

الحوافز وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية الثقافية والرياضية بجامعة المسيلة

Incentives and their relationship to administrative empowerment among the employees of the Department of Scientific, Cultural and Sports Activities at the University of M'sila

تريش لحسن

Triche Lahcen

جامعة المسيلة / triche.lahcen@univ-msila.dz¹

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/08/19

تاريخ الاستلام: 2022/06/15

الملخص:

ملخص: تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين التحفيز التمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ووزع الاستبيان على عينة من الموظفين قدرت بـ 20 موظف وموظفة بمصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها انه لا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والتمكين الإدارية وانه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الحوافز المعنوية والتمكين الإداري .

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، التمكين الإداري، مصلحة النشاطات.

Summary: Abstract: The current study aims to know the correlation between motivation and administrative empowerment among the employees of the Cultural and Sports Activities Department at Mohamed Boudiaf University in M'sila. The researcher used the descriptive approach in the manner of interrelationships, and the questionnaire as a tool for collecting information and data. One of the most important findings is that there is no correlation between material incentives and administrative empowerment, and that there is a weak correlation between moral incentives and administrative empowerment.

Keywords: matériel inventives, moral inventives, administrative empowerment, intérêts activités

* مقدمة وإشكالية الدراسة : تعد الإدارة في الوقت الحاضر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أي مؤسسة معاصرة وفي أي مجال بما في ذلك المجال الرياضي، فالإدارة أصبحت متواجدة بصفة رئيسية في كل نشاطات المؤسسات، وأصبحت ركنا أساسيا من أركان نجاحها.

ويعتمد نشاط المؤسسات ومن بينها المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية داخل المؤسسة والعمل على تمكين الموظفين لتسهيل العمل، لان نجاح المؤسسة الرياضية مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن و الإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.(بن رجم إدريس : 2022 . 286)

إنَّ التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر. وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين في المجال التربوي والتعليمي.

حيث يهتم التمكين الإداري بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركة العمل في إطار فرق عمل، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات .

ومن بين مؤشرات التمكين الإداري نجد العمل الجماعي الذي يعد الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة، وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقودها الى بيئة عمل جيدة في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن العمل الجماعي يؤدي إلى تفاعل أقل داخل المنظمة.(سعيد بن سقران العرابي: 2015. 19).

ولتحسين ورفع الأداء الوظيفي والعمل بفعالية وكفاءة، وجعل المرؤوسين يتبعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر يجب تطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لتحقيق هذا الهدف (الحلابية: 2013. 17).

حيث أشير إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة ومتنوعة فيمكن ان تكون أيجابية أو سلبية، ويمكن أن تكون في شكل مادي أو معنوي إذا مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة تبلورت بالصورة التي هي عليه الآن، فبدأت المرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا. (للى سرحاني 2017. 256)

إن عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمجتهد تؤثر سلبا في أدائه وتسهم في ضعف الإنتاجية وتقليل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة الجامعية وكذلك تتمثل مشكلة الدراسة فيما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة حيث أشارت دراسة قمت بها "تريش لحسن (2019)" بعنوان الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، هدفت الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الإرتباطية ما بين الحوافز المادية والمعنوية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي مديريات الشباب والرياضة، وقد توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة إرتباطية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وسلوك المواطنة، كما توصلت في دراسة سابقة أيضا (تريش لحسن 2022) انه توجد علاقة إرتباطية طردية ما بين متغيرات التمكين الإداري (الاتصال الإداري، فرق العمل، والتحفيز) والمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة بولاية المسيلة برج بوعريريج، سطيف. وذهبت أيضا دراسة السعودي (2013) إلى معرفة اثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية تكونت عينة الدراسة من 511 موظفا وموظفة وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفعة في حين كان متوسطا فيما يتعلق بمنح المكافآت وان مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط وأيضا وجود اثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور .

