :

هي التمريرة التي يستأنف اللعب بها عقب خروج الكرة عن أحد خطي الجانب ، وصحيح أنه يمكن اعتبارها نوعا من أنواع التمرير ، إلا أن للرمية الجانبية شروطا خاصة يتوجب توفرها عند أدائها ، والرمية الجانبية إذا أحسن استخدامها تعدّ وسيلة ناجحة من وسائل الهجوم خاصة إذا أديت وفق خطة مدروسة ومرسومة وجب على جميع الفريق إتقانها ، بحيث يقف اللاعب خلف الجانب الذي خرجت منه الكرة لتنفيذ الرمية وفق ما ينصّ عليه

1- المرجع السابق نفسه ، ص 44 ، 45 .

القانون ، حيث تؤدّى هذه الحركة جميعها بتوافق وانسجام لاستغلالها في الهجوم¹.

2-3-2- المبادئ الأساسية بدون كرة :

ومن أهمّ المهارات التي تتمّ بدون كرة والمساهمة بدرجة كبيرة في محاولة تخطي المدافعين² :

2-3-2-1- البدء : والمقصود به سرعة الانطلاق التي تعتبر مؤثرة جدا في الهروب من المدافع ، ويدخل هنا سرعة ردّ الفعل كعنصر حاسم لهذه المهارة الهامة في الهروب من الملازمة الدفاعية الضيقة .

2-3-2-2- التوقف : وهي قدرة المهاجم على الفرملة المفاجئة بعد الاندفاع أو الوصول لحالة السكون اللحظي من الجري ، وذلك بهدف الهروب من المدافع .

2-3-2-3- التحرك للجانب والخلف : وهي تحركات يقوم بها اللاعب لتعديل مكانه الهجومي ليتمكّن من استلام الكرة ، أو فتح مجال رؤيته أو الارتداد للوقوف في مركزه أو احتلال مركز غير مركزه بغرض احتفاظ مراكز اللعب باتزانها وخصوصا أثناء تنفيذ أعمال خطيّة جماعيّة .

2-3-2-4- الجري مع تغير الاتجاه والسرعة :

وهي محاولة المهاجم الهروب من الملاصقة الدفاعيّة بتغيّر اتجاهه ورتم جريه، سواء بزيادة سرعته أو ببطئها .

2-3-2-5- الحجز : وهو عبارة عن إعاقة قانونية مؤقتة يقوم بها المهاجم لوقف أو تكتيف حركة المدافع لاكتساب ميزة أو لكسب الزميل ميزة سواء كانت تصويب أو اختراق أو تنطيط أو هروب ، يمكن أن يتمّ الحجز بالأشكال الآتية : - حجز أمامي - جانبي - خلفي .

بالإضافة إلى وجود مبادئ أخرى لمهارات لها أهميّة كبيرة تتمّ بدون كرة وهي³ :

2-3-2-6- الخداع :

ويشمل هذا النوع من الخداع :

- الخداع بالعينين : بحيث ينظر اللاعب إلى جهة معينة ليوهم الخصم باتجاهه إليها ثمّ يتحرك فجأة إلى اتجاه معاكس .

- الخداع بالجسم : حيث يتجه رأس اللاعب وجذعه إلى جهة معينة ، ثمّ يتحرك فجأة

1- المرجع السابق نفسه ، ص 81 .

2- ياسر دبور ، كرة اليد الحديثة ، مطبعة الانتصار لطباعة الاوفست ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 1996 ، ص 24.

3- حسن عبد الجواد ، مرجع سابق ، ص 80 .

في اتجاه آخر .

- الخداع بالرجلين : بحيث يقوم اللاعب بخطوة للجانب الأيمن وفجأة يقوم بالتغيير في الاتجاه الآخر.

- الخداع بالذراعين : ويتم هذا النوع من الخداع بالاشتراك مع الأجزاء الأخرى من الجسم ، إلا أنّ الذراعين تقومان بالقسط الأكبر من العملية بحيث يضع اللاعب ذراعيه جانبا متظاهرا بعدم الاشتراك باللعبة ، وفجأة يحركهما لاستلام تمريرة من زميل أو لقطع تمريرة أو تصويبة من لاعب مضاد .

2-4-4- مراكز اللعب المختلفة :

2-4-4-1- لاعب الدائرة : بعد تطوير الدفاع المفتوح النشط وجب تغيير المهارات الخطئية الفردية التي يستخدمها لاعب الدائرة ، فهو يعتمد بشكل كبير في تنظيم اللعب الهجومي لما يمتلكه من ثروة خطئية مؤثرة في طرق الدفاع من خلال استخدام مناهات الحجز ، لتسهيل المهمة للخط الخلفي والجناحين ، وبالتالي وجب الاهتمام ببناء العلاقة بين تحركات لاعب الدائرة والخط الخلفي حتى تصل بها إلى الآلية الجماعية .

وهناك مبادئ وجب أن تراعى للاعب الدائرة :

- استلام الكرة : بقدرة استلام الكرات المرتدة ، والتمريرات الغير مباشرة من مواقف مختلفة ، واستلام الكرة بيد واحدة ..

- تمرير الكرة : قدرة ودقة على التمرير بأنواعه ، كالتمرير باللمس .

- التعود عند الاستلام مباشرة عمل حركة خداع بسيطة أو مركبة أو خداع بالتمرير باليد اليمنى أو باليد اليسرى .

- التصويب : بامتلاك أنواع التصويب من أسفل ، من الخلف ، عالي ومنخفض .

- التصويب للاعب الدائرة يجب أن يتميز أساسا بالدقة في توجيهها وليست قوة ، وهذا يستدعى ذكاء ومهارة .

- الفراغ الذي بين خط 7م و6م هو عمل لاعب الدائرة الذي يجب أن يملؤه¹.

2-4-4-2- لاعب الجناح : أصبح لاعبا الجناحان هما أخطر اللاعبين ، لأنّ الدفاع

الضاغط يحدّ من حركة المهاجمين في منطقة المنتصف ، ويجب أن تتميز التصويبات

1- ياسر دبور ، مرجع سابق ، ص 142 .

بتوقيت مختلف ومفاجئ وبطرق مختلفة ، ويلعب الجناح دورا مهماً في تنفيذ الهجوم الخاطف.

ومن الأهداف الخطئية الحديثة للاعب الجناح :

- التعاون المستمر والايجابي مع لاعبي الخط الخلفي .
 - قدرة في فتح الثغرات الهجومية واستغلالها .
 - قدرة على الاختراق بين المدافعين .
 - إتقان الخداع بالجسم مع القدرة على تغيير أوضاع الجسم في الهواء أثناء التصويب
 - دقة عالية في توجيه التصويبة إلى الزوايا القريبة والبعيدة والساقطة والملفوفة ¹ .
- 2-4-3- لاعب الظهير :** أصبحت الطرق الحديثة الضاغطة مؤثرة في تحديد خطورة التصويب من الظهيرين خارج ال9م ، وجب تغيير الأسلوب بالعمل على كسر خطّ الدفاع أو زيادة عدية ، وهي أول مهمة للاعب الخط الخلفي باستخدام أنواع مختلفة ومتعددة من الخداعات بالكرة وبدونها .

كما يجب أن يتقن الواجبات التالية :

- جميع التمريرات وخصوصا التتمريرات الغير نمطية كالتمرير باللمس ، والتي يتمّ أثناء التلاحم مع المدافعين .
- أن يتحرك في المسافات البينية بين المدافعين ، مع عدم الذهاب للمدافع لأداء الخداع أمامه لعدم ارتكاب الأخطاء . الخداع أمامه لعدم ارتكاب الأخطاء .
- الخداع بالتصويب ثم التصويب ، والتصويب بالوثب وبخطوة الارتكاز ومن الجري ومن أسفل مستوى الحوضالخ².

2-4-4- صانع الألعاب : تتمثل مهام صانع الألعاب في الآتي :

- هو الذي يقود العمل الخططي ويشكل اللعب .
- هو الذي ينظم اللعب الفردي أو الأعمال الفردية في قالب جماعي للفريق .
- كذلك هو مفتاح المواقف الخططية .
- هو همزة الوصل بين نصف الملعب الأيمن والأيسر من خلال طبيعة مركزه .

1- المرجع السابق نفسه ، ص 156 .

2- المرجع نفسه ، ص 180 .

- من خلاله يحافظ على هدوء الملعب واتزانه وتجديد الدافعية للأداء .
- يجب أن تكون له أفكار خطية ذاتية ليكون قادرا على التصرف بتلقائية وطلاقة .
- إدراكه واستشعاره لقدرات ورغبات زملائه من لاعبي الفريق حتى يستطيع مساعدتهم على استخدام قدراتهم للوصول لإشباع رغبتهم إلى أقصى قدر ممكن¹.

2-4-5- حارس المرمى : يلعب حارس المرمى دورا أساسيا في الفريق حيث يعتبر اللاعب الأخير أو الحلقة الأخيرة من السلسلة الدفاعية ، وأن أي خطأ يرتكبه ينتج عنه إحراز هدف ، لذلك فمن الأهمية الاهتمام بإعداد حارس المرمى بدنيا ومهاريا وخطبيا ، حيث يجب أن لا يقلّ طوله عن 190-195سم ، وإذا كان أقلّ من ذلك طولا يجب أن يتميز بقدرة عالية في اللياقة البدنية من قوة وسرعة رد فعل ، لأنّ سرعة الكرة في الهواء تصل من 25م/ثا - 30م/ثا وهي أعلى بكثير من قدرة حارس المرمى الحركية ، لذا يجب الاهتمام برفع قدرته الحركية الخطفة وكذلك قدراته الفنية والذهنية .

وتكمن العناصر الفنية الخاصّة لحارس المرمى في :

- التحرك لأخذ الأوضاع الأساسية: حيث يجب أن يكون في حالة حركة دائبة لشغل أكبر حيز من خلال خطوات سريعة وسرعة في الخروج لصدّ الكرة في خطوات متلاحقة وعلى بعد ما بين 25-30سم من خط المرمى على شكل قوس مع التركيز على الذراع المصوبة للاعب بحيث تتوافق السرعة الحركية لحارس المرمى مع سرعة الكرة .

- أخذ وضعية الاستعداد للصد : وهو هام في نجاح الدفاع عن المرمى من خلال وضع الذراعين والقدمين والجسم ، ووضع الاستعداد يتوقف على مكان التسديد إلى:

- وضع الاستعداد في حالة التصويب من الوسط .

- وضع الاستعداد في حالة التصويب من الأجنحة² .

2-5- أهم العناصر التقنية والتكتيكية في كرة اليد :

- 2-5-1- الدفاع :** فن الدفاع يساوي في أهميته الهجوم إن لم يكن يفوقه ، إذ أنّه مهما يكن الفريق متمكنا من أساليب الهجوم ، فإنّ هذا سيكون عديم الجدوى إذا لم يستطع صدّ محاولات الفريق المضاد للاقتراب نحو المرمى ، وإصابته تتساوى أو تزيد إصابته عن

1- المرجع نفسه ، ص 190 .

2- المرجع السابق نفسه ، ص 269 .

مرمى الفريق المضاد .

ويتغاير تشكيل الدفاع في كل لحظة من المباراة طبقاً لأشكال تحرك اللاعبين المهاجمين

لذلك يمكن أن يكون التشكيل الدفاعي مفتوحاً أو مغلقاً :

2-1-1-5-1- الدفاع المفتوح : يتكون من ثلاثة خطوط أو خطين بحيث يزيد عدد اللاعبين في الخط الأمامي عن الخط الخلفي ، ويمكن أن يكون تشكيل مفتوح أيضاً في حالة تساوي عدد اللاعبين في الخطين مثل :

التشكيل الدفاعي 3-3 ، حيث يتحدد هذا التشكيل إن كان مفتوحاً أو مغلقاً طبقاً للمسافات الدفاعية البينية ، حيث إذا كان هناك كتل للاعبين على خطين يكون التشكيل ملقاً ، أما إذا زادت واتسعت المسافات الدفاعية على خطين يعتبر تشكيل مفتوح ، ومن أمثلة التشكيلات الدفاعية المفتوحة :

(3 - 1 - 2) ، (3 - 2 - 1) ، (3 - 3) .

2-2-1-2- الدفاع المغلق : يتكون التشكيل الدفاعي المغلق من خط واحد مثل التشكيل :

0-6 ، أو خطين بحيث يزيد الخط الدفاعي الخلفي على الخط الأمامي مثل التشكيل :

(1 - 5) ، (2 - 4) ، (0 - 6)¹ .

2-5-2- الهجوم :

نجد أن هناك أيّ تشكيل هجومي يتخذ ضدّ تشكيل دفاعي يحاول بكل الوسائل الإخلال بالقصور الهجومي .

