

## الحوافز وأثرها في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية

أ. محمد عبدالله الحاج .

[mohamedalhag0014@gmail.com](mailto:mohamedalhag0014@gmail.com)

تاريخ القبول / 2024/4/12

تاريخ الاستلام / 2024/1/22

### ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية ، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المسؤولين والإداريين ببعض الأندية الرياضية طرابلس وبلغ عددهم (55) فرد ، وتم تحليل البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية (SPSS) ، وقد استخدم الدارس استمارة الاستبيان التي تم إعدادها وعرضها على المحكمين ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تشجع المكافآت المادية العاملين في بعض الأندية الرياضية على بدل مزيد من الجهد للحصول عليها، كما أشارت أيضا نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية ( الشكر، والثناء، والتقدير، والاحترام ) تؤثر في الإداريين بما يؤدي إلي زيادة إنتاجهم وأدائهم ، كما أوضحت أيضا نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب المتبع في منح الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية للعاملين ببعض الأندية الرياضية يؤثر في رفع كفاءتهم الإنتاجية ويساهم في زيادة التنافس فيما بينهم في تحسين أدائهم .

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، العمل الإداري .

### Abstract:

The study aims to identify the system of material and moral incentives and their impact on the development of administrative work in some sports clubs. The student used the descriptive analytical approach to suit the nature of the study. The study sample was chosen randomly from officials and administrators in some sports clubs in Tripoli, and their number reached (55) individuals. The student completed the questionnaire that was prepared and presented to the arbitrators and then distributed to the study sample. The study reached several results, the most important of which are: material rewards encourage workers in some sports clubs to put in more effort to obtain them. The results of the study also indicated that moral incentives (thank you) (praise, appreciation, and respect) influence administrators, leading to increased production and performance.

**Key words: Incentives. Administrative work.**

## مقدمة البحث:

تمثل الحوافز مجموعة الوسائل التي تتبعها الإدارة لتشجيع العاملين الإداريين وخلق فرص تنافسية فيما بينهم ، ويقدر ما كانت تلك الحوافز متمشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر وبالتالي يرتفع مستوى أداء الأفراد عن أعمالهم ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل ، كما في حالة الأجور التشجيعية ومكافآت الإنتاج لذلك ، فإن وظيفة الإدارة هي دراسة حاجات الأفراد .

ويذكر المهدي زويلف (1994) أن وظيفة التحفيز تعتبر أساسا مهم لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلي تحقيقها ، أد لا يكفي تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وظيفة التحفيز ، وما الحوافز ألا وسائل يتم بموجبها الإشباع . (زويلف ، 1994، 275)

فالحافز في المجال الرياضي يقوم على أساس خلق الرغبة في بذل المزيد من الجهد في العمل كما أنه مجموعة من الظروف والعوامل والمؤثرات والعلاقات التي تهيئها الإدارة الرياضية بما يتراء لها من وسائل، وذلك بهدف إشباع رغبات وسد حاجاتهم وحثهم على المزيد من الجهد والمثابرة ولذى أن مسؤولية وضع نظام الحوافز في أي جهة يقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة المسيرة قصد تحقيق أهدافها وتحقيق رضا اللاعبين والاستقرار المادي والمعنوي لهم ، إلى تحقيق الإنجاز النهائية يهدف إلى التقدم في العمل ، حتى تصل إلي تحقيق الانجاز بالشكل المطلوب .(ملاك خوله 2021، ص2)

ويضيف علي شنك وآخرون (2013) نقلا عن مصطفى أحمد (1995) أن التربية البدنية باعتبارها أحد فروع التربية ويشغل فيها عدد كبير من العاملين ، لها أهداف موجهة من الناحية البدنية والصحية والاجتماعية والنفسية ، وعلى القادة الإداريين الاهتمام بالحوافز لتحسين أوضاع العاملين ماديا ومعنويا ليستطيعوا الحياة بكرامة أسوة بالآخرين . (شناك ، 2013، ص78)

## مشكلة البحث:

تعد الحوافز من ضمن العوامل المؤثرة على أداء الإداريين والعاملين في أي مؤسسة فمثلا الأجور والترقيات وغيرها ، تلعب دورا كبيرا في التأثير إيجابي أو سلبي على أداء الإداريين ، كما إن عدم إتباع نظام الحوافز والعدالة في تحقيقه يؤدي إلي التأثير على أداء العاملين .