وذهبت دراسة "الجابري(2007) إلى حول دور الحوافز المادية والمعنوية في الرفع من مستوى أداء العاملين وهي دراسة طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي

بمنطقة الباطنة جنوب وهدفت الدراسة إلى التعرف على آراءهم حول ترتيب أولويات الحوافز وفقا لما يفضله أولئك المعلمين .والتعرف على مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة ، وما هي المعوقات التي تقف في وجه تطبيق تلك الحوافز،حيث توصل الباحث إلى انه لا توجد قوانين محددة وفق معايير معرفة توزع على أساسها تلك الحوافز (المكافئات المالية-الترقيات-العلاوات الاستثنائية)و-هناك عدة معوقات منها عدم وجود نظام متعارف عليه للحوافز وعدم الإعلان عن هذا النظام وكذلك ضعف الحوافز المادية وقام "العنقري (1999) بدراسة حول نظم الحوافز ودورها في الرفع من مستوى أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض،وشملت العينة على . (90) موظف في إمارة منطقة الرياض وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها عدم الرضا عن الحوافز المادية.وان أهم المشكلات في الحوافز هي عدم وجود نظام واضح للحوافز وكذلك عدم وجود نظام مستقل للحوافز بالإضافة إلى مشكلات نظام الترقيات في الخدمة المدنية.

واتفقت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في أداة الدراسة والمتمثل في الاستبيان كذلك الأمر نفسه بالنسبة للمنهج المستخدم (المنهج الوصفي)،كما اتفقت أيضا في كيفية اختيار العينة واختلفت مع الدراسات في موضوع وهدف الدراسة انطلاقا من الخلفية النظرية ، ومن عرض بعض الدراسات السابقة التي أسهمت في هذا المجال، ولأهمية الموضوع في المؤسسات بالجزائر، جاءت هذه الدراسة للكشف عن بعض مؤشرات الحوافز وعلاقتها بالتمكين الإداري التي قد تساهم في تنمية القدرات للموظفين داخل مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ، وتمحورت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

-هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز و التمكين الإداري لدى موظفي مصلحة

النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ؟

- التساؤلات الجزئية :

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية و التمكين الإداري لدى موظفي مصلحة

النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز المعنوية و التمكين الإداري لدى موظفي

مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ؟

- أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و التمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية و التمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ؟
- أهمية الدراسة:

تكسب الدراسة أهميتها من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة، لمعرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين بعض مؤشرات الحوافز (المادية والمعنوية) التمكين الإداري " تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب الاتصال ، العمل الجماعي " لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية والرياضية بجامعة المسيلة، ويؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إضافة عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي للتعرف على أهم مؤشرات الحوافز و التمكين الإداري التي قد تحفز الموظفين على الإبداع، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل داخل مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية بجامعة المسيلة ،

- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

الحوافز المادية : يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخدام كما انه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين، فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان وهذا ما يؤكد البعض بالقول أن الأجر الذي يحصل عليه الفرد بشكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل بل أن المال حافزا أساسيا ، أو هو من الحوافز الأساسية ولكن المال (ليس له قيمة في حد ذاته ، وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب المال).(راشد محمد عبد الجليل 2000. 292)

الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة (شاويش 2005. 210) .

التعريف الإجرائي: "الحوافز": هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية، التي توفرها مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة لموظفيها، لتثير به رغباتهم من أجل السعي للحصول عليها.

التمكين الإداري : تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها الى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي . (2002,Borowicz)

- التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغيير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر، (مصطفى، 2004.32)

- التعريف الإجرائي للتمكين : هو ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور موظف مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية في جامعة المسيلة.

- العمل الجماعي : مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. (خليل الشماع، خضير حمود: 2000. 143)

كما يعرف Kretner. Kinicki العمل الجماعي على أنه مجموعة من اثنين أو أكثر، يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة. (حسين حريم: 2004. 157)

- التعريف الإجرائي "العمل الجماعي": تعاون الموظفين في إنجاز المهام الموكلة لهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجانب التطبيقي :

الطرق المنهجية المتبعة :

الدراسة الاستطلاعية: فالبحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة ،لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات او معلومات او حتى بجهل الباحث كثيرا لإبعادها وجوانبها (لعياضي عصام.2022. 217)

حيث توجهنا في البداية إلى مقر المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بالقطب الجامعي في بداية شهر ديسمبر من سنة 2021، واستخدم الباحث تقنية المقابلة السيد المدير الفرعي للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وكان الغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية الأولى عرض عنوان الدراسة وفكرة إجراء الدراسة الميدانية على مستوى هذه المديرية والمصالح ، وكذلك جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ومعلومات عن حجم ونوع العينة.