ومن أهمّ العوامل المؤثرة في الدفاع المنظم هي آلية التحرك الجماعي من خلال أداء

مجموعة من التكوينات الثنائية المتداخلة أو المتتابعة تتمّ في صورة وحدة خطية هجومية

مؤثرة وفعالة لفتح ثغرات في الحائط الدفاعي ، وفي هذه الوحدات الخطية الهجومية تتمّ

إمّا بصورة التزام في التنفيذ أو تلقائية في الأداء ، بمعنى إمّا أن تكون خطة محفوظة مسبقاً

ويتمّ تنفيذها أو تتولد نتيجة لتلقائية الموقف ، وهي في هذه الحالة تتطلب نسق حركي وآلية

جماعية ، وترتبط بمعايير حركية تكتيكية تتمّ من خلال تنسيق بين جهود أعضاء الفريق

الذي يحاول بإلحاح بناء تصور هجومي خطي ، والذي لا يمكن القيام به إلا من خلال

الترابط والتماسك بين اللاعبين ، والذي هو الحلّ الأنجع في غياب لاعبين

1- المرجع السابق نفسه ، ص 210 .

يتميّزون بالنواحي البدنية والمهارية والخطيّة ، واستطاعت هذه الفرق أن تهزم فرقا تجمع بين أفرادها لاعبين من ذوي الامتيازات العالية جدًا ، ولا يتميّزون بتوفر عنصر التماسك بين لاعبيها ، وتلعب المباريات التجريبية دورا كبيرا في بناء هذا التماسك لأنها تقوّي جهود الأعضاء ، واتحادهم وتقوية الروح المعنوية ، والاندماج والقوة والإنتاج والفهم المشترك للأدوار الفردية داخل الإطار الجماعي ، وإحراز الهدف هو نتيجة لجهود جماعية سابقة واللاعب الذي سجّل هو الأداء .

ومن أهمّ العوامل المؤثرة في نجاح العمل الخططي ، هو تنفيذه بسرعة لأنّ الفريق خلال اللعب مطالب بالوصول إلى نتائج مؤثرة في فترة زمنية معيّنة ، ومساحة مكانية محدّدة من خلال التعامل مع الزملاء والكرة والتفاعل مع الخصم ، ويتمّ ذلك من خلال رموز حركية من مهارات أو ادوار فردية تتناسب فنياً وقانونياً ، لها معنى وهدف من خلال أشكالها أو أنواعها ، وإنتاجيتها كذلك لها خصائص زمنية تتمثل في سرعتها وبطؤها وكذلك لها خصائصها المكانية من خلال اتجاه أدائها¹ .

2-6 - المميزات العامة للعب كرة اليد :

2-6-1- في المنافسة : إنّ اللعب في كرة اليد قد جمع بين كل العوامل والمميزات التي تسير الرياضة الجماعية ، فهو بسيط من حيث الأفكار والقواعد وسهل الممارسة عند الصغار وعند المراهقين وكذا عند الكبار من الجنسين ، فهو يوفر إمكانيّة المشاركة في المنافسة بعد تحضير يكون نسبياً قصيرا .

إنّ انتشار لعبة كرة اليد وتطوّرها وشعبيتها قد جلبت كتلة كبيرة من الممارسين

والمناصرين في العالم ، وهذا ما هو إلّا نتاج لكيفية اللعب المعروفة في هذه اللعبة بالسرعة والاستعراض المتنوع الذي تتطلبه المستويات العليا العالمية ، وكذا الكيفية الجيدة للاتصال الجماعي للاعبين من حيث العلاقة وحتى الجمهور .

2-6-2- في الميدان : يجب على اللاعب الممارس للعبة كرة اليد أن تكون لديه سرعة كبيرة للتنفيذ بالكرة وبغيرها مع وجود إمكانيات كبيرة في المداومة والتحمل .

ويشترط في اللاعب أن يكون قادرا على انجاز أو تكرار الجري مسافات قصيرة بسرعة مضبوطة ، كما يجب أن يكون قادر على انجاز بعض القفزات والحركات الدورانية ،

1- المرجع السابق نفسه ، ص 140 .

والتصويبات من خلال فترات المباراة¹.

كما يجب أن يكون لديه بالمقابل إمكانيات عالية في قوة السرعة وقوة المداومة وإمكانيات تنسيقية ، والتي هي جدّ هامة ويتطلبها الجنب التقني والتكتيكي الفردي الذي تتطلبه مختلف التغييرات الدائمة في وضعيّة اللعب ، وكذا أثناء تنوع الحركات في اللّعب التي تدور تحت تأثير الجسمي الثابت للخصم .

كما يجب على المدرب الانتباه عند تطوير الناحية التقنية للاعبين الاهتمام بالعناصر التالية²:

- حبّ اللاعب للعبة .
- الجرعات النفسية .
- عدم الخجل من التعلم .
- الدفاع عن شرف الفريق أو النادي .
- الثقة بالنفس .
- الإرادة والعزم .
- الشجاعة .
- التحمل وتملك النفس .
- المثابرة .
- الضبط والمراقبة الذاتية .

1 - Manfred Muller،pp، page 7 .

2 - إسماعيل مخلوف ، مرجع سابق ، ص.107

جدول رقم 4¹ : يبين القدرات اللازمة للاعب كرة اليد (المستويات العالية)

<p>* القدرات التقنيّة للعب . * القدرات التقنيّة والتكتيكية الفردية في الفوج والجماعة أثناء الهجوم وفي الدفاع .</p>	<p>القدرات التقنيّة التكتيكية</p>
<p>* قامّة اللاعبين ووزنهم . * قياسات الجسم المورفولوجية وإمكانيّة تحمل الجسم . * القدرات الكاملة والمطلقة لاستعمال ذراع القذف . * قدرات عمل أجهزة القلب .</p>	<p>القدرات المورفولوجية والبدنية</p>
<p>* القدرات العامة : القابليّة القوة ، الرشاقة ، السرعة والمداومة . * القدرات الخاصة : المداومة بالمدى والقوة الانفجاريّة .</p>	<p>القدرات الشرطيّة العامة والخاصة</p>
<p>* قدرات التحكم الحركي . * قدرات التكيف . * قدرات تغيير الأفكار . * قدرات التوافق الحركي . * قدرات التوازن والخفة والبراعة .</p>	<p>القدرات التنسيقيّة العامة والخاصة</p>
<p>* القدرات التحفيزية . * قدرات التحكم والشجاعة . * القدرات المعرفية . * المعرفة والخبرة التكتيكية . * قدرات الإدراك . * قدرات التفكير التكتيكي .</p>	<p>القدرات التقنيّة العامة والخاصة</p>

1- إسماعيل مخلوف ، مرجع سابق ، ص 108 .

2-7- المميزات الخاصة للعب الحديث لكرة اليد :

هو لعب هجومي سريع ونشيط وعنيف في الهجوم والدفاع ، وطريق التدريب فيها تحضيراً للعب تولى أهمية كبرى قصد تنمية وتطوير القاعدة البدنية كشرط أساسي وتنبه بشدة عالية الاستعمال الأمثل والمتعدد للحركات التقنية والتكتيكية الفردية منها والجماعية للاعبين .

إنّ من مميزات اللعب الحديث تتّسم بكونه رياضي بحت ، وذلك باستعمال الجسم في اللعب (رجل لرجل) ، وهناك ميل في تفضيل بعض اللاعبين و البنية الصلبة والقامة الطويلة لكونهم يمتازون بتحضير بدني جيد ولهم مستوى تقني وتكتيكي ثمين يؤهلهم لنيل مناصب هامة في الفريق .

وإن من شروط لعب كرة اليد خاصة في المستويات العليا ما يلي¹:

- بنية عضلية جيدة وأكتاف عريضة .
 - بنية عضلية متطورة وجاهزة في الساعدين والذراعين معا تربطهم علاقة ممتازة في قوة الخطف .
 - إمكانية وجود قيمة متوسطة من حيث القامة والوزن تتحصر ما بين 1.90م و90كغ.
 - نسبة 10% هي القيمة التي تمثل العلاقة بين الكتلة العضلية والشحم .
 - والقاعدة العامة أن يكون جميع اللاعبين الخلفيين ذوي انفراج واسع للذراعين .
 - إن سهولة فهم اللعب بسرعة وبمرونة جماعيا في الدفاع وفي الهجوم تسمح باستغلال أكبر للقدرات الفردية للاعبين .
 - التركيز الكبير للاعبين أثناء كل الأحداث التي تدور في المباراة سوا الهجوم أو الدفاع وخاصة أثناء الهجوم المعاكس .
- وتتميز كيفية اللعب للفرق والنادي الكبيرة :
- بالمستوى العالي لحارس المرمى والي يستطيع تقرير نتائج فريقه في المباريات بفضل فعاليته .
 - باستعمال الفريق لأكثر من طريقتين في اللعب أثناء الهجوم وكذا الدفاع في المباراة الواحدة .

وأضاف ياسر دبور أنّ إتقان الأداء المهاري في كرة اليد الحديثة يتطلب¹:

- سرعة الأداء : وهي كفاءة الفرد على أداء حركة معينة في أقصر فترة زمنية ، أو هي سرعة الانقباض العضلي لمجموعات عضلية عند أداء حركات معينة ، وسرعة الأداء للاعب كرة اليد تعتبر عنصر حاسم بالنسبة لفعالية أدائه ، حيث تظهر في سرعة الاستلام والتمرير ، وسرعة الاقتراب للتصويب ، وسرعة أداء الحركات الخداعية ، وسرعة التحركات الدفاعية الخ .

- تحمل الأداء : هو كفاءة الفرد على التغلب على التعب ، وهو كفاءة اللاعب للقيام بتحقيق متطلبات الأداء الخاصة بنوع النشاط الممارس أثناء المنافسة دون هبوط في إنتاجية وفعالية أدائه على طول فترة المنافسة ، وينمى التحمل العام من خلال الاستمرار في أداء التمرين مع الاحتفاظ بمعدل النبض من 140-160 نبضة/دقيقة ، ويتم في بداية فترة الأعداد الأولى . ونستعمل طرق التدريب التالية لتنمية التحمل :

- التدريب المستمر والذي يهدف إلى تنمية وتطوير التحمل العام (التحمل الدوري النفسي) ، وهذا بشدة تتراوح بين 25-75 % ، وبحجم يتميز بزيادة فترة الأداء أو بزيادة مرات التكرار ، ولا تتخللها راحة .

- التدريب الفترتي منخفض الشدة ، والذي يهدف إلى تنمية التحمل العام والخص وتحمل القوة ، وهذا بشدة متوسطة في تمارين الجري بين 60-80 % ، وتمارين تحمل القوة بين 50-60 % ، وبحجم تكرار للعام من 20-90 ثا ، و 15-30 ثا لتحمل القوة ، وبفترات راحة قصيرة غير كاملة 45-90 ثا للاعبين نبضهم من 120-130 نبضة / دقيقة² .

- قوة الأداء : وهي كفاءة الفرد في التغلب على مقاومات مختلفة في عجلة تزايدية عالية وبسرعة حركية مختلفة ، وهذا بالاعتماد على القوة المميزة للسرعة وهي اقل من القصوى وتتميز بالتكرار دون فترات انتظار لتجميع القوة ،

وبالاعتماد على القوة الانفجارية ، وهي تتغلب على قوة اقل من القصوى ولكن في أقصى سرعة ممكنة ، ويجب أن يكون هناك لحظات زمنية معينة يتوقف عندها اللاعب لتجميع

1- ياسر دبور ، مرجع سابق ، ص 232 .

2- المرجع نفسه ، ص 244 .

قوته ، حيث تكون الشدة بين 40-60 % من أقصى ما يستطيع اللاعب قهره ، وبحجم لا يزيد التكرار للتمرين الواحد عن 20مرة ، ومن 46 مجموعات للأداء ولكن بأقصى سرعة ممكنة ويجب التوقف عند بقاء اللعب ، وبراحة كاملة لاستعادة الاستشفاء من 3-4 د¹.

1- المرجع السابق نفسه ، ص 256 .

خلاصة :

كرة اليد لعبة جماعية يشترك اللعب فيها جميع أعضاء الفريق ، سواء الأساسيين أو البدلاء ، إضافة إلى الطاقم الفني ، والتقني ، والطبي الذي يشارك بطريقة غير مباشرة في اللعب ، وعلى جميع اللاعبين التمكن من أساسيات اللعبة ومبادئها والعمل على تحسين وتطوير اللعب للفوز الشخصي للاعب حسب مركز لعبه ، بداية من الحارس إلى لاعب الدائرة ، والفوز لصالح النادي والفريق ككل بالتتويج بالكأس أو البطولة وبالتالي تحقيق المراد ، وبمستوى عالي من الأداء الفردي والجماعي .

وعلى جميع اللاعبين الإلمام بكل الجوانب التقنية والتكتيكية المطالب بها في اللعب ، ومن الإلمام أيضا بمميزات اللعب الحديث من قدرات مورفولوجية وبدنية ، ومن قدرات تنسيقية ، وشرطية عامة وخاصة ، وهذا ما وقفنا عليه في هذا المبحث .

الباب الثاني
الاطار التطبيقي

الفصل الرابع

الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

إنّ موضوع الدراسة لم يقتصر فقط على الجانب النظري ، بل تمّ تناول المسائل العلمية والتي ترتبط ارتباط وثيق بالجانب النظري ، إذ تعدّ الدراسة الميدانية جانب مهمّ في القيام بأيّ دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى حلول للمشكلة المطروحة ، ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بأهمّ الخطوات المنهجية المتبعة في هذا البحث وذلك من خلال تحديد منهجه ، مجتمعه ، عينته ، مجالاته ، وكذا أداة البحث وإجراءاته ، وأيضاً الأساليب الإحصائية التي تمّ الاعتماد عليها لتحليل البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها ، وأخيراً الصعوبات التي واجهت البحث .