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة بحثنا هذا للتطلع والتعرف على علاقة الحوافز المادية والمعنوية في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية .

وكذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع بعض الإداريين ببعض الأندية الرياضية طرابلس للتعرف على نظام الحوافز المتبع داخل الأندية الرياضية ، وأيضاً معرفة السلبيات الناتجة من الحوافز الممنوحة للعاملين نظير تأدية أعمالهم ، وأيضاً من خلال الاطلاع على توصيات بعض الدراسات السابقة كدراسة ملاك خوله (2021) ودراسة علي جوادى وجوادى خالد (2019) ودراسة بندر بن محمد (2013) والتي توصي بضرورة تحسين رواتب العاملين الإداريين وإعادة النظر في النظام المعمول به من أجل تحسين أدائهم ، فقد تم التوصل إلي تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي :

ما علاقة الحوافز المادية والمعنوية في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية ؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- التعرف على نظام الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية.

#### تساؤلات البحث :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية طرابلس.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية طرابلس.

#### مصطلحات البحث:

1- الحوافز المادية : هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمواجهة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح . (علاقي ، 2007، ص 476)

2- الحوافز المعنوية : هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين ، وهي تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلي تحقيقها من خلال عمله

في المؤسسة وتكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، شهادات الشكر والتقدير، التدريب، حفلات تكريم المتميزين، المشاركة في اتحاد القرار . (الهييتي، 2005، ص255)

**3- العمل الإداري :-** هو ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة التي يجب تحقيقها باستخدام الموارد البشرية وغيرها من الموارد المساعدة . . (طلبة، 1999، ص 15)

الدراسات السابقة :

### 1 - دراسة علي جوادى وجوادى خالد (2019)

**العنوان :-** التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى التحفيز بشقيه المادي والمعنوي لدى لاعبي كرة اليد بالنوادي الرياضية للقسم الأول، وكذا التعرف على العلاقة بين التحفيز بشقيه المادي والمعنوي ومستوى أداء اللاعبين أثناء المنافسة الرياضية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من 45لاعب، واعتمدت الدراسة على مقياس التحفيز ومقياس الأداء ،وكانت أهم النتائج أن الحوافز المادية تقدم بدرجة كبيرة وكافية لدى لاعبي نوادي كرة اليد، وأن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة متوسطة لدى اللاعبين، وتوجد علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بشقيه المادي والمعنوي والأداء أثناء المنافسة الرياضية لدى لاعبي نوادي كرة اليد.

### 2- دراسة بندر بن محمد عبدالقادر (2013)

**العنوان :-** تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهدفت الدراسة إلي تقويم الوضع الراهن للعمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وأجريت هذه الدراسة علي عينة قوامها 139 معلما، خلصت نتائج الدراسة إلي أن عدم منح الحوافز يؤثر على تحسين الأداء وعدم الإبداع .

## 3- دراسة علي شناك وآخرون (2013)

**العنوان :-** نظام الحوافز المادية وأثره على تحسين أداء معلمي التربية الرياضية بمكتب أبوسليم وهدفت الدراسة إلي التعرف على علاقة نظام الحوافز بتحسين أداء معلمي التربية الرياضية ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الدراسة على ( 60 ) معلما ومعلمة ، وكانت أهم نتائج الدراسة إلي إن الحوافز تحسن الأداء والابتكار للمعلمين .

## 4- دراسة عبد المقصود معوض سلامه (2011)

**العنوان :-** أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية ويهدف البحث إلى تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية من خلال التعرف على (أهداف الأندية الرياضية - الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية - السياسات الإدارية المتبعة بالأندية الرياضية - الموارد البشرية بالأندية الرياضية -التحديات التي تواجه تطوير الإدارة بالأندية الرياضية ) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة البحث من ( 173 ) فرداً يمثلون ( 10 ) أندية بجمهورية مصر العربية تم اختيارهم بالطريقة العمدية من أعضاء مجلس الإدارة و مدراء العموم و مدراء الإدارات بالأندية الرياضية ، وأسفرت نتائج البحث عن أنه لا توجد معايير محددة لتحقيق الأهداف خلال مدة زمنية محددة ،يوجد بالنادي هيكل تنظيمي معتمد يأخذ الشكل الهرمي ، هناك تداخل في الاختصاصات وعدم تحديد للمسئوليات داخل الهيكل ، عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## 5- دراسة إبراهيم عثمان ( 2006 )