- أهم النتائج المتحصل عليها في هذه المرحلة الأولى:
 - ضبط مجتمع وعينة الدراسة وتحديد أنسب طريقة لاختيار تلك العينة.
 - الدراسة الاستطلاعية الثانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية الثانية ابتداء من 25 ديسمبر 2021 إلى غاية 5 جانفي 2022، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من المبحثن قدرت ب 05 موظفين، وكان الهدف من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الثانية معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة، وكذلك من أجل حساب الخصائص السيكومترية (الصدق الثبات) لأداة الدراسة.
- أهم النتائج المتحصل إليها:
 - ملائمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للمستوى التعليمي والثقافي للعينة الحقيقية.
 - معاملات الارتباط لكل العبارات دالة إحصائيا، مما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه لهذه الدراسة. انظر للجداول رقم (1.2.3)
 - معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائية، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان. انظر للجداول رقم (04).
- أدوات جمع البيانات والمعلومات:
 - لكل دراسة أداة أو مجموعة من الأدوات يعتمد عليها بغية الوصول إلى نتائج موضوعية، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وبما أن نوع الدراسة ارتباطية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيانين اثنين، استبيان أول يخص المتغير الأول من الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية) وقد استعملناه في دراسة سابقة بعنوان الحوافز وعلاقتها بسلوك المواطن لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة للباحث تروش لحسن.
 - واستبيان ثاني يخص المتغير الثاني من الدراسة (التمكين الإداري) والذي استعنا بعباراته من دراسة (بغدود راضية في دراستها بعنوان اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين،، تضمن الاستبيان عبارات تقيس رؤية الموظفين لعلاقة الحوافز بالتمكين الإداري في مصلحة النشاطات العلمية الثقافية والرياضية بجامعة المسيلة، وهذه العبارات مكونة في ثلاثة أبعاد جاءت على النحو التالي: بعد تفويض السلطة (1-4)، بعد فرق العمل الجماعي (5-8)، بعد التدريب (9-13) وقد اشتمل استبيان الحوافز

على بعدين بعد الحوافز المادية (1-7) وبعد الحوافز المعنوية (8-14) كما تم تصميم الاستبيانين على شكل سلم ليكرت خماسي التدرج. (موافق بشدة 5 درجات ، موافق 4 ، محايد 3، غير موافق 2 ، غير موافق بشدة 1)
صدق الأداة وثباتها: يشير مفهوم الصدق (validity) إلى ما كان الباحث يقيس أو يصف بالفعل ما يود أن يقيسه أو يصنفه، فمقياس الطول على سبيل المثال يقيس بوصات أو أقداما ولكنه لا يقيس غرامات أو أرطالا
ومن أجل أن تكون هذه الدراسة والمتمثل أساسا في استمارة الاستبيان هادفة وذات بعد علمي صحيح وصادق الذي تم عرضها واختبار صدقها باستعمال معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ .. (لعياضي ، بن محمد 2021..523).
الصدق الذاتي : هو نوع من أنواع الصدق يشير إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء القياس بمعنى مقدار الثبات..(بن قناب وآخرون 2021.225).

جدول رقم (01): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد الحوافز والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	البعد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	الحوافز المادية	يسد الدخل وملحقاته الحاجات الأساسية.	0.834	0.001
02		يتناسب قيمة الراتب مع طبيعة العمل.	0.952	0.001
03		يعتبر الراتب الذي أنقاضه مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين في مؤسسات أخرى.	0.734	0.002
04		يكافئ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	0.648	0.009
05		تقدم رحلات صيفية للموظفين في العطلة	0.728	0.003
06		تقدم لكم إعانات مالية وقت الحاجة	0.699	0.004
07		يتم صب الرواتب في وقتها ودون تأخير	0.657	0.003
08	الحوافز المعنوية	يقدر الرؤساء جهود الموظفين ويثمنونها.	0.654	0.002
09		يشارك الموظفين في عملية وضع الاقتراحات والحلول.	0.755	0.005
10		تتوافر فرص الترقية والتقدم في العمل.	0.887	0.045
11		يشجع الرؤساء المبادرات والابتكارات الجديدة.	0.678	0.043
12		تسود العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.	0.671	0.023
13		تتلقي عبارات الشكر والتقدير من المسؤولين	0.723	0.033
14		هناك فرص للحوار والتعاون مع المسؤولين	0,654	0.001

الحوافز وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية الثقافية والرياضية
بجامعة المسيلة

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (11) يتضح:

أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (المادية، المعنوية) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.634-0.952) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05-0.01)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان الحوافز صادقة لما وضعت لقياسه
جدول رقم (02): معاملات الارتباط بين عبارات سلوك المواطن والدرجة الكلية للاستبيان.