1- منهج البحث :

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعة تركيبها، وقد تفرض ظاهرة أو مشكلة ما على الباحث أن يطبق منها دون سواه ، فالمنهج بصفة عامة هو "جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من ألف بحثه إلى يائه بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية ، والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة¹ .

وبما أنّ موضوع الدراسة هو الحوافز وعلاقتها بالأداء لدى لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية في قسمها الممتاز أثناء المنافسة الرياضية ، فهو نوع من الوصف للوضع القائم داخل هذه النوادي ، لذا فإنّ من أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسة ، هو المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف بأنّه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة ، والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحلّلها من خلال البحث عن العلاقة.

وانطلاقاً ممّا سبق سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يلائم حلّ مشكلة البحث، إذ أنّه يعدّ أكثر الوسائل كفاءة في الوصول إلى معرفة موثوق بها وذلك عندما يمكن استخدامه في حلّ المشكلات لإعطاء صورة أكثر شمولاً ودقة في استنباط الحقائق وتفسيرها.

2- مجتمع البحث :

مجتمع البحث هو "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة² .

ويتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع لاعبي كرة اليد لنوادي كلّ من اولمبي الوادي وأمل بريكة ووافق عين التوتة ، والبالغ عددهم (45) لاعبا .

1- سلاطينة بلقاسم وحسان الجيلاني ، محاضرات في المنهج والبحث العلمي ، الكتاب الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، ط2 ، 2009، ص25.

2- عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص131.

3- عينة البحث :

تعتبر العينة من أهمّ المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه ، فاختيار العينة شكل جيّد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، وبشكل عام تعرف العينة بأنها مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً¹ .

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم(5) : توزيع عينة الدراسة حسب الشعبة .

النسبة المئوية	عينة الدراسة	الشعبة
%33.33	15	نادي اولمبي الوادي
%33.33	15	نادي بريكة
%33.33	15	نادي عين توتة
% 100	45	المجموع

4- متغيرات البحث : اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :**4-1- المتغيرات المستقلة :**

وهو الأداة التي يؤدّي التغيير في قيمتها إلى إحداث التغيير في قيم متغيرات أخرى، ذات صلة به والتأثير عليها، وتعتبر السبب الافتراضي للمتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة في هذا البحث هما :

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية

4-2- المتغير التابع :

وهو السبب الافتراضي أو الناتج المتوقع من المتغير المستقل.

1 - بوداود عبد اليمين ، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص68.

وفي هذه الدراسة فإنّ المتغير التّابع هو : - مستوى الأداء .

5- مجالات البحث :

5-1- المجال المكاني :

يتمثل المجال المكاني للدراسة في قاعات كلّ من نوادي : اولمبي الوادي ، أمل بركة ووافق عين التوتة.

5-2- المجال الزمني :

يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي ابتداء من شهر نوفمبر 2010 تاريخ بداية جمع المادة العلميّة من مختلف المراجع والمصادر، أمّا البحث الميداني فكان من خلال الدراسة الاستطلاعية ابتداء من شهر مارس 2011، ثمّ تلتها الدراسة الرئيسيّة بداية شهر أفريل وحتّى نهاية شهر جوان 2011.

5-3- المجال البشري :

اشتمل البحث على جميع لاعبي نوادي كرة اليد .

5-4- المجال الموضوعي :

يقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على الحوافز وعلاقتها بالأداء أثناء المنافسة الرياضية لدى لاعبي نوادي كل من اولمبي الوادي ، ووافق عين التوتة وأمل بركة .

6- أداة البحث :

6-1- بناء أداة البحث :

انطلاقاً من طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، رأى الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستمارة"، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريقة الملاحظة أو حتى المقابلة الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستمارة بالاعتماد على الأدبيات

والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز وكذا موضوع الأداء ، وذلك لتحقيق غرض هذه الدراسة.

وقد نظمت أدوات الدراسة كما يلي :

• **الجزء الأول من الاستمارة :** يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية للمبحوث والتي

تشمل ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي وخبرة اللعب في القسم الممتاز .

• **الجزء الثاني من الاستمارة :** يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من (34)

عبارة مقسمة على ثلاث محاور وهي كالتالي :

- محور الحوافز المادية ويشمل على 12 عبارة.

- محور الحوافز المعنوية ويشمل على 13 عبارة.

- محور الأداء ويشمل على 9 عبارات .

ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين قائمة تحمل العبارات التالية : (دائما - غالبا -

أحيانا - قليلا - لا تستخدم إطلاقا) ، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات

لتنتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي :

دائما (5) درجات، غالبا (4) درجات، أحيانا (3) درجات، قليلا (2) درجات، لا

تستخدم إطلاقا (1) درجة واحدة، وهذا بالنسبة للمحور الأول والثاني للأداة الأولى.

ويقابل عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات التالية : (موافق بشدة - موافق

- غير متأكد - غير موافق - غير موافق بشدة للأداة الثانية .

وقد تبنى الباحث في إعداد الاستمارة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة

لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات (34)

التي تتوزع على المحاور السابقة الذكر.

6-2- صدق أداة البحث :

يعرف الصدق بأنه مدى استطاعة أداة القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه، يعني ذلك أنه على الباحث أن يحدد ما يريد أن يقيسه، وعندئذ يعد أداة أو إجراءات معينة لقياس ما يريد قياسه، فإذا حققت الأداة أو الإجراءات الغرض الذي يستهدفه الباحث، فإنها بذلك تكون صادقة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة وذلك من خلال :

6-2-1- الصدق الظاهري :

للتأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي العلم والخبرة والاختصاص في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، وذلك للنظر في مدى ملائمة الاستمارة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين على أداة البحث سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة .

6-2-2- صدق الاتساق الداخلي للأداة :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

وقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (15) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة على لاعبي أولمبي الوادي ، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات كل من الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة .

وسنقوم باستعراض الجداول التي توضح نتائج هذه الاختبارات كما يلي:

جدول رقم(6) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول : علاقة الحوافز المادية بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بالمحور
1	هل تتقاضون أجرا شهريا	** 0.781
2	هل هناك علاوة الفوز داخل الديار	** 0.761
3	هل هناك علاوة الفوز خارج الديار	** 0.592
4	هل هناك علاوة التعادل خارج الديار	** 0.523
5	هل هناك علاوة الفوز في الكأس	** 0.724
6	هل تتقاضون علاوات استثنائية من	** 0.841
7	هل يوفر لكم النقل للتدريب والمباريات	** 0.885
8	هل لديكم مكافآت للعمل الإضافي	** 0.751
9	هل يوفر لكم سكن وظيفي	**0.686
10	هل تقدم لكم جوائز مادية عينية	a
11	هل يقوم النادي بالتكفل التام أثناء	**0.725
12	هل توفر لكم وجبات أثناء المنافسات	**0.686

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل.

a : لا يوجد ارتباط لان الإجابات ثابتة .

جدول رقم (7) :

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني : علاقة الحوافز المعنوية بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط بالمحور	العبارات	رقم العبارة
** 0.709	هل تكلفون بعمل قيادي في الفريق	1
* 0.324	هل تتحصلون على أوسمة	2
**0.953	هل تمنحون شهادات تقدير من إدارة الفريق	3
** 0.937	هل تشجعون بثناء شفوي من المدرب أو الرئيس	4
** 0.766	هل تتلقون خطاب شكر من الإدارة	5
a	هل تكتب أسماءكم في لوحة شرف النادي	6
** 0.561	هل تشاركون في اتخاذ القرارات	7
** 0.899	هل تشعرون بالرضا الذاتي عن عملكم	8
a	هل تشعرون بالرضا من قبل المدرب	9
** 0.459	هل تشعرون بالرضا من قبل الرئيس	10
** 0.874	هل تتعاونون مع الزملاء	11
**0.678	هل العلاقة الحسنة مع كل الطاقم	12
**0.793	في حالة الإصابة هل تتابع حالتكم وتزارون	13

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل .

(*) معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05) .

a : لا يوجد ارتباط لان الإجابات ثابتة .

جدول رقم (8) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث : علاقة مستوى الأداء بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط بالمحور	العبارات	رقم العبارة
** 0.860	أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد	1
** 0.902	اشعر بالرضا عن مستوى أدائي	2
** 0.682	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي	3
** 0.616	التزم بأوقات عملي	4
* 0.433	تطبيق العقوبات على اللاعبين المقصرين في عملهم بشكل مناسب	5
** 0.942	اعرف الحد الأدنى لمستواي أداء لمقبول في العمل	6
** 0.951	الخبرة هي العنصر الأساسي للعب	7
** 0.903	اعرف مستوى الأداء الذي يمكنني من اللعب أساسيا	8
** 0.861	بناء على الأداء يتم تحديد الحافز	9

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل

(*) معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05) .

6-3- ثبات أداة البحث :

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستمارة) أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم تحت نفس الظروف والشروط. وللتحقق من ثبات استمارة البحث، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ. "**Cronbach's Alpha coefficient**"، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية السابقة لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (15) مفردة من لاعبي نادي اولمبي الوادي ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة .

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.960	12	الحوافز المادية
0.914	13	الحوافز المعنوية
0.913	09	الأداء

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن معامل الثبات لمحاور الاستمارة مرتفع حيث تراوح بين (0.913 و 0.960)، وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. بعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة أصبح بالإمكان الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

7- إجراءات البحث :

تمت إجراءات البحث على النحو التالي :

- تمت الدراسة النظرية بجمع المادة العلمية من مختلف المصادر والمراجع.
- إجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك في ضوء المفاهيم الإجرائية ومنهج الدراسة، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى اختبار صلاحية أداة البحث من حيث الصياغة وسهولة العبارات ووضوح التعليمات وأيضا للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- توزيع الاستمارة على عينة الدراسة الأساسية والحرص على عملية جمع الاستمارة بعد التأكد من استكمال تعبئتها وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستمارات، ثم تصحيحها ورصد علامات كل منها.

- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي وعن طريق برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) ، ومن تم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

8- أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحليل البيانات والمعلومات التي تمّ تجميعها وللإجابة على تساؤلات الدراسة الأساسية ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستعمال برمجية التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) ، وفيما يلي نستعرض مجموعة الأساليب الإحصائية التي تمّ استخدامها :

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي العدد (1) وعليه فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1+0.80=1.80) ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من 1 إلى 01.80 يمثل (لا تستخدم إطلاقاً) نحو كل عبارة من المحورين
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (قليلاً) نحو كل عبارة من المحورين .
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (أحياناً) نحو كل عبارة من المحورين .
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (غالباً) نحو كل عبارة من المحورين .
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (دائماً) نحو كل عبارة من المحورين .
- تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص الشخصية لمجتمع الدراسة ، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تحتويها أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون "ر" (**Pearson Corrélation Coefficient**) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو ما يسمّى بالصدق البنائي، وللتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- معامل ألفا كرونباخ "**AlphaCronbach**" لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (**Mean**) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، ويساعد التعرف على المتوسط الحسابي في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (**StandarDeviation**) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، مع العلم انه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الموزون.

9- صعوبات البحث:

- لقد واجهت الباحث بعض الصعوبات في انجاز هذه الدراسة نذكر منها :
- غياب الدراسات حول الحوافز في المجال الرياضي.
 - غياب دراسات حول موضوع الأداء في الميدان الرياضي.
 - غياب الدراسات و الأبحاث التي تطرقت إلى العلاقة بين الحوافز والأداء في مجال الرياضة .
 - قلة المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث أن اغلب المراجع التي تمّ الاعتماد عليها تخص علم الإدارة والتسيير، علم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم اجتماع العمل.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني للدراسة ، وبعد جمع البيانات وتصنيفها وترتيبها ، سنحاول في هذا الفصل بعرض النتائج المتعلقة بوصف خصائص مفردات الدراسة ، ثم نقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها على ضوء فرضيات الدراسة ، لنصل إلى تقديم اقتراحات وتوصيات.

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بوصف خصائص مفردات الدراسة :

بغية التعرف على خصائص أفراد الدراسة، تمّ جمع بيانات أولية تخصّ : السن، الحالة العائلية ، الشهادة العلمية ، مدّة التجربة في اللّعب الحالي للقسم الممتاز ، وسنقوم بعرض وتحليل هذه البيانات على النحو التالي :

جدول رقم (10) :قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لخصائص أفراد الدراسة

الحالة الاجتماعية	الخبرة	المؤهل العلمي	العمر	
1.33	2.29	2.22	3.07	المتوسط
0.477	0.895	0.636	1.136	الانحراف المعياري

- الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (11) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة المئوية %	العدد	الحالة المدنية
66.67	30	أعزب
33.33	15	متزوج (ة)
100	50	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (11) أنّ أغلب اللاعبين هم من فئة العزّاب حيث بلغ عددهم (30) لاعبا وبنسبة 66.67%، في حين بلغ عدد اللاعبين المتزوجين ب (15) لاعبا بنسبة 33.33%.