**العنوان :-** أثر الحوافز على تحسين أداء معلمي التربية البدنية وهدفت الدراسة إلي التعرف على أثر الحوافز على تحسين أداء معلمي التربية البدنية ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وأجريت هذه الدراسة علي عينة قوامها 152 فرد ، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود قصور في ترشيح الكوادر الرياضية من قبل الإدارة العليا إلي مراكز علمية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة .

## إجراءات البحث:

**منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة .

**مجتمع البحث:** - يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين والعاملين والإداريين ببعض الأندية الرياضية بمدينة طرابلس والبالغ عددهم (100) فرد .

**عينة البحث:** ، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغت (55) فردا، وقد مثلوا نسبة (55%) من إجمالي مجتمع الدراسة .

## أدوات الدراسة : (استمارة الاستبيان)

تم استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات والمعلومات للمساعدة في الحصول على البيانات التي تساعد الدارس على اختبار فرضيات الدراسة ، وقام الدارس بتوزيع 55 استبيان على عينة الدراسة وقد تم استرجاع 50 صحيفة استبيان، والجدول التالي يوضح ذلك .

## جدول رقم (1) يوضح توزيع صحف الاستبيان

الاستمارات الموزعة	الاستمارات التي تم استرجاعها	نسبة الاستمارات المسترجعة	الاستمارات التي لم يتم إرجاعها	نسبة الاستمارات غير المرجعة
55	50	%92	5	%8

وقد تم تقسيم صحيفة الاستبيان كالتالي:-

المحور الأولى للدراسة : الحوافز المادية" وتتكون من 9 فقرات.

المحور الثاني للدراسة : الحوافز المعنوية" وتتكون من 11 الفقرة.

المحور الثالث للدراسة : العمل الإداري ويتكون من 7 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس خماسي لتقييم إجابات المستهدفين بالدراسة وأعطيت لهم الخيارات التالية ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي، موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2) غير موافق بشدة (1).

#### الدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الأساسية في الفترة من 2023/10/28 إلى 2024/1/20 من الموسم الرياضي 2023-2024 ف .

#### المعالجات الإحصائية :

لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من عينة الدراسة ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 25، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الدارس باستخدامها :

\* اختبار الالتواء والتقلطح. اختبار ألفا كرو نباخ. المتوسط الحسابي. الانحراف المعياري. \* اختبار (T)

#### اختبار جودة بيانات الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية برنامج (SPSS) في المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وتم تقييم جودة البيانات من خلال

إجراء الاختبارات التالية :

- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test، من خلال قياس الالتواء والتقلطح للأبعاد Skewness & Kurtosis، حيث يرى George & Mallery (2010) أن بيانات الدراسة تعتبر ذات توزيع طبيعي إذا وقعت قيم الالتواء والتقلطح الإحصائية بين  $2^-$  و  $2^+$  ويعرض الجدول رقم (2) نتائج اختبار الالتواء والتقلطح، حيث تظهر النتائج أن القيم ضمن المدى المقترح ، وبالتالي يمكن القول بأن بيانات الدراسة ذات توزيع طبيعي والجدول التالي يبين ذلك .

## جدول رقم (2) يوضح نتائج اختبار الالتواء والتفلطح

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المحور الأول	50	-0.809	0.337	0.099	0.662
المحور الثاني	50	-0.769	0.337	-0.048	0.662
المحور الثالث	50	-0.736	0.337	0.534	0.662

تحليل الموثوقية Reliability Analysis، من خلال احتساب معامل ألفا كرو نباخ (Cranach's Alpha)، بهدف التعرف على الاتساق الداخلي بين العوامل لكل من أبعاد الدراسة، إحصائياً تعتبر قيمة 0.7 فأعلى دليل على الاتساق الداخلي (Hair et al, 2010) ويعرض الجدول رقم (3) نتائج هذا الاختبار، وتتراوح نتائج الاختبار بين 0.977 و 0.940 وهي قيم تعبر عن الاتساق الداخلي بين العوامل لكل بعد من أبعاد الدراسة .