الرقم	الأبعاد	محتوى العبارات	الارتباط	الدلالة
01	تفويض السلطة	يفوضني مسئولو السلطات الكافية لانجاز مهام وظيفتي	0.529	0.042
02		يثق مسئولو في قدراتي على انجاز المهام المفوضة لي	0.610	0.016
03		أمارس صلاحياتي أثناء مدة التفويض دون تدخل مسئولو	0.687	0.040
04		يمنحني مسئولو المرونة المناسبة في أداء مهامي	0.664	0.001
05	فرق العمل	تشجع مؤسستي العمل ألفريقي بدلا من العمل الفردي	0.883	0.004
06		يسود الاحترام والتفاهم بين زملائي في الفريق الذي اعمل معه	0.796	0.002
07		تخول الإدارة العليا الصلاحيات الكاملة لفرق العمل لتنفيذ الأعمال الموكلة لها	0.687	0.050
08		يسمح لأعضاء الفريق في مؤسستي بحرية التعبير عن آرائهم	0.521	0.020
9	التدريب	يشجع المسئولون في مؤسستي العاملين على تبادل الخبرات	0.769	0.001
10		لدى مؤسسة برامج تدريبية هادفة ومحددة لارتقاء بكفاءة العاملين	0.547	0.020
11		توفر لي مؤسستي دورات تدريبية لتطوير مهارتي في العمل	0.646	0.009
12		يتم تدريب العاملين الجدد من اجل دعم مكتسباتهم لمهارات العمل	0.503	0.042
13		تتاح للعاملين فرصة متساوية للتدريب والتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	0.722	0.001

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (11) يتضح: أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب) والدرجة الكلية للاستبيان، تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.503-0.883) وتعتبر دالة عند مستوى

دلالة (0.05-0.01)، وبذلك تعتبر عبارات استبيان سلوك المواطنة صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات استبيان (الحوافز) استبيان (التمكين الإداري):

قام الباحث بقياس ثبات أداة باستعمال طريقة "معامل ألفا كرونباخ α "، وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، والجدول التالي رقم (03) يوضح قيمة معامل الثبات.

جدول رقم (03). يبين قيمة معامل *Alpha Cronbachs* لثبات الحوافز واستبيان التمكين الإداري.

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
02	الحوافز	14	0.858
04	التمكين الإداري	13	0.846

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (03) يتضح: أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استبيان الحوافز واستبيان التمكين تتراوح بين (0.846- 0.869) وهي معاملات مرتفعة، وتدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيانين. **منهج البحث :** المنهج يعني مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة . (نويري ، بن البار: 2020. 343)

كما انه المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا عن طريق جمع المعلومات وتحليلها (نطاح كمال وآخرون: 2021. 581)

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظاهرة بما هي عليه في ارض الواقع وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية المتبادلة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:مجتمع بحثنا في هذه الدراسة يشتمل على إداري مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 20.

- عينة الدراسة: العينة هي إجراء يستهدف تمثيل المجتمع الأصلي بحصة أو مقدار محدود من المفردات التي عن طريقها تؤخذ القياسات أو البيانات المتعلقة بالدراسة أو البحث

وذلك بغرض تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من العينة على المجتمع الأصلي
المحسوب منه العينة. (بزيو ، بوسيف. 2021. 326).

فالعينة تعتبر من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن
للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر (مسعودي
صالح. خلفوني 2021. ص 569)

وفي بحثنا هذا عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب
المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه
الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا ضمن عينة البحث، وهذا ما
يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة.

- حدود الدراسة: المرحلة الأولى: وتمثلت في إجراء الدراسة الاستطلاعية، التي
امتدت من بداية ديسمبر غاية 5 جانفي 2022.

- المرحلة الثانية: تمثلت في التطبيق الميداني للدراسة الأساسية، وامتدت من بداية أفريل
إلى غاية 25 ماي 2022.

6- الأساليب الإحصائية: استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسعى الحقيقية الإحصائية
للعلوم الاجتماعية (*spss*) و اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق العبارات مع الدرجة الكلية.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الحوافز المادية
والحوافز المعنوية والتمكين الإداري، حيث أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) إلى
(+1).

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباطية
بين الحوافز المادية والتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات الثقافية
والرياضية بجامعة المسيلة.