- العمر :

جدول رقم (12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات السن .

فئات السن	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	5	11.11
من 21 إلى 25 سنة	7	15.56
من 26 إلى 30 سنة	18	40
من 31 إلى 35 سنة	10	22.2
أكثر من 35 سنة	5	11.11
المجموع	45	100

يتضح من الجدول رقم (12) أن الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة أكبر فئة في عينة الدراسة بنسبة 40% ، حيث بلغ عدد اللاعبين ضمن هذه الفئة (18) لاعبا ، تليها الفئة العمرية 31-35 سنة بـ (10) لاعبين بنسبة 22.22%، وبلغت الفئة العمرية أكثر من 20 إلى 25 سنة نسبة 15.56% بـ (7) لاعبين ، أما أصغر نسبة فقدت بـ 11.11% وهي الفئة العمرية أقل من 20 سنة والفئة العمرية أكثر من 35 سنة بـ (5) لاعبين .

- الشهادة العلمية :

جدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
مستوى الأساسي	5	11.11
مستوى ثانوي	25	55.56
مستوى جامعي	15	33.33
دراسات عليا	00	00
المجموع	45	100

يتضح من الجدول رقم (13) أن عدد اللاعبين ذوو المستوى الدراسي الأساسي بلغ (5) لاعبين بنسبة 11.11% ، في حين بلغ حاملي عدد اللاعبين ذوو المستوى الثانوي (25)

لاعبا بنسبة %55.56 ، وكان عدد اللاعبين ذوو المستوى الجامعي (15) إطار بنسبة %33.33 ، أما بالنسبة لحاملي شهادات عليا فلم يكن .

- عدد سنوات الخبرة للعب في القسم الممتاز :

جدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة في العمل المالي
22.22	10	أقل من 3 سنوات
33.33	15	من 3 إلى 5 سنوات
37.78	11	من 6 إلى 10 سنوات
6.27	3	أكثر من 10 سنوات
100	45	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن (17) لاعبا تزيد خبرتهم عن 5 سنوات وأقل من 10 سنوات لعب في القسم الممتاز وهم يمثلون نسبة %37.78 من عينة الدراسة، في حين أن (15) لاعبا يمثلون نسبة %33.33 لديهم خبرة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات ، مقابل (10) لاعبين يمثلون نسبة %22.22 من إجمالي عينة الدراسة يملكون خبرة لا تتعدى 3 سنوات ، بينما بلغ عدد اللاعبين الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من سنوات (3) لاعبين فقط بنسبة %6.27.

2- عرض ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة :

نقوم في البداية بتحليل ومناقشة الفرضيات الجزئية لنصل فيما بعد إلى التحقق من صدق محتوى الفرضية الرئيسية للدراسة.

- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور التحفيز المادي :

للتعرف على مدى تقديم أنواع الحوافز المادية وعلاقتها بالأداء أثناء المنافسة الرياضية للاعبين كرة اليد في القسم الممتاز للبطولة الوطنية لنوادي كل من اولمبي الوادي وبريكة وعين التوتة ، تم حساب التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب العبارات لاستجابات أفراد الدراسة على محور الحوافز المادية ترتيباً تصاعدياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج يوضحها الجدول التالي .

جدول رقم(15): يوضح النتائج المتعلقة بالحوافز المادية المقدمة للاعبين نوادي

كرة اليد .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الاستخدام					التكرار	العبارات	رقم العبارة
		لايستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	النسبة المئوية		
0.693	4.40	0	0	5	15	25	ت	هل تتقاضون أجراً شهرياً	1
		0	0	11.1	33.3	55.6	%		
1.079	3.49	0	10	13	12	10	ت	هل هناك علاوة الفوز داخل الديار	2
		0	22.2	28.9	26.7	22.2	%		
0.751	4.27	0	0	8	17	20	ت	هل هناك علاوة الفوز خارج الديار	3
		0	0	17.8	37.8	44.4	%		
0.468	4.69	0	0	0	14	31	ت	هل هناك علاوة التعادل خارج الديار	4
		0	0	0	31.1	68.9	%		
1.31	4.07	0	6	4	16	19	ت	هل هناك علاوة الفوز في الكأس	5
		0	13.3	8.9	35.6	42.2	%		
		3	7	7	12	16	ت	هل تتقاضون	6

1.294	3.69	6.7	15.6	15.6	26.7	35.6	%	علاوات استثنائية من طرف النادي	
0.821	4.31	0	0	10	12	23	ت	هل يوفر لكم النقل	7
		0	0	22.2	24.4	53.3	%	للتدريب والمباريات	
0.477	3.67	0	0	15	30	0	ت	هل لديكم مكافآت	8
		0	0	33.3	66.7	0	%	للعمل الإضافي	
1.276	3.31	6	3	17	9	10	ت	هل يوفر لكم	9
		13.3	6.7	37.8	20	22.2	%	سكن وظيفي	
00	1.00	45	0	0	0	0	ت	هل تقدم لكم	10
		100	0	0	0	0	%	جوائز مادية عينية	
0.458	4.71	0	0	0	13	32	ت	هل يقوم النادي	11
		0	0	0	28.9	71.1	%	بالتكفل التام أثناء الإصابة	
0.420	4.78	0	0	0	10	35	ت	هل توفر لكم	12
		0	0	0	22.2	77.8	%	وجبات أثناء المنافسات	
0.730	3.86	المتوسط الكلي للحوافز المادية المقدمة للاعبين كرة اليد .							

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن هناك تباين في مدى موافقة أفراد الدراسة على الحوافز المادية المقدمة ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائماً وموافقتهم على أن حوافز مادية أخرى لا تستخدم إطلاقاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1 و5) وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الأولى والخامسة من فئات مقياس "ليكرت" الخماسي. وسنقوم بتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالحوافز المادية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب مدى تقديمها كما يلي:

1- توفير الوجبات أثناء المنافسات :

جاء الحافز المادي (توفير الوجبات أثناء المنافسات) في المرتبة الثانية من حيث تقديمه للاعبين بمتوسط حسابي قدر بـ (4.78) وانحراف معياري قدر بـ (0.420)، وهذه النتيجة

تشير إلى أن الوجبات تقدم بصفة دائمة، ويعود ذلك كونها تتم وفق حق مشروع ومطلوب حتى يتسنى للاعبين تقديم الأداء اللازم والمرضي.

2- التكفل التام للنادي أثناء الإصابة للاعب :

حصلت هذا الحافز على المرتبة الثالثة من حيث تقديمه للاعبين باعتباره حق مشروع وفق واجبات النادي بمتوسط حسابي قدر بـ (4.71) وانحراف معياري قدر بـ (0.458)، وتشير هذه النتيجة إلى أن التكفل يقدم في أغلب الأحيان ويرجع ذلك إلى أن التكفل يرجع للاعب بالإيجاب عند العودة للميادين بفورمة عالية تجعله يقدم أداء قويا .

3- علاوة التعادل خارج الديار :

جاء هذا الحافز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.69) وانحراف معياري بـ (0.468) ، وهذا لأن هذا الحافز له أهمية عند اللاعبين فهو يعتبر من المحفزات القوية التي تجعل اللاعبين يقومون ببناء جيد يسمح لهم بالحصول على نتائج رائعة .

4- الحصول على أجر شهري :

جاء هذا الحافز في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (04.40) وبانحراف معياري قدر بـ (0.693) من الطبيعي ان يكون للاعبين اجرة شهرية بالرغم من ان هذه الاجرة لا تعطى بصفة دورية لهم لان هذه النوادي ليست محترفة ، ومع ذلك فهي بالغة الأهمية للاعبين بحيث تحفزهم على الدوام بالعمل اكثر .

5- توفير النقل للتدريب والمباريات :

جاء حافز توفير النقل للتدريب والمباريات في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي قدر بـ (4.31) وانحراف معياري بـ (0.821) ، وهذه النتيجة تدل على أن هذه المحفزات لها الأهمية البالغة وهي من الأساسيات والمبادئ التي يقوم عليها أي عمل لكي يحقق أداء قويا وفعالا ، ويعتبر خدمة كبيرة في التنظيم الجيد الذي يسمح للاعبين بالتعود على الانضباط في الحضور مما ينعكس ايجابا على الأداء ، وبالتالي تكون النتيجة الجيدة إذا ما طلبت .

6- علاوة الفوز خارج الديار:

جاء حافز الفوز خارج الديار في الترتيب السادس بمتوسط حسابي قدر بـ (4.27) وانحراف معياري بـ (0.751) ، وهذه النتيجة تدل على أن هذه المحفزات لها الأهمية البالغة وهي من الأساسيات والمبادئ التي يقوم عليها أي عمل لكي يحقق أداءاً قوياً وفعالاً ، ويعتبر حافز منشط يمنح للاعب مقابل المجهود الذي يقدمه، وعليه من الطبيعي والمعقول والواجب إذا ما أريد الأداء الذي يجلب النتيجة الجيدة أن يتم تقديم هذه المحفزات للاعبين .

7- علاوة الفوز في الكأس :

أتى هذا الحافز في المرتبة السابعة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ (4.07) وبانحراف معياري بلغ (1.031) ، حيث تشير هذه النتيجة في الغالب إلى أن هذه المنحة تقدم للاعبين نضير الفوز ، فهي تعتبر حافز جيد للاعبين مما يجعلهم يواصلون العمل بأداء قوي وهائل لان الفوز هو ما تصبو إليه كل النوادي .

8- تقاضي العلاوات استثنائية من طرف النادي:

جاء هذا الحافز المادي في المرتبة الثامنة من حيث تقديمه للاعبين ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.69) وانحراف معياري بـ (1.294)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هذه العلاوة لا تقدم بشكل كبير ، ويرجع ذلك إلى أن النوادي ليست نوادي محترفة حتى يتم تقديم علاوات استثنائية للاعبين ، بالرغم من أن هذا حافز قوي يجعل اللاعبين يقدمون أداءات عالية المستوى ، وهذا مما يمكنهم من تقديم أداءات جيدة .

9- مكافآت العمل الإضافي :

جاء الحافز المادي مكافآت العمل الإضافي ، في المرتبة التاسعة من حيث تقديمه للاعبين ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.67) وانحراف معياري بـ (0.477) ، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هذا الحافز يقدم بدرجة غير كافية ، ويعود ذلك إلى أن العمل الإضافي موجود بصورة غير منتظمة إلا في حالات اللعب على اللقب أو اللعب على عدم السقوط ، ويعزو كذلك في كون هذه النوادي غير محترفة حتى يجد اللاعبون أنفسهم يقومون بعمل إضافي مع لما له من الأهمية بمكان حتى يقوم اللاعبون بعمل متميز وبالتالي أداء عالي .

10- علاوة الفوز داخل الديار :

جاء هذا الحافز المادي في المرتبة العاشرة من حيث تقديمه للاعبين ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.49) وانحراف معياري بـ (1.079)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هذا الحافز لا يقدم بمستوى كافي للاعبين بالرغم من أهميته ، ويعزو ذلك إلى أن الفوز داخل الديار أمر ليس بالصعب غالبا لأن اللعب يكون في الداخل وأمام الجمهور المحلي مما يسهل على الفريق المحلي الفوز.

11- توفير السكن الوظيفي :

جاء الحافز المادي "توفير السكن الوظيفي " في المرتبة الحادية عشر من حيث تقديمه للاعبين ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.31) وانحراف معياري قدر بـ (1.276)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن اللاعبين في جلمهم يرون بأن السكن الوظيفي لا يمنح لهم ، ويمنح بدرجة قليلة لبعض اللاعبين ، ويعزو هذا في أن اغلبهم مقيم محليا ، والقليل يقطنون في ولايات غير الولاية التي يتواجد بها النادي.

12- تقديم الجوائز العينية :

جاء هذا الحافز المادي في المرتبة الثانية عشر من حيث تقديمه للاعبين ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (01) وانحراف معياري بـ (00)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هذا الحافز لا يقدم إطلاقا للاعبين ، ويعزو ذلك إلى أن النوادي ليست محترفة وليس لها القدرة على منح جوائز عينية لان اللاعبين كلهم في مستوى واحد وعلى درجة متساوية .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) أن اللاعبين يرون بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة حسنة لكل النوادي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.86) وبانحراف معياري قدر بـ (0.730)، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الكلي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس "ليكرت" الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى خيار "غالبا" على أداة الدراسة مما يعني أن الحوافز المادية تقدم بدرجة كبيرة نوعا ما .

وهي عكس النتيجة التي ذهب إليها كل من عارف بن ماطل الجريد (2007) ، والحارثي (1999) ، وغادة العبدالات وهيثم الفقها .

- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور التحفيز المعنوي :

للتعرف على مدى تقديم الحوافز المعنوية للاعبين كرة اليد لنادي كل من اولمبي الوادي وبريكة وعين التوتة وعلاقتها بالأداء أثناء المنافسة الرياضية ، تم حساب التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب استجابات أفراد الدراسة على محور الحوافز المعنوية ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (16) :

يوضح النتائج المتعلقة بالحوافز المعنوية للاعبين نوادي كرة اليد .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الاستخدام					التكرار		العبارات	
		لا تستخدم إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	النسبة	ت		
10.42	1.78	25	10	5	5	0	ت	هل تكلفون بعمل قيادي في الفريق	1	
		54.6	22.2	11.1	11.1	0	%			
0.288	1.09	41	4	0	0	0	ت	هل تتحصلون على أوسمة	2	
		91.1	8.9	0	0	0	%			
0.8260	3.33	0	10	10	25	0	ت	هل تمنحون شهادات تقدير من إدارة الفريق	3	
		0	22.2	22.2	55.6	0	%			
0.894	3.53	0	7	12	21	5	ت	هل تشجعون بثناء شفوي من المدرب أو الرئيس	4	
		0	15.5	26.7	46.7	11.1	%			
0.573	3.11	0	5	30	10	0	ت	هل تتلقون خطاب شكر من الإدارة	5	
		0	11.1	66.7	22.2	0	%			
00	1.00	45	0	0	0	0	ت	هل تكتب أسماؤكم في لوحة شرف النادي	6	
		100	0	0	0	0	%			
1.074	1.60	33	2	5	5	0	ت	هل تشاركون في اتخاذ القرار	7	
		73.3	4.4	11.1	11.1	0	%			

0.484	3.64	0	0	16	29	0	ت	هل تشعرين بالرضى الذاتي عن عملكم	8
		0	0	35.6	64.4	0	%		
00	5.00	0	0	0	0	45	ت	هل تشعرين بالرضى من قبل المدرب	9
		0	0	0	0	100	%		
0.367	4.16	0	0	0	38	7	ت	هل تشعرين بالرضى من قبل الرئيس	10
		0	0	0	84.4	15.6	%		
0.468	4.69	0	0	0	14	31	ت	هل تتعاونين مع الزملاء	11
		0	0	0	21.1	68.9	%		
0.318	4.89	0	0	0	5	40	ت	هل العلاقة حسنة مع كل الطواقم	12
		0	0	0	11.1	88.9	%		
.826	4.00	0	5	0	30	10	ت	في حالة الإصابة هل تتابع حالتكم وتزاورن باستمرار من طرف الإدارة	
		0	11.1	0	33.3	22.2	%		
0.545	3.21	المتوسط الكلي للحوافز المعنوية المقدمة للاعبين لنادي كرة اليد.							

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن هناك تباين في مدى موافقة أفراد الدراسة على الحوافز المعنوية المقدمة ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المعنوية تقدم غالباً وموافقتهم على أن حوافز معنوية أخرى لا تستخدم إطلاقاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1 و 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الأولى والفئة الخامسة على مقياس "ليكرت" الخماسي.

وسنقوم بتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمدى تقديم الحوافز المعنوية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي :

1- الشعور بالرضا من قبل المدرب :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الأولى من حيث تقديمه للاعبين بمتوسط حسابي قدر بـ (5) وانحراف معياري قدر بـ (00)، وتشير هذه النتيجة إلى خيار "دائماً"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب اللاعبين يشعرون بالرضى التام من قبل المدرب نظراً للعلاقة الجيدة التي تربطهم به مما يخلق لديهم الاستقرار والشعور بالأمان ويجعلهم يعملون براحة واطمئنان، لأن الشعور بالرضا يعتبر حافزاً هاماً يساعد في الرفع من معنوياتهم.

2- العلاقة الحسنة مع كل الطاقم :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسط الحسابي (4.89) والانحراف المعياري (0.318)، وتشير هذه النتيجة إلى خيار "يغلب عليه الدوام"، وتعود هذه النتيجة إلى أن العلاقة الحسنة تؤدي إلى التفاهم الكلي، والذي ينتج عنه أداء قوي وفعال في غالب الأحيان، مما يؤدي إلى الشعور بالراحة والعمل بجو من الأريحية.

3- المعاونة مع الزملاء :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.69) وانحراف معياري قدر بـ (0.468)، وتعتبر هذه النتيجة كما هو في الحافز السابق على أن التعاون التام يؤدي إلى العمل الممتاز والتفاهم التام مما ينجر عنه أداء قوي مما يخلف نتائج جيدة للنادي ككل.

4- الشعور بالرضا من قبل الرئيس :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.16) وانحراف معياري قدر بـ (0.367)، وهذه النتيجة تقع ضمن الفئة التي يغلب عليها خيار غالباً من مقياس ليكرت، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشعور بالرضا من قبل أي مسؤول ينجر عنه أداء حسن وجيد، مما يشكّل حافزاً نوعياً.

5- المتابعة والزيارة عند الإصابة :

حل هذا الحافز المعنوي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.00) وانحراف معياري قدر بـ (0.826)، وتدلّ هذه النتيجة على أن اهتمام الإدارة باللاعب يكون بدرجة غالبية، وهذا ما يعود على النادي من فائدة عند عودة المصاب للعب، فتجده يحرص على التمكن من القيام بأداء فعال وقوي، فذاك حافز له من الأهمية بمكان.

6- الشعور بالرضا الذاتي عن الأداء :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.64) وانحراف معياري قدر بـ (0.484)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الشعور بالرضا الذاتي عن الأداء يغلب عليه خيار غالبا لما له من اثر بالغ الأهمية في ضمير اللاعب المثابر الذي يحتم عليه العمل والعمل الدؤوب حتى يكسب ثقته بنفسه ، والتي ترجع بالإيجاب على الأداء الجيد للفرد والنادي على حد سواء .

7- الثناء الشفوي من قبل المدرب أو الرئيس :

حل هذا الحافز المعنوي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.894) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الثناء يقدم بدرجة متوسطة للاعبين ، ويعود ذلك إلى غياب الاهتمام أكثر بهذا الحافز من خلال المعاملة باحترام وتقدير وتشجيع عرفانا للمجهودات.

8- منح شهادات التقدير :

حل هذا الحافز المعنوي في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.33) وانحراف معياري قدر بـ (0.826)، وتشير هذه النتيجة إلى أن منح شهادات التقدير والاعتراف لا يستخدم بصورة كافية ، وتعود هذه النتيجة إلى عدم وعي واهتمام المسؤولين في الإدارة بتكريم اللاعبين خلال منح شهادات التقدير و الاعتراف لقاء ما يقدمون من عمل ومجهود وعطاء، مما قد يؤثر في الروح المعنوية للاعبين ويقلل من دافعيتهم نحو العمل.

9- تلقي الخطابات الشكر من الإدارة :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.11) وانحراف معياري قدر بـ (0.573)، وتشير هذه النتيجة إلى أن تقديم الخطابات يستخدم بدرجة قليلة، ويعود ذلك إلى غياب ثقافة تدعيم العمل والجهد والإبداع وإتاحة الفرصة لإبراز القدرات والإمكانيات والمهارات التي يتمتع بها اللاعبون أكثر، نظرا لعدم احترافية النوادي ، ومدا معرفة تأثير هذا الحافز على أداء اللاعبين .

10- التكليف بعمل قيادي :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.78) وانحراف معياري قدر بـ (1.042) ، وتدل هذه النتيجة على أن التكليف بعمل قيادي لا يستخدم كثيرا عند اللاعبين ، بل ينحصر في فئة قليلة ، ويعود ذلك إلى أن هذا الدور لا يمنح لكل اللاعبين نظرا لقيمته الكبيرة ، فهو مقتصر على فئة دون أخرى وهو ما يتطلبه هذا الحافز لان القيادة ليست للجميع.

11- المشاركة في اتخاذ القرار:

حلّ هذا الحافز المعنوي في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.60) وانحراف معياري قدر بـ (1.074)، وتعتبر هذه النتيجة على أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تمنح لكل ، نظرا للنزعة المركزية للإدارة وإلى غياب قوانين ولوائح تسمح بمشاركة اللاعبين في اتخاذ القرارات ، بل نجده قليلا عند ركائز النادي دون غيرهم لوزنهم الكبير وتأثيرهم الأكبر في النادي مما يتيح لهؤلاء اللاعبين في دفع أداء للأمام .

12- الحصول على أوسمة :

حل هذا الحافز في المرتبة الثانية عشر من حيث مدى تقديمه ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (1.09) وانحراف معياري قدر بـ (0.288)، وهذه النتيجة تعبر بأن الأوسمة تستخدم بدرجة قليلة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحصول على الأوسمة تقدم في العادة في حالات خاصة في وقت محدد لأفراد دون آخرين ، وفي أن هذه النوادي ليست محترفة حتى تكون لها الذهنية الكبيرة في تقديم مثل هذه الحوافز بالرغم من قيمتها وواقعيتها في نفوس اللاعبين .

13- كتابة الأسماء في لوحة النادي :

جاء هذا الحافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بـ (1) وانحراف معياري بـ (0) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن هذا الحافز لا يستخدم إطلاقا للاعبين ، ويرجع هذا إلى عدم الاحترافية لهاته النوادي ، و إلى عدم الوعي الكافي بهذا الحافز لما له من واقعية في أذهان اللاعبين ، والتأثير في الأداء .

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن لاعبي كرة اليد يرون بأن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.21) وبانحراف

معياري قدر بـ (0.545) ، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الكلي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس "ليكرت" الخماسي ، وهذه الفئة تشير إلى خيار "أحيانا" على أداة الدراسة . وهي على خلاف النتيجة التي ذهب إليها الحارثي بأنها قليلة ، وعكس دراسة كل من Charness & gneezy (2006) ، وغادة العبدالات وهيثم الفقها ، وكذا عارف بن ماطل الجريد (2007) .

3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحور الأداء :

للتعرف على مدى مستوى أداء لاعبي كرة اليد لنادي كل من اولمبي الوادي وبريكة وعين التوتة ، تم حساب التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب استجابات أفراد الدراسة على محور الأداء ترتيبا تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (17) :

يوضح النتائج المتعلقة بالأداء للاعبي نادي كرة اليد .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الاستخدام					التكرار	العبارات	الرقم
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة		
0.503	4.56	0	0	0	20	25	ت	أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد	1
		0	0	0	44.4	55.6	%		
0.484	3.64	0	0	19	26	0	ت	اشعر بالرضا عن مستوى أدائي	2
		0	0	35.6	64.4	0	%		
0.318	4.89	0	0	0	5	40	ت	رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي	3
		0	0	0	11.1	88.9	%		
0.288	4.91	0	0	0	4	41	ت	التزم بأوقات عملي	4
		0	0	0	8.9	91.2	%		
0.367	4.16	0	0	0	38	7	ت	تطبيق العقوبات على اللاعبين المقصرين في عملهم بشكل	5
		0	0	0	84.4	48.9	%		

مناسب									
0.763	4.31	0	0	8	15	22	ت	اعرف الحد الأدنى لمستوى أداء مقبول في العمل	6
		0	0	17.8	33.3	48.9	%		
1.100	3.87	0	6	12	9	18	ت	اعرف مستوى الأداء الذي يمكنني من اللعب أساسيا	7
		0	13.3	26.7	20	40	%		
0.477	3.67	0	15	30	0	0	ت	الخبرة هي العنصر الأساسي للعب	8
		0	33.3	66.7	0	0	%		
0.420	4.78	0	0	0	10	35	ت	بناء عل الأداء يتم تحديد الحافز	10
		0	0	0	22.2	77.8	%		
0.524	4.31	المتوسط الكلي لمستوى الأداء عند اللاعبين							

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن هناك تباين في مدى موافقة أفراد الدراسة على مستوى الأداء من عدمه ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64 و4.91) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الأولى والفئة الثانية على مقياس "ليكرت" الخماسي.

وسنقوم بتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الأداء ،والتي تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يلي :

1- التزم بأوقات عملي :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الأولى من حيث تقديمه للاعبين بمتوسط حسابي قدر بـ (4.91) وانحراف معياري قدر بـ (0.288) ، وتشير هذه النتيجة إلى خيار "دائما" ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب اللاعبين يلتزمون بأوقات عملهم سواء في التدريب أو في المباريات ، وهو ما هو مطلوب للحصول على أداء.

2- رئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسط الحسابي (4.89) والانحراف المعياري (0.318)، وتشير هذه النتيجة إلى خيار "غالبا" ، وتعود هذه النتيجة إلى أن العلاقة الحسنة تؤدي إلى التفاهم الكلي الذي ينتج عنه أداء قوي وفعال في غالب الأحيان مما يؤدي إلى الشعور بالراحة والعمل بجو من الأريحية .

3- بناء علي الأداء يتم تحديد الحافز :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (4.78) وانحراف معياري قدر ب (0.420)، وتعتبر هذه النتيجة على أن العمل الممتاز والتام والأداء القوي يجعل اللاعبين يستيقنون أن الحافز سيقدم ، فما العمل الجيد جزاؤه إلا الثمن الغالي .

4- أنجز الأعمال في الوقت المحدد :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.56) وانحراف معياري قدر ب (0.503)، وهذه النتيجة تقع ضمن الفئة التي يغلب عليها خيار غالبا من مقياس ليكرت ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اللاعبين ينجزون واجباتهم وأعمالهم في الوقت المحدد لأن هذا النوع من الرياضة هو رياضة جماعية تتم بمشاركة الجميع وعلى السواء وفي نفس الوقت التام ، حتى يتسنى الحصول على أداء عال.