## جدول رقم(3) يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي

	Cranach's Alpha
المحور الأول	0.977
المحور الثاني	0.959
المحور الثالث	0.940



## عرض النتائج ومناقشتها :

تناول الدارس عرض النتائج ومناقشتها الخاصة بالدراسة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية وتطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية قيد الدراسة

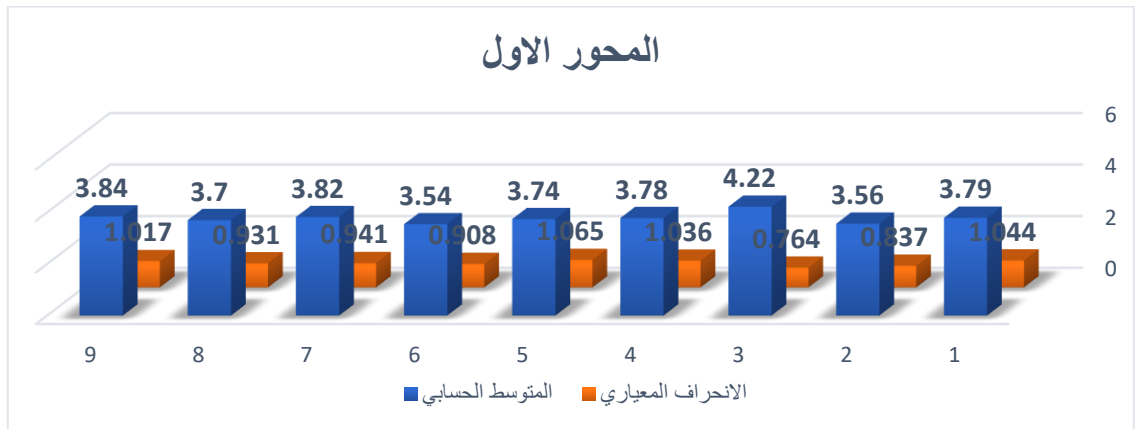
## المحور الأول: الحوافز المادية :

## جدول رقم (4) يوضح الإحصاء الوصفي للمحور الأول للدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
1.044	3.79	برأيك أن المرتب الذي انتقضاه مناسباً للجهد الذي أبدله أثناء عملي.	1
0.837	3.56	المرتب الذي انتقضاه مناسب مقارنة بمرتبات زملائي الآخرين .	2
0.764	4.22	المكافآت المادية تشجع العاملين الإداريين بالأندية على بذل مزيد من الجهد .	3
1.036	3.78	لدي شعور أو اشعر بأهمية الحوافز والمكافآت.	4
1.065	3.74	يشعر الإداريين داخل الأندية بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وعلاوات.	5
0.908	3.54	تقوم الأندية الرياضية بتشجيع الإداريين في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة.	6
0.941	3.82	تسعى الأندية إلى زيادة المكافآت المادية لتطوير أداء عمل الإداريين ببعض الأندية الرياضية .	7
0.931	3.70	تمنح بعض الأندية الرياضية الامتيازات لبعض الإداريين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة.	8
1.017	3.84	تمنح بعض الأندية الرياضية الإداريين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	9

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (4) نلاحظ أن السؤال رقم (3) المكافآت المادية تشجع العاملين الإداريين على بذل مزيد من الجهد ، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.22، بانحراف معياري بلغ 0.764، وجاء في المرتبة الثانية السؤال رقم (9) تمنح بعض الأندية الرياضية الإداريين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.، بمتوسط حسابي 3.84، وبلغ

الانحراف المعياري 1.017، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (7) تسعى الأندية إلي زيادة المكافآت المادية لتطوير أداء عمل الإداريين ببعض الأندية الرياضية ، حيث كان المتوسط الحسابي 3.82، وانحراف معياري كان 0.941، بينما احتل المرتبة الأخيرة السؤال رقم (6) تقوم الأندية الرياضية بتشجيع الإداريين في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة ، بمتوسط حسابي 3.54، وكان الانحراف المعياري 0.908، والشكل التالي يبين ذلك.



شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة على تساؤلات المحور الأول

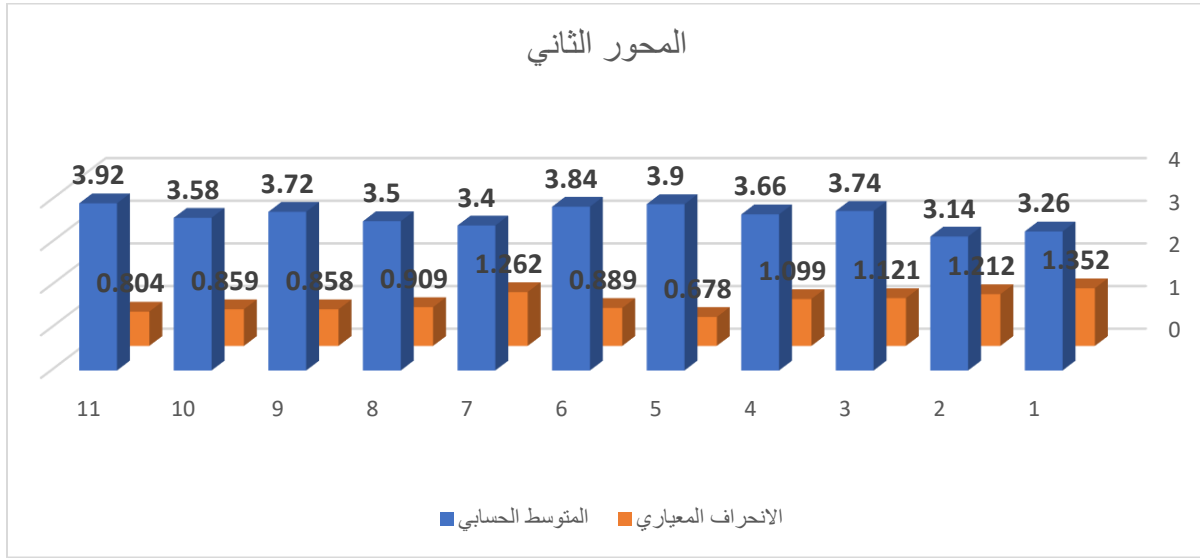
المحور الثانية : الحوافز المعنوية :

جدول رقم (5) يوضح الإحصاء الوصفي للمحور الثاني

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقوم القادة الإداريين بتفويض السلطة للعاملين الإداريين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم .	3.26	1.352
2	يتاح للإداريين ببعض الأندية فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار .	3.14	1.212
3	يعمل مكتب التعليم على تنمية روح التقدير والاحترام بين معلمي التربية البدنية لتحفيزهم على العمل .	3.74	1.121

1.099	3.66	4	تقدم بعض الأندية الرياضية مزايا معنوية للعاملين والإداريين لتحفيزهم على العمل.
0.678	3.90	5	تهتم بعض الأندية بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر، والثناء، والتقدير، والاحترام.
0.889	3.84	6	تتبع الأندية الرياضية العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية الإضافية.
1.262	3.40	7	تمنح بعض الأندية الرياضية المزايا بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.
0.909	3.50	8	يتبع بعض الأندية الرياضية آليات وطرق لمنح الحوافز بما يناسب الأداء الوظيفي للعاملين والإداريين .
0.858	3.72	9	ترى بعض الأندية الرياضية أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز .
0.859	3.58	10	لا يشعر العاملون أن هناك ظلماً في منح الحوافز .
0.804	3.92	11	تبدي بعض الأندية الرياضية اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (5) نلاحظ أن السؤال رقم (11) تبدي بعض الأندية الرياضية اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز ، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.92، بانحراف معيار يبلغ 0.804، وجاء في المرتبة الثانية السؤال رقم (5) تهتم بعض الأندية بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر، والثناء، والتقدير، والاحترام، بمتوسط حسابي 3.90، وبلغ الانحراف المعياري 0.678 ، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (6) تتبع الأندية الرياضية العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية الإضافية ، حيث كان المتوسط الحسابي 3.84، وانحراف معياري كان 0.889، بينما احتل المرتبة الأخيرة السؤال رقم (2) يتاح للإداريين ببعض الأندية فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار ، بمتوسط حسابي 3.14، وكان الانحراف المعياري 1.212، والشكل التالي يبين ذلك.



شكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة على تساؤلات المحور الثاني

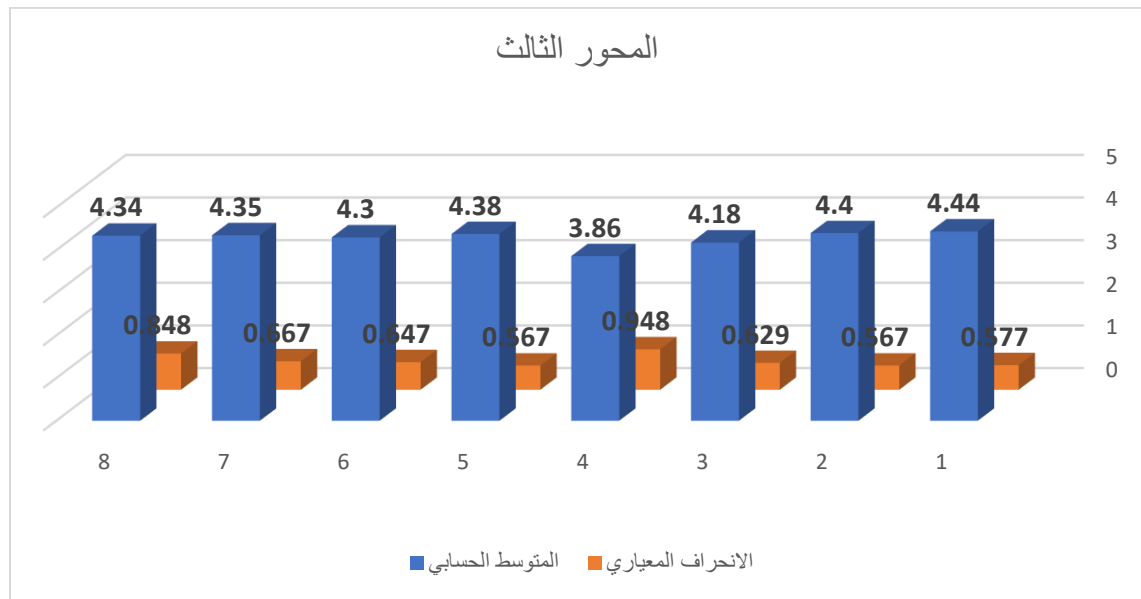
## المحور الثالثة : العمل الإداري

جدول رقم (6) يوضح الإحصاء الوصفي للمحور الثالث

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقوم الإداريين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	4.44	0.577
2	ينجز العاملين والإداريين المهام الوظيفية بالشكل المطلوب	4.40	0.567
3	تتوفر لدى الإداريين الجاهزية والاستعداد والرغبة	4.18	0.629
4	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال	3.86	0.948
5	يتمتع العاملين والإداريين بالأندية لمهارة التواصل الجيد	4.38	0.567

0.647	4.30	يتوفر لدى الإداريين داخل الأندية الرياضية الاستعداد الكافي	6
0.667	4.35	لدى العاملين ببعض الأندية القدرة على التصرف وحل المشاكل	7

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن السؤال رقم (1) يقوم الإداريين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.44، بانحراف معياري بلغ 0.577، وجاء في المرتبة الثانية السؤال رقم (2) ينجز العاملين والإداريين المهام الوظيفية بالشكل المطلوب ، بمتوسط حسابي 4.40، وبلغ الانحراف المعياري 0.567، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (5) يتمتع العاملين والإداريين بالأندية لمهارة التواصل الجيد ، حيث كان المتوسط الحسابي 4.38، وانحراف معياري كان 0.567، بينما احتل المرتبة الأخيرة السؤال رقم (4) يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال ، بمتوسط حسابي 3.86، وكان الانحراف المعياري 0.948، والشكل التالي يبين ذلك.



شكل رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة على تساؤلات المحور الثالث

اختبار تساؤلات الدراسة :

\* الفرضية الأولى للدراسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية في تطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية طرابلس.