جدول رقم (04): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والتمكين الإداري

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية	20	0.120	0.053	أكبر من 0.05
التمكين الإداري				

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (04) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز المادية " و" التمكن الإداري" بلغ 0.120 ، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.053، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ليس ذو دلالة إحصائية، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بينهما ، وبالتالي نرفض فرضية البحث الأولى، ونقبل الفرضية الصفرية أي انه لا توجد علاقة بين المتغيرين. ومنه نستنتج انه " لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة المسيلة.

- تفسير مناقشة النتائج من خلال عرض وتحليل الجدول السابق توصلنا انه لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والتمكين الإداري حسب وجهة نظر موظفي مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة، وهذا ممكن راجع إن نظام الحوافز في الجامعة يعتمد على التقييم الجماعي الشهري أو حتى التقييم الثلاثي (حسب مردود العمل) الثابت المتساوي تقريبا مع جميع الموظفين، حيث كلما كانت الأجور والمكافآت والعلاوات مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ومعززة لقدرته الشرائية، كلما حفزت الموظفين على أداء العمل بشكل جماعي، واستعدادهم للتدريب الإداري من خلال المشاركة في دورات تكوينية ، وحتى اكتساب مهارات تفويض السلطة، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته المادية يعد سببا في إهمال العامل لعمله وتدني تمكينه وقدرته على العمل في المنظمة التي يعمل فيها ، وهذا ما أكد عليه روشكا " انه من الأمور الهامة في عملية الانتماء والإبداع ، المكافآت المادية التي تلعب دورا كبيرا إلى جانب المكافآت المعنوية. (الكسندر روشكا 1989 . 99) ، بالإضافة إلى ما سبق تفسيره نرى أيضا ان النتيجة السابقة ممكن راجعة إلى عدم وجود نشاطات رياضية مهمة ومستمرة في الجامعة

تخصص لها ميزانية مادية (مقابل مادي معتبر خاص بالنشاط الرياضي ، حجز فنادق ، ألبيسة رياضية ، رحلات للمشاركة في مختلف المسابقات الرياضية) التي بدورها من الممكن أن تساهم في تحفيز الموظفين ماديا ومنه تحسن مردوده في العمل وتمكينه، وهذا ما يراه الباحث "هيثم العاني" أن الحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، متمثلة في استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد العملية لان الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها . (هيثم العاني 2008.16) .

النتيجة السابقة تعاكس إلى ما توصل إليه الباحث الجابري 2007 انه كلما توافرت الحوافز المادية زاد معدل أداء المعلمين والمعلمات في مرحلة التعليم الأساسي.
- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية بجامعة المسيلة.

جدول رقم (05): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والتمكين الإداري.

المتغير	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المعنوية	20	0.252*	0.023	دال عند 0.05
التمكين الإداري				

بالنظر الى الجدول السابق رقم (05) يتضح أن : معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الحوافز المعنوية " و" التمكن الإداري" بلغ 0.252 مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر بـ 0.003، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبالتالي نثبت صحة فرضية البحث الثانية والقائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة المسيلة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95 %، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 05 %.

- تفسير ومناقشة النتائج: من خلال عرض وتحليل الجدول السابق توصلنا إلى انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المعنوية والتمكين الإداري من وجهة نظر موظفي مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية بجامعة المسيلة ، وتفسير ذلك أنه كلما زاد شعور الموظفين بالتقدير والاعتراف، والسماح بإبداء الرأي ، وعبارات الشكر والتقدير كلما زاد شعور الموظفين بأهمية أداء الأعمال بشكل جماعي ، وتولد الرغبة في التكوين والتدرب لاكتساب مهارات جديدة تساهم في أداء جيد، ويذكر انه من النظريات الإدارية التي اهتمت بموضوع الحوافز المعنوية نجد نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت دراسة مايو وزملائه حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع "الهاوثون" وبينت أن الارتفاع والانخفاض ليس بسبب تزايد أو انخفاض الأجور أو فترات الراحة أو فرصة المشاركة في تحديد رأيهم حول العمل، وزيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدها أو تحسين الشروط المادية للعمال، ما جعله يكتشف أن هناك أشياء أخرى خلاف العوامل المادية يمكن أن يكون لها تأثيرها على أداء العاملين، وان ارتفاع مستوى أداء العمال وإنتاجيتهم يرتبط بدرجة اكبر بالعوامل النفسية مثل اهتمام الإدارة بهم والاعتراف بدورهم . (ثابت عبد الرحمن إدريس : 2005 . 105) .