5- اعرف الحد الأدنى لمستواي أداء لمقبول في العمل :

حل هذا الحافز المعنوي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.31) وانحراف معياري قدر ب (0.763)، وتدل هذه النتيجة على أن اهتمام الإدارة باللاعب يكون بدرجة غالبية ، وهذا ما يعود على النادي من فائدة عند عودة المصاب للعب ، فتجده يحرص على التمكن من القيام بأداء فعال وقوي ، فذاك حافز له من أهمية بمكان .

6- تطبيق العقوبات على اللاعبين المقصرين في عملهم بشكل مناسب :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (4.16) وانحراف معياري قدر ب (0.367)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الشعور بالرضا الذاتي عن الأداء يغلب عليه خيار غالبا لما له من اثر بالغ الأهمية في ضمير اللاعب المثابر الذي يحتم عليه العمل والعمل الدؤوب حتى يكسب ثقته بنفسه ، والتي ترجع بالإيجاب على الأداء الجيد للفرد والنادي على حد سواء .

7- اعرف مستوى الأداء الذي يمكنني من اللعب أساسيا :

حل هذا الحافز المعنوي في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.87) وانحراف معياري قدر ب (1.100) ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الثناء يقدم بدرجة غالبا وفق مخطط ليكرت للاعبين ، ويعود ذلك إلى الثقة الذاتية التي تتبع من اللاعب ، و التي تجعله يحسن أدائه حتى يتمكن من اللعب أساسيا .

8- الخبرة هي العنصر الأساسي للعب:

حل هذا الحافز المعنوي في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر ب (3.67) وانحراف معياري قدر ب (0.477) ، وهي تقع في الفئة الثانية من مخطط ليكرت والتي تشير إلى خيار غالبا ، وتعود هذه النتيجة إلى أن الخبرة هي حل وطريقة جيدة للعب أساسي لما في اللاعب ذو الخبرة من التجربة الميدانية ، والتي تجعله يواكب ويساير المنافسات بكل مراحلها من الصعوبة إلى اليسر ، مما يؤثر في في جو العام للعمل والأداء .

9- اشعر بالرضا عن مستوى أدائي :

جاء هذا الحافز المعنوي في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب (0.364) وانحراف معياري قدر ب (0.484)، وتقع في الفئة الثانية من مخطط ليكرت ، والتي تشير إلى درجة غالبا ، وتشير هذه النتيجة إلى أن الشعور الذاتي بالرضا عن مستوى الأداء يستخدم بدرجة جيدة، ويعود ذلك إلى أن الشعور بالرضا الذاتي عن العمل يجعل اللاعب يقوم بأداء جيد ، مما يدعم العمل والجهد والإبداع وإتاحة الفرصة لإبراز القدرات والإمكانات والمهارات التي يتمتع بها اللاعبون .

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن لاعبي كرة اليد يرون بأن مستوى الأداء يكون بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.31) وبانحراف معياري قدر ب (0.524)، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الكلي يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس "ليكرت" الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى خيار "دائما" على أداة الدراسة .

وهي نفس النتيجة التي ذهب إليها سعود ضيف الله الدالة (2003) .

• تحليل ومناقشة الفرضية الأولى :

العلاقة بين التحفيز المادي والأداء .

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة
التحفيز المادي و الأداء	0.894	**0.00	طردية

جدول رقم (18) :

يوضح العلاقة بين التحفيز المادي والأداء .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (18) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل ، وهذا بين التحفيز المادي وعلاقته بالأداء ، وهذا

يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية كلما زاد مستوى الأداء ، وكلما انخفض تطبيق الحوافز المادية كلما انخفض مستوى الأداء ، وهذا يعود إلى الدور الهام الذي تلعبه الحوافز المادية في التمكن من الحصول على أداء قوي وفعال لدى لاعبي نوادي كرة اليد .
وعليه يمكن اعتبار الفرضية الجزئية التي تقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز ومستوى الأداء لدى لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية للقسم الممتاز محققة.

وهي نفس النتيجة التي ذهب إليها : ، الحارثي (1999) ، و وائل كنان (2008) ، وعكس دراسة شهاب (2005) ، وعلاء خليل محمد العكش (2007) .

• تحليل ومناقشة الفرضية الثانية :

العلاقة بين التحفيز المعنوي والأداء .

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة
التحفيز المعنوي و الأداء	0.966	**0.00	طردية

جدول رقم (19) :

يوضح العلاقة بين التحفيز المعنوي والأداء .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل ، وهذا بين التحفيز المعنوي وعلاقته بين الأداء أثناء المنافسة الرياضية ،

وهذا يدلّ على أنّه كلما زاد تطبيق الحوافز المعنوية كلّما زاد مستوى الأداء ، وكلّما انخفض تطبيق الحوافز المعنوية كلما انخفض مستوى الأداء ، وهذا يعود إلى الدور الهام الذي تلعبه الحوافز المعنوية في التمكن من الحصول على أداء قوي وفعال لدى لاعبي نوادي كرة اليد .
وعليه يمكن اعتبار الفرضية الجزئية التي تقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المعنوية ، ومستوى الأداء لدى لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية للقسم الممتاز محققة .

وهي نفس النتيجة التي ذهب إليها الحارثي (1999) ووائل كنان (2008) .

* تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز ومستوى الأداء أثناء المنافسة الرياضية للاعبين نوادي كرة اليد .

للتحقق من صدق محتوى الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Coefficient PearsonCorrelation) لتوضيح دلالة العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء للاعبين نوادي كرة اليد الجزائرية في قسمها الممتاز، والنتائج يوضحها الجدول التالي .

جدول رقم (20) : يوضح نتائج العلاقة بين التحفيز الكلي والأداء .

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة
الأداء	0.452	**0.002	طردية
تطبيق الحوافز			

(**) معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01) فأقل.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (20) أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) فأقل وبمعامل ارتباط بلغ (0.452)، بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و الأداء أثناء المنافسة الرياضية .

وهذا يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد مستوى الأداء ، وكلما انخفض تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما انخفض مستوى الأداء ،وهذا يعود إلى الدور الهام الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الأداء القوي والفعال.

وعليه يمكن اعتبار الفرضية الرئيسية التي تقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز ومستوى الأداء لدي لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية محققة .

وهي نفس النتيجة التي خرج بها الحارثي (1999) ووائل كنان (2008) ، و Toshiba (2006) وكذا Erikson & Villeval (2004) .

وعكس دراسة كل من :

شهاب (2005) التي قالت أن الفرد المسلم لا يتغير مجهوده ونشاطه بتغير الحافز لأن الواجب عليه العمل بأداء جيد ، وعلاء محمد خليل العكش (2007) الذي ذهب إلى

عدم فعالية نظام التحفيز وكذا Agarwal (2007) والتي آلت إلى أن التحفيز ليس بالضرورة له علاقة بالأداء الجيد .

3- النتائج والتوصيات :

يتناول هذا الجزء أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوافز ، وأداء الأفراد أعمالهم في مختلف المنظمات والمؤسسات ، وبناء على نتائج الدراسة ، تمّ وضع التوصيات التي يمكن أن تساعد النوادي الرياضية بالذات ، وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بالحوافز وتفعيلها ، لكي تستفيد من طاقات وقدرات الأفراد ، وتحفيزهم بالطرق المناسبة ، ممّا يعود بالفائدة على النوادي الرياضية لكرة اليد أثناء المنافسة الرياضية ، ويؤدّي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءات ، وفي النهاية يعود بالفائدة على الرياضة بكلّ أنواعها وأشكالها ، فالمجتمع بأسره . حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوافز ومستوى علاقة الأداء .

3-1- النتائج :

وتلخصت نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات كالتالي :

*** فيما يتعلق بالحوافز المادية المقدمة للاعبين نوادي كرة اليد كانت كما يلي :**

تراوحت المتوسطات الحسابية للحوافز المادية بين اللاعبين في النوادي الرياضية لكرة اليد من (1.00 - 0.478) ، وكان المتوسط الكلي يقدر ب(3.86) ، وهو اتجاه يشير إلى خيار غالبا أي أنّ الحوافز المادية تقدّم بدرجة كبيرة وكافية ، مع العلم أنّ عدد الحوافز الماديّة كان 12 حافزا .

حيث أعطى اللاعبون حافز توفّر الوجبات أثناء المنافسات الترتيب الأول بمتوسط حسابي: 4.78 ، وحافز تقديم جوائز مادية عينية الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدر ب: 1.00 وهو حافز لا يستخدم إطلاقا ، في حين أنّ حافز توفير السكن الوظيفي يعطى بصفة متوسطة (أحيانا) ، وأمّا بقية الحوافز فهي تعطى بشكل كافي وكبير .

*** فيما يتعلق بالحوافز المعنوية المقدمة للاعبين نوادي كرة اليد كانت كما يلي :**

تراوحت المتوسطات الحسابية للحوافز المعنوية بين اللاعبين في النوادي الرياضية لكرة اليد من (1.00 - 5.00) ، وكان المتوسط الكلي يقدر ب(3.21) ، وهو اتجاه يشير إلى خيار أحيانا أي أنّ الحوافز المعنوية تقدّم بدرجة متوسطة ليست بالكبيرة فهي ليست كافية علما أنّ عدد الحوافز المعنوية كان 13 حافزا .

حيث أعطى اللاعبون حافظ الشعور بالرضا من قبل المدرب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(5.00) ، وأعطوا حافظ كتابة الأسماء في لوحة شرف النادي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب(1.00) ، وهو حافظ لا يستخدم ، إضافة إلى حافظ التَّحصل على الأوسمة والمشاركة في اتِّخاذ القرار وحافظ التكليف بعمل قيادي ، في حين أنّ حافزي منح الشهادات التقديرية وتلقّي خطاب الشكر يمنحان بشكل متوسط (أحيانا) ، وأمّا بقية الحوافز الأخرى فكانت تعطى بشكل كبير وكافي ، وهذا بعد حافظ الشعور بالرضا من قبل المدرّب .

*** فيما يتعلق بمستوى أداء لاعبي كرة اليد كانت كما يلي :**

كانت اتجاهات اللاعبين بشكل عام تميل إلى الموافقة بشدّة بمتوسط حسابي كلّي قدر ب(4.31) وانحراف معياري قدر ب(0.524) ، وحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء بين اللاعبين في النوادي الرياضية لكرة اليد من (3.64-4.91) لتسعة عبارات .

*** فكانت اتجاهات اللاعبين تميل إلى الموافق بشدّة إزاء فقرات مستوى الأداء التالية :**

أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد ، ورئيسي المباشر راضي عن مستوى أدائي لعملي ، والتزم بأوقات عملي ، وأعرف الحدّ الأدنى لمستوى أداء مقبول في العمل و بناء على الأداء يتمّ تحديد الحافز .

*** كانت اتجاهات اللاعبين تميل إلى الموافقة إزاء الفقرات المتبقية للأداء :**

أشعر بالرضى عن مستوى أدائي ، تطبيق العقوبات على اللاعبين المقصرين في عملهم بشكل مناسب ، وأعرف المستوى الذي يمكنني من اللّعب أساسيا و الخبرة هي العنصر الأساسي للعب .

*** فيما يتعلّق بعلاقة التحفيز المادي بالأداء أثناء المنافسة الرياضية كانت كما يلي:**

كانت العلاقة بين المحورين قوية وهي طردية ، بحيث قدر الارتباط بين التحفيز المادي والأداء ب(0.894) ، و كلّها معنوية عند مستوى دلالة (0.00) ، أي كلّما زاد التحفيز المادي زاد الأداء ، وهذا ممّا يؤيّد الفرضية التي تقول أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء أثناء المنافسة الرياضية .

* فيما يتعلّق بعلاقة التحفيز المعنوي بالأداء أثناء المنافسة الرياضية كانت كما يلي :
كانت العلاقة بين المحورين قوية أيضا وهي طردية ، بحيث قدر الارتباط بين التحفيز المعنوي والأداء ب (0.996) ، و كلها معنوية عند مستوى دلالة (0.00) ، أي كلما زاد التحفيز المعنوي زاد الأداء .

وهذا ممّا يؤيّد الفرضية التي تقول أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء أثناء المنافسة الرياضية .

كانت العلاقة بين المحورين قوية وهي طردية ، بحيث قدر الارتباط بين التحفيز المادي والأداء ب (0.894) ، و كلّها معنوية عند مستوى دلالة (0.00) ، أي كلما زاد التحفيز المادي زاد الأداء .

وهذا ممّا يؤيّد الفرضية التي تقول أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء أثناء المنافسة الرياضية .

* فيما يتعلّق بعلاقة التحفيز الكلي بالأداء أثناء المنافسة الرياضية كانت كما يلي :
حيث أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز ومستوى الأداء للاعبين نوادي كرة اليد الجزائرية في قسمها الممتاز .

وهي علاقة أقلّ قوّة ، وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.002) وهي أقلّ من 0.01 و بلغ معامل الارتباط (0.452) .

وعليه فإنّ الفرضية الرئيسية التي تقول بأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز ، ومستوى الأداء أثناء المنافسة الرياضية لدى لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية لقسمها الممتاز هي محققة .