جدول (7) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

Correlations			
تطوير العمل الإداري	الحوافز المادية		
0.926**	1	Pearson Correlation	الحوافز المادية
.000		Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
1	0.926**	Pearson Correlation	تطوير العمل الإداري
	.000	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباط قوية إيجابية حيث كانت الحوافز المادية 0.926، وتطوير العمل

الإداري ، كما نلاحظ أن النتائج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الحوافز المادية وتطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية .

\* الفرضية الثانية للدراسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية .

جدول (8) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

Correlations			
تطوير العمل الإداري	الحوافز المعنوية		
0.915**	1	Pearson Correlation	الحوافز المعنوية
.000		Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
1	0.915**	Pearson Correlation	تطوير العمل الإداري
	.000	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه هناك علاقة ارتباط قوية إيجابية حيث كانت الحوافز المعنوية 0.915، تطوير العمل الإداري ، كما نلاحظ أن النتائج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية .

#### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- أشارت الدراسة إلى قبول الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية بمدينة طرابلس ، هذا ما أوضحه الجدول رقم (7) .

- 2- أشارت الدراسة إلى قبول الفرضية الثانية للدراسة التي تنص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتطوير العمل الإداري ببعض الأندية الرياضية بمدينة طرابلس، هذا ما أوضحه الجدول رقم (8).
- 3- أوضحت نتائج الدراسة إلى أنه تشجع المكافآت المادية في بعض الأندية على بدل مزيد من الجهد للحصول عليها .
- 4- كما أشارت أيضا نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية ( الشكر، والثناء، والتقدير، والاحترام ) تؤثر في العاملين والإداريين بما يؤدي إلي زيادة إنتاجهم وأدائهم .
- 5- كما أوضحت أيضا نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب المتبع في منح الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية للعاملين بالأندية الرياضية يؤثر في رفع كفاءتهم الإنتاجية ويساهم في زيادة التنافس فيما بينهم في تحسين أدائهم .
- 6- اتضح من الدراسة إنه تبدي بعض الأندية اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز المادية والمعنوية .

#### التوصيات:

- 1- الاستمرار في تشجيع العاملين والإداريين من خلال منح الحوافز والمكافآت المالية للحصول عليها .
- 2- وأيضا زيادة الفرص التنافسية في أدائهم بمنح الإداريين المتميزين علاوات تشجيعية .
- 3- وكذلك الاهتمام والتركيز على منح الحوافز المعنوية مثل الشكر، والثناء، والتقدير، والاحترام .
- 4- أن تشجع الأندية الرياضية على نظام الحوافز المتبع حاليا وتطويره وتنويعه ليشمل احتياجات ورغبات العاملين والإداريين مثل الرحلات السياحية والترفيهية والحج والعمرة و الدورات التدريبية والتأمين الصحي .

#### المراجع:

- 1- إبراهيم أحمد عثمان (2003) : أثر الحوافز على تحسين أداء معلمي التربية البدنية ، جامعة السودان .
- 2- خالد الهيتي (2005) : إدارة الموارد البشرية (المجلد 2). عمان ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 3- علي شنك وآخرون (2013) : نظام الحوافز المادية وأثره على تحسين أداء معلمي التربية الرياضية بمكتب تعليم أبوسليم ، مجلة العلوم الرياضية والمرتبطة العدد 20، جامعة طرابلس .



- 4- مدني علاقي (2007) : إدارة الموارد البشرية ، جدة ، دار خوارز للنشر .
- 5- مهدي زويلف (1994) : إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية (المجلد ط1). عمان ، دار مجدلاوي .
- 6- محمد طلبة (1999) : تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية الرياضية للبنين ، الإسكندرية .
- 7- ملاك خوله (2021) العلاقة التحفيزية للمدرب وتحسين الأداء للاعبين كرة اليد نوادي الجنوب الشرقي ، رسالة ماجستير علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة العربي التبسي، الجزائر
- 8- بندر بن محمد عبدالقادر (2013) تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير منشورة كلية التربية البدنية جامعة أم القرى .
- 9- علي جوادي وجوادي خالد (2019) التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة الجزائر .