النتيجة السابقة تشابه دراسة "الجابري(2007) الذي توصل إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين ، كما تشابه نوعا ما مع دراسة "العنقري (1999) أن نظم الحوافز تساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض، كما تشابه نوعا ما إلى ما توصل إليه الباحث "بن رجم إدريس 2018" انه كلما زاد شعور وإحساس الموظفين بالحوافز المعنوية زاد تمكينه وإبداعهم الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

-استنتاجات :

يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى لم تتحقق، أي أنه لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والتمكين الإداري وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

يستنتج الباحث أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين

الحوافز المعنوية والتمكين الإداري لدى موظفي مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية بجامعة المسيلة.

- اقتراحات :

- زيادة الاهتمام بالحوافز والعمل على إيجاد أنظمة جديدة لتحفيز الإداريين.
 - تقديم الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها.
 - تقديم وتكريم العاملين أصحاب الخبرة العالية بشهادات التقدير.
 - فتح مجال الترقيات لتعزيز شعور الموظفين بالعدالة.
- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.

01- حسين حريم 2004: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار

الحامد للنشر والتوزيع. ط 1، عمان.

02- روشكا الكسندر 1989: الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان أبو فخر، المجلس

الوطني للثقافة والفنون والآداب دار النشر سلسلة عالم المعرفة، الكويت.

03- سعيد بن سفران عطوي العرابي 2015: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع

الإداري لدى العاملين بالأنندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة

ماجستير منشورة، قسم التربية البدنية والرياضية جامعة ام القرى.

04- الحلابية ،غازي حسن عودة ،(2013): اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين

في مؤسسات القطاع العام في الأردن،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط.

05- مصطفى نجيب شاويش 2005: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق

عمان

06- السعودي ،موسى(2013) اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في

مؤسسات الضمان الاجتماعي الأردنية ،دراسة ميدانية ،مجلة العلوم الإدارية.

07- العنقري،عبدالله بن عبد العزيز،(1999):نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى

أداء العاملين بإمارة منطقة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة المركز العربي

للدراستات الأمنية والتدريب ،الرياض

08- راشد محمد عبد الجليل (2000): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر

للطباعة ، عمان

- 09- مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 10- تريش لحسن (2019): الحوافز المادي والمعنوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد رقم 10. العدد رقم 02 مكرر جزء رقم 02 .
- 11- نويرة بوبكر ، بن البار سعيد (2020): دور مديريات الشباب والرياضة في تسيير وتطوير الجمعيات والنوادي الرياضية ، مجلة الإبداع الرياضي ، المجلد رقم 11 ، العدد رقم 01 مكرر.340-354.
- 12- بغداد راضية (2020) في دراستها بعنوان اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 11/العدد02 جزء1)
- 13- يزو مصطفى، بوسيف اسماعيل.(2021)، دراسة مستوى بعض القدرات العقلية(الذكاء الحركي، تركيز الانتباه) لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة الإبداع الرياضي ، 12 (2)، صفحة 319-332.
- 14- لعياضي حكيم، أحمد بن محمد.(2021)، معايير استخدام الإدارة الالكترونية الحديثة وعلاقتها بأداء العاملين من وجهة نظر مدراء المركبات الرياضية لولايي برج بوعريريج والمسيلة.مجلة الإبداع الرياضي ، 12 (2)، صفحة 516-533.
- 15- بن قناب عبد الرحمان ، عطا الله أحمد، جغد بن ذهيبه.(2021): تقويم الكفاءة التدريسية لأساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط في ظل الجيل الثاني لإصلاح التربوي الجزائري.مجلة الإبداع الرياضي ، 12 (1)، صفحة 217-236.
- 16- لعياضي عصام(2022):علاقة التمكين الإداري بدافعية الإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس مجلة الإبداع الرياضي 13(01) ص2011-230.
- 17- بن رجم إدريس (2022): التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مجلة الإبداع الرياضي 13(01) ص285-305.
- 18- تريش لحسن (2022)التمكين الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة المنظومة الرياضية09 العدد02 ص826-840.

19- ليلى سرحاني (2017): الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى
معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج مجلة الجامع في الدراسات
النفسية والعلوم التربوية العدد 04.

20-

Borowicz, Sharon, (2002), Dynamic Managing in Avirtual Wovld:
Developing Trust in Adistance Manager Telecommuter Relationship,
International Conference of The Academy of Business and
Administrative Sciences (ABAS).