3-2- التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث ، يقدم الباحث عددا من التوصيات التي يأمل أن تفيده وتسهم في تحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية في النوادي الرياضية لكرة اليد بشكل خاص ، وفي باقي النوادي الرياضية بوجه عام ليكون أكثر فاعلية وديناميكية ، مما ينعكس بالإيجاب على اللاعبين أثناء المنافسات الرياضية بمختلف أشكالها ، وأن تفيده المهتمين بمجال موضوع البحث عموما حتى تسهم في إجراء بحوث مستفيضة مستقبلا ، وفيما يلي أهم هذه التوصيات :

- المحافظة على الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم بصورة كافية ، وزيادة فاعليتها ، والاستفادة منها لزيادة الأداء أكثر .

- دراسة الأسباب الكامنة وراء تدني الحوافز المادية والمعنوية .

- تعديل الحوافز حتى تتناسب مع طبيعة الدور والجهد المبذول لتصبح أكثر شمولية وواقعية حتى يرتفع الأداء ، خاصة إذا ما أقبلنا في وقت قادم على الاحتراف الرياضي لنوادي كرة اليد كما هو الحال في كرة القدم .

- الموازنة في تطبيق التحفيز المادي والمعنوي ، وعدم التركيز على جانب دون آخر في علاقته مع الأداء حتى يتسنى الحصول على أداء أكثر فاعلية .

- العمل على تفعيل نظام التحفيز بنوعيه حتى يكون أداة رافعة لمستوى الأداء من خلال تنافس اللاعبين فيما بينهم .

- الربط بين نتائج الأداء السنوي في آخر الموسم الرياضي ومنح الحوافز ، بناء على تلك النتائج ، بما يضمن أن يكون الأداء هو أداة رئيسية في منح الحوافز .

- ضرورة أن يكون الأداء هو معيار من معايير الثواب والعقاب خصوصا عند استخدام الحوافز سواء كانت إيجابية أو سلبية مما يضمن تحقيق أهداف التحفيز ، ألا وهو رفع مستوى أداء اللاعبين .

- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كحافز يكافئ عليه اللاعب المجتهد ، ويحاسب عليه اللاعب المقصر للتمييز بين اللاعبين ، مما يرفع بمستوى الأداء .

- رفع مستوى الرضى بشكل عام من خلال الاستمرار الأمثل للتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي ، مما يساهم في رفع مستوى الأداء .

-
- دعم سياسة العلاقات الايجابية للعمل بين جميع اللاعبين وكذا الطاقم الفني والإداري ، وتوجيهها لمصلحة النادي الرياضي ، وترسيخ ثقافة العمل بروح النادي الواحد كحافز للوصول إلى مستويات عليا ، تتمثل في الحصول على البطولات والكؤوس .
 - إشراك جميع اللاعبين في بعض القرارات الخاصة بالنادي ، لما لها من وقع في نفوس اللاعبين حتى نحصل على أداء فعّال .
 - منح الحوافز بصفة دورية ومنتظمة للاعبين ، لأنّ بعضهم ليس له عمل ، ممّا ينعكس إيجابا على الأداء .
 - وعليه ضرورة إجراء دراسة تفصيلية لإعداد برنامج مقترح لتحسين الأداء وفق التحفيز المقدم من إدارة النادي الرياضي في النوادي الرياضية لكرة اليد .

خاتمة :

إذا كانت المنتخب الوطني الجزائري لكرة اليد يتطلع إلى تحقيق نتائج باهرة تلاحق الركب العالمي الحاصل في المنتخبات الكبيرة ، وجب الاهتمام بالأندية الرياضية التي هي النواة واللبّ في تشكيل المنتخب الوطني إذا ما أردنا المواكبة ، ومع الإمكانيات المحدودة لهاته النوادي الرياضية ، وجب التطّوع والبحث عن معايير ومفعلات وشروط تحقق الأداء الفعّال والقوي الذي يسمح لهاته النوادي بتحقيق النتائج الجيدة في البطولات المحلية والجهوية والقارية والدولية ، ممّا ينعكس إيجابا على المنتخب الوطني ، ومن بين هاته المفعلات التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي .

فللتّحفيز المقدم من طرف إدارة النوادي الرياضية أهمية كبيرة في إعداد وتنشيط الرياضي حتّى يكون له أداء جيّد و فعّال ، خاصة في الوقت الحالي وما أصبحت تتمتع به الرياضة في أوساط الشعوب ، لأنّ بالتحفيز تعباً وتنشط القدرات للاعبين أثناء المنافسات مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم أو بالعكس في حال غياب التحفيز ، وهذا ما يؤكّد العلاقة الطردية بين التحفيز والأداء .

وهو ما وقفنا عليه في بحثنا من خلال أنواع التحفيز المقدمة بنوعية للاعب كرة اليد للنوادي الجزائرية ومدى علاقتها بالأداء ، حيث تناولنا في :

الجانب النظري ، وجمع أهمّ المعلومات التي تخدم الدراسة كالتحفيز المادي والمعنوي و مدى توفرهما للاعبين وعلاقتهما بالأداء الرياضي أثناء المنافسة الرياضية ، وكذا كل ما يتعلّق بكرة اليد على مستوى النوادي ، وهو ما يعرف بالتحليل البيبليوغرافي .

أمّا الجانب التطبيقي والذي يعتبر الأساس في البحث ، والذي يعزى إليه تأكيد أو نفي فرضيات البحث من خلال النتائج التي يفرزها الميدان ، حيث اعتمدنا على ثلاثة محاور: التحفيز المادي ، والتحفيز المعنوي والأداء ومدى علاقة هذا الأخير بالمحورين السابقين بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وفق ما يتناسب مع المنهج الوصفي ، وقد

خلصنا على النتائج التالية :

- الحوافز المادية تقدّم بدرجة كبيرة وكافية .
- الحوافز المعنوية تقدّم بدرجة متوسطة ليست بالكبيرة .
- كانت اتجاهات اللاعبين بشكل عام تميل إلى الموافقة بشدة على مستوى الأداء .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والأداء أثناء المنافسة الرياضية .

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والأداء أثناء المنافسة الرياضية.

والخلاصة العامة لهذا البحث أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء أثناء المنافسة الرياضية للاعبين لنادي كرة اليد الجزائرية في قسمها الممتاز .

وفي الأخير نوّكد أنّ التحفيز له الدور الكبير والعلاقة القوية بالأداء حتى يحصل له الرفع والقفوة ، ممّا يمكّن التألّق للنادي الرياضية لكرة اليد في المحافل الكروية الرياضية وهذا ما يسعى إليه القائمون على كرة اليد .

كما يمكن تعميم هذه النتيجة إلى باقي الاختصاصات الرياضية الأخرى على غرار كرة اليد ، مع إمكانية إيجاد طرق أخرى كفيلة برفع ورفقي مستوى الأداء الرياضي أكثر للاعبين حتى نساير النوادي والفرق الرياضية الكبرى في العالم .

المصادر والمراجع

أ- المصادر :

القران الكريم .

ب- المراجع :

* المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1- أبو الكشك محمد نايف ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن 2006.

2- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ج 4 التوجيه ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط¹ ، 2003 .

3- أكرم شقراء ، إدارة الإنتاج ، مطبعة طبرين ، دمشق ، 1985.

4- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 .

5- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997،

6- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .

7- احمد ماهر ، التنظيم : الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .

8- أمين أنور الخولي ، الرياضة والمجتمع ، سلسلة عالم المعرفة ، 1996 .

9- أبو العلا عبد الفتاح ، التدريب الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط¹ ، 1997 .

10- أسامة كامل رابت ، قلق المنافسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط¹، 1998.

- 11- بوداود عبد اليمين ، عطاء الله احمد، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 12- تركي مصطفى احمد، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1986 .
- 13 - ثناء إبراهيم موسى فرحان ، الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، دار الثقافة العلمية،الإسكندرية ، مصر ، 2000
- 14- حسن امثال وآخرون ، مبادئ الإحصاء،جامعة الإسكندرية،مطابع كلية التجارة،الإسكندرية،2002.
- 15- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية ، 2002 .
- 16- جريتهرج وبارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعة محمد رفاعة وإسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2005 .
- 17- جيروت ديك ، الانضباط دون عقاب ، ط¹ ، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، 2001.
- 18- حسن بلوط ، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005.
- 19- حمداوي سليمة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 .
- 20- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار لجامعية للطباعة ، مصر ، 2003.
- 21- خير الدين على عويسي ، مقدمة علم الاجتماع الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، دون تاريخ .
- 22- أحمد حسن علاوي ، علم التدريب والمنافسة الرياضية ، دار الفكر العربي ، دون طبعة ، 2002 .

- 23- حسن عبد الجواد ، كرة اليد ، ط ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 1982 .
- 24- رسلان نبيل ، الحوافز في القوانين الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978 .
- 25- زويلف مهدي ، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، ط¹ ، دار مجدلاوي ، عمان ، 1994 .
- 26- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2000 .
- 27- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء العاملين والشركات ، دار فباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 28- طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف ، ط¹، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 29- طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 30- كمال جميل الريفي ، التدريب الرياضي للقرن 21 ، الجامعة الأردنية ، ط²، 2004
- 31- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء ، بيروت ، 1997 .
- 32- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي حسنين ، التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات ، دار الفكر العربي ، ط¹، 2004 ،
- 33- كينان ، ترشيد وتحفيز الموظفين ، ترجمة مركز التعريب والترجمة (ناجي حداد) ، الدار العربية للعلوم ، ط¹ ، بيروت ، 1995 .
- 34- كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني ، ط² ، 2008 .
- 35- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، دون ذكر البلد ، 2003 ،

- 36- محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، مصر ، ط⁷ ، 2007 .
- 37- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 38- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 39- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ط¹ ، 2007 ، .
- 40- مصطفى حسين باهي ومحمد متولي عفيفي ، سيكولوجية الأداء الرياضي، مركز الكتاب للنشر ، ط¹، 2001 .
- 41- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط³ ، 2005 ، عمان الأردن .
- 42- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 43 - محمد عبد الفتاح محمد عبد الله ، إدارة الهيئات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 44 - ماجدة عطية ، السلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط¹ ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 45- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1982 .
- 46- المسلم سلمان بن ناصر ، السلوك المهني الوظيفي ، منهج تطور المهارات ط¹ ، الرياض ، 2003 .

- 47- المجدوب فاروق، الإدارة العامة - العملية الإدارية- الوظيفة العامة والاصطلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2002
- 48- مرسي محمود و زهير الصباغ ، إدارة الأفراد ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1990.
- 49- نبيل محمد إبراهيم ، الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ط¹، 2004 .
- 50- اللوزي موسى، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1995 .
- 51- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، 2010.
- 52- النجار نبيل الحسين وراغب مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1993
- 53- نبيل محمد إبراهيم ، الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة ، والنشر ، ط¹ ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 54- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 55- عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي ، ط² ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ،
- 56- عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، 1999.
- 57- عقيلي عمرو صفي ، إدارة القوى العاملة، دار زهران ، عمان ، 1996 .
- 58- عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1996 .

- 59- العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ط²، عمان ، 2004.
- 60- عبد الوهاب علي ، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2001.
- 61- عبد الباري إبراهيم الدرة، إدارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، 1999 .
- 62- عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003
- 63- عبد الحكيم احمد الخزامي ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، إشراق للنشر والتوزيع ، ط ، الإسكندرية ، 2001.
- 64- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، ط² عمان ، الأردن ، 2006.
- 65- عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001،
- 66- عبد الرحمن توفيق ، منهج الإدارة العليا ، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ط³، 2004 .
- 67- عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة ، دار الفكر العربي، ط¹، القاهرة، 2002
- فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، ط¹ ، القبة ، الجزائر ، 2008.
- 68- فلاح حسين عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط ، 2006، الأردن .
- 69- فهمي منصور ، إدارة القوى البشرية ، ط⁶، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982.
- 70- القريوتي محمد فاسم ، مبادئ الإدارة (النظريات ، العمليات والوظائف) دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

71- سعاد نايف برنو طي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل ، عمان ، ط³ ، 2007 .

72- السالم مؤيد، صالح عادل ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، 2002 .

73- سيرلاقي والاس اندرودي و مارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1991 .

74- سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.

75- سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني ، محاضرات في المنهج والبحث العلمي ، الكتاب الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، ط² ، 2009،

76- شحادة نظمي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ط¹، 2000 .

77- الهيتي عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط²، عمان ، الأردن ، 2003.

78- ياسر دبور ، كرة اليد الحديثة ، مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 1996 .

المجلات والدوريات:

1- توفيق عبد الرحمن، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات للإدارة ، الرياض ، 1998 .

2- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية ، العدد 56، السنة 15 ، 1997.

3- الذبيحي إبراهيم عبد الله ، تصميم نظامي الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودي كوسيلة للحد من التهريب ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج المالية والاقتصادية ، 1412 .

- 4- اللوزي موسى، دراسات السلطة ، مجلة العلوم الإنسانية ،مجلد22،العدد6،عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995.
- 5- اللوزي موسى،اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد22، العدد6،عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995 .
- 6- محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ، المنظمة العربية للتنمية ، جامعة الدول العربية ، 2009 .
- 7- مسعود بورغده محاضرات في علم النفس الرياضي ، جامعة قسنطينة ، 2006/2007 .
- 8- العمري عوض سعيد ، اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية ، مجلة كلية الملك خالد العسكرية ، العدد72 ، الرياض ، 2003 .
- 9- سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،الجزائر، مارس2005 .
- 10- السيد إسماعيل محمد ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية : تدريبات وأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1997 .
- 11 - هيثم الفقهاء وغادة العبدالات،أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، وزارة المالية، الأردن ، 2006 .
- 12- وائل كنان ،التحفيز المادي والمعنوي هو طريق تقدم الإنتاج في المجتمع لتحسين عصر إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2008.
- الرسائل الجامعية :**
- 1- إسماعيل مخلوف ، تأثير التغذية الرجعية الحيوية في الخفض من القلق التنافسي لدى لاعبي كرة اليد - دراسة حالة فريق أكابر الجزائر الوسطى- ماجيستر غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004 .

- 2- جاسم عبد القادر شراب ، تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007.
- 3- الحارثي درهوم، رفع كفاءة العاملين ، وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية،دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض،رسالة ماجيستر غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض 2005.
- 4- مراد محمد صالح جلوط الحوافز وأثرها على كفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مصنع الأثاث بالسواني ، رسالة ماجيستر غير منشورة ،أكاديمية الدراسات العليا بالجمهورية العربية الليبية ، 2005.
- 5- علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارت السلطة الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجيستر غير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 .
- 6- العنقري عبد الله، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة الرياض، رسالة ماجيستر غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1999 .
- 7- عارف بن ماطل الجريد،التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ،لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007.
- 8- عبد الرحمن الوابل ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية ،2005.
- 9- عبد الرحمن بن علي الوابل ، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ،رسالة ماجيستر غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2005.

10- عبد القادر قطشة ، تأثير القلق على الرياضيين الجزائريين ، دراسة وصفية وتحليلية لفرق القسم الوطني الأول لكرة القدم- دراسة حالة شببية القبائل - ، ماجيستر غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2003 .

11- سعود ضيف الله أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض،رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 .

المعاجم والقواميس:

1- احمد زكي بدوي ،معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت، لبنان، 1992.

2- القاموس المحيط ص91.

3- المنجد الأبجدي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، دار المشرق بيروت ، ط⁸ ، 1990.

القوانين والمراسيم :

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 70 المؤرخ في 16 رمضان 1426هـ الموافق ل 19 أكتوبر 2005 .

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 52 المؤرخ في 18 سبتمبر 2004.

* المراجع باللغة الأجنبية :

1- R.Ricard et J.Pinturault : le Hand-ball à 7 . Edition Dorneman Paris 1871.

2- Manfred Muller .Manuel de la spécialisation en Hand-ball 1ère -- .Edition : OPU Ben Aknoun Alger 1994

3- PALMATOO : L'entraînement sportif théorie et méthodologie, édition revue EPS, Paris 1982 .

4- ALDERMAN: Manuel de la psychologie du sport ,édition VIGOT, Paris 1990 .

- 5- Dimitri Weiss, ressources humaines, deuxième édition, Édition d'organisation, Paris, 2003.
- 6- Bratton J, Gold J, Human Resource Management : Theory and Practice (2nd ed), Great Britain : The Bath Press , 1999 .
- 7- Klatt Murdick & Shuster , 1985 Human Resource Management - , USA : Bell and Howell Co .
- 8- Thomson, (1988) A text Book of human resource management, New York , USA , p 30 .

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين تطبيق الحوافز وأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية لقسم الممتاز وهذا لنوادي كل من أولمبي الواد، أمل بركة ووافق عين التوتة ، والوقوف على مدى تقديم الحوافز المادية والمعنوية من قبل النوادي للاعبين ومدى علاقتها بمستوى الأداء لهؤلاء اللاعبين خلال المنافسة الرياضية .

ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية، أين تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي ، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام استمارة مكونة من (34) فقرة، تم توزيعها على عينة اشتملت على (45) لاعبا لهاته النوادي، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة بأنّ الحوافز المادية تقدم بدرجة كافية للاعبي نوادي كرة اليد.
 - أظهرت الدراسة بأنّ الحوافز والمعنوية تقدم بدرجة قليلة للاعبي نوادي كرة اليد.
 - بينت الدراسة بأن مستوى الأداء منخفض لدى لاعبي نوادي كرة اليد.
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والأداء للاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية .
- وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق ووضع أسس ومعايير علمية وموضوعية لنظم الحوافز المقدمة من طرف النوادي ، والعمل على تفعيلها وتحسينها وتنويعها حتى تشبع رغبات اللاعبين مما ينعكس بالإيجاب على الأداء فيسأهم في رفعه فتنحصل النوادي على أهدافها المسطرة .

Résumé:

Le but de cette étude est de révéler la relation entre l'application des mesures d'incitation et de la performance des clubs de joueurs le ministère de handball algérien de premier ministre et que les clubs de chacune des Olympic Eloued, Espoir Pariqa et de la concorde Ain Touta , et décider de fournir des incitations matérielles et morales par les clubs pour les joueurs et l'étendue de leur relation avec le niveau de performance pour ces joueurs au cours de la sports de compétition. Pour atteindre ces objectifs a été d'utiliser une partie de la théorie de la littérature sur le sujet de la recherche, en plus de l'étude empirique, où ils ont été en s'appuyant sur la méthode descriptive, a également recueilli les données de l'étude en utilisant un formulaire composé de (34) articles, ont été distribués à l'échantillon comprenait (45) joueurs pour les clubs suivants, a été l'utilisation de techniques statistiques appropriées pour le traitement des données et l'analyse, l'étude a abouti à des résultats suivants:

- L'étude a montré que les incitations matérielles fournies assez de joueurs pour les clubs de handball.
- L'étude a montré que les incitations et les progrès moral à un faible degré de clubs de handball joueurs.
- L'étude a montré que le niveau de faible performance des joueurs dans les clubs de handball.
- Il existe une corrélation positive statistiquement significative entre l'application des mesures d'incitation matérielles et morales et les performances des joueurs de clubs de handball au cours de la compétition sportive.

L'étude a recommandé la nécessité de réaliser et d'élaborer des principes et des critères d'un système scientifique et objective de mesures d'incitation prévues par les clubs, et essayez d'activer, d'améliorer et de diversifier pour satisfaire les souhaits des joueurs qui reflètent positivement sur la performance contribue à la de levage clubs sur les objectifs de la règle.

الملاحق

المركز الجامعي محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس -

معهد علوم الطبيعة والحياة
قسم التربية البدنية و الرياضية
استطلاع رأي السادة الخبراء
اسم الأستاذ الفاضل:.....
الوظيفة: استمارة

السيد الأستاذ الدكتور

تحية طيبة وبعد

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن رأيكم في استبيان التحفيز للاعبين نوادي كرة اليد الجزائرية لقسمها الممتاز وعلاقته بالأداء أثناء المنافسة الرياضية .
فالمشرف والباحث يشكران مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في إعطاء رأيكم وإثراء البحث في مجال نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية * اختصاص إدارة وتسيير رياضي *
عنوان البحث :

التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية .
دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز (أولمبي الوادي ، بريكة وعين التوتة)

الدرجة العلمية : الماجستير

المشرف : الدكتور / رواب عمار

الهدف من استطلاع الرأي حول عبارات الاستبيان الموجودة في الاستبيان المعروض عليكم ، ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات وإجراءات التحكيم للتعديل والحذف:

أولا: مدى مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان .

ثانيا: إضافة أو حذف أو تعديل العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان .

ثالثا: مدى سلامة صياغة العبارات .

رابعا: مدى سلامة العبارات لكل بعد .

خامسا: مدى ارتباط كل عبارة بالبعد .

سادسا: حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى

ويقصد بالبعد وهو أشكال التحفيز: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي .

كما أعلمكم أنّ هذا الاستبيان يقدم للاعبين كرة اليد الجزائرية لنادي اولمبي الواد، بركة وعين التوتة.
البعد الأول : التحفيز المادي .

الرقم	العبارة	مدى الاستخدام				
		دائما	غالبا	أحيانا	قليلًا	لايستخدم
01	الأجر					
02	علاوة الفوز داخليا					
03	علاوة الفوز خارجيا					
04	علاوة التعادل خارجيا					
05	علاوة الفوز في الكأس					
06	العلاوات الاستثنائية					
07	المواصلات					
08	التأمين الصحي					
09	مكافآت العمل الإضافي					
10	السكن					
11	جوائز مادية عينية					
12	العلاج التام عند الإصابة					
13	توفير الوجبات					
14	علاوة التدريب					

البعد الثاني : التحفيز المعنوي

مدى الاستخـدام					العبارة	الرقم
لايستخدم	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					التكليف بعمل قيادي	01
					الأوسمة	02
					شهادات التقدير	03
					ثناء شفوي	04
					خطاب شكر	05
					كتابة الأسماء في لوحة شرف النادي	06
					المشاركة في اتخاذ القرارات	07
					الشعور بالرضا الذاتي	08
					الرضا من قبل المدرب	09
					الرضا من قبل الرئيس	10
					التعاون مع الزملاء	11
					العلاقة الحسنة مع كل الطاقم	12

الملحق رقم : 02 .

المركز الجامعي – محمد الشريف مساعديّة -

معهد علوم الطبيعة والحياة قسم التربية البدنية والرياضية

- سوق أهراس -

تحية طيبة وبعد .

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استبان التحفيز المقدّمة للاعبين نوادي كرة اليد الجزائرية لقسمها الممتاز وعلاقته بالأداء أثناء المنافسة الرياضية .
فالباحث يشكر مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في إعطاء رأيكم وإثراء البحث في مجال نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية .

* اختصاص إدارة وتسيير رياضي *

عنوان البحث :

التحيز وعلاقته بأداء لاعبي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية

- دراسة ميدانية لبعض نوادي القسم الممتاز- (أولمبي الوادي ، بريكّة وعين توتة).

الدرجة العلمية : الماجستير .

لذا نرجو من سيادتكم تعاونكم معنا في تزويدنا بالبيانات اللازمة من خلال تعبئة هذا الاستبيان ، والإجابة على جميع الأسئلة ، وأحيطكم علما أنّ جميع المعلومات التي تقدمونها سيتمّ التعامل معها بسرية تامّة ، وسيتمّ استخدامها لغرض البحث العلمي .

شاكرا تفضلكم في التعاون معنا

وتقبّلوا خالص تحياتي

الجزء الأول : البيانات الشخصية والمعلومات العامة .

الرجاء الإجابة بوضع علامة x أمام العبارة المناسبة .

- الحالة الاجتماعية : أعزب O متزوج O

- العمر : أقل من 20 سنة O ، من 20-25 سنة O ، من 25-30 سنة O ، من 30-35 سنة O ، أكثر من 35 سنة .

- المؤهل العلمي : مستوى الأساسي O ، مستوى ثانوي O ، مستوى جامعي O دراسات عليا O

- عدد سنوات خبرة اللعب في القسم الممتاز : أقل من 3 سنوات O

من 3 - 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات O ، أكثر من 10 سنوات .

الجزء الثاني : البيانات الأساسية .

الرجاء وضع الإشارة x أمام الإجابة المناسبة .

المحور الأول : التحفيز المادي .

الرقم	العبارات	التكرار	مدى الاستخدام				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			دائما	غالبا	أحيانا	قليلا		
1	هل تتقاضون أجرا شهريا	ت						
		%						
2	هل هناك علاوة الفوز داخل الديار	ت						
		%						
3	هل هناك علاوة الفوز خارج الديار	ت						
		%						
4	هل هناك علاوة التعادل خارج الديار	ت						
		%						

							ت	هل هناك علاوة	5
							%	الفوز في الكأس	
							ت	هل تتقاضون	6
							%	علاوات استثنائية من طرف النادي	
							ت	هل يوفر لكم النقل	7
							%	للتدريب والمباريات	
							ت	هل لديكم مكافآت	8
							%	للعمل الإضافي	
							ت	هل يوفر لكم	9
							%	سكن وظيفي	
							ت	هل تقدم لكم	10
							%	جوائز مادية عينية	
							ت	هل يقوم النادي	11
							%	بالتكفل التام أثناء الإصابة	
							ت	هل توفر لكم	12
							%	وجبات أثناء المنافسات	

							ت	هل تشعرون	9
							%	بالرضى من قبل المدرّب	
							ت	هل تشعرون	10
							%	بالرضى من قبل الرئيس	
							ت	هل تتعاونون مع الزملاء	11
							%		
							ت	هل العلاقة حسنة مع كل الطواقم	12
							%		
							ت	في حالة الإصابة هل تتابع حالتكم وتتزارون باستمرار من طرف الإدارة	13
							%		

المحور الثالث : الأداء .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الاستخدام					التكرار	العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
							ت	أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد	1
							%		
							ت	اشعر بالرضا عن مستوى أدائي	2
							%		



U. South-Ahras