



ISSN: 2957-3874 (Print)

Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95>

مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي



نظرية التحفيز الرياضي إطار نظري لتفسير دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية

م. م. علي عبد ثامر السعدون

المديرية العامة للتربية في محافظة ذي قار / قسم تربية الرفاعي

Sport Motivation Theory

A Theoretical Framework for Explaining Employee Motivation in Sports Institutions

M.M . Ali Abd Thamer

General Directorate of Education in Dhi Qar Governorate / Al-Rifai

Education Department

Email: aliabd23456kk@gmail.com

aliabd23456kk@gmail.com

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار نظري لتفسير دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال مدخل التحفيز الرياضي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الأدبيات والنظريات ذات الصلة، مستنداً إلى دمج أبرز نماذج التحفيز الإداري والنفسية المعتمدة في بيئات العمل الديناميكية. وقد تناول البحث مفاهيم التحفيز، أنواعه، ونظرياته، وعلاقته بالدافعية الوظيفية، مع التركيز على خصوصية العمل في المؤسسات الرياضية العراقية. توصل البحث إلى أن دمج المحفزات الداخلية والخارجية ضمن بيئة تنظيمية داعمة يسهم في تعزيز الدافعية ورفع الأداء. واختتم البحث بإطار نظري مقترح وفرضيات قابلة للاختبار يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية. الكلمات المفتاحية التحفيز الرياضي- دافعية العاملين- المؤسسات الرياضية-

Abstract:

This research aims to develop a theoretical framework to explain employee motivation in sports institutions through the lens of sport motivation. The study adopted a descriptive-analytical methodology by analyzing relevant literature and motivation theories, integrating key administrative and psychological models suited for dynamic work environments. It addressed the concepts, types, and theories of motivation and its relationship to employee drive, with a special focus on the unique context of Iraqi sports institutions. The findings indicate that combining internal and external motivators within a supportive organizational environment enhances motivation and performance. The research concludes with a proposed theoretical model and future testable hypotheses for further studies. **Keywords:** Sport Motivation- Employee Motivation- Sports Institutions,

المقدمة :

تعدّ دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية من القضايا المحورية التي تحدد مدى نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنمية أداؤها. ومع تصاعد التحديات الإدارية وتزايد التنافسية في الحقل الرياضي، بات من الضروري فهم العوامل النفسية والسلوكية التي تُحرّك العاملين نحو الأداء الفعّال والمستدام. وفي هذا السياق، يمثل التحفيز - سواء كان داخلياً أو خارجياً - أحد أبرز المداخل التي يمكن توظيفها لرفع كفاءة العاملين وتحقيق أقصى طاقاتهم الإنتاجية. وتكمن أهمية هذا البحث في محاولته بناء إطار نظري متكامل يفسّر العلاقة بين التحفيز الرياضي ودافعية العاملين، مستنداً إلى أبرز النظريات والدراسات المعاصرة في علم النفس التنظيمي والسلوك المؤسسي. إذ يسعى إلى تقديم تصور علمي يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في المجال الرياضي والإداري على حد سواء.

المبحث الاول الإطار التمهيدي للبحث اولاً : مشكلة البحث :

تُعدّ دافعية العاملين من العوامل الحاسمة في تطوير الأداء المؤسسي، لا سيما في المؤسسات الرياضية التي تعتمد بشكل كبير على طاقات وخبرات الموارد البشرية. ومع تعدد المهام وتزايد التحديات الإدارية والتنظيمية في هذه المؤسسات، يُلاحظ أن التحفيز لا يُمارس دائماً بصورة منهجية أو وفق إطار نظري متكامل يمكن أن يفسر ويعزز دافعية العاملين (الخفجي وعلي ، ٢٠١٠، ص٩٢٩٣). مما يثير تساؤلات جوهرية حول مدى وجود تصور نظري واضح للتحفيز الرياضي ينسجم مع خصوصية العمل في المؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث:

١. ما المفاهيم الأساسية للتحفيز الرياضي ودافعية العاملين في السياق المؤسسي الرياضي؟
 ٢. ما أبرز العوامل التي تؤثر في دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية؟
 ٣. هل يمكن بناء إطار نظري يفسر العلاقة بين التحفيز الرياضي ودافعية العاملين؟
 ٤. ما أبرز آليات تعزيز الدافعية لدى العاملين من خلال مدخل التحفيز الرياضي في المؤسسات العراقية؟
- ### ثانياً : فرضية البحث :

يفترض الباحث أن التحفيز الرياضي يمكن أن يُشكّل إطاراً نظرياً فعالاً لتفسير وتحسين دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية، بما يسهم في رفع كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

ثالثاً : اهداف البحث

: يهدف هذا البحث إلى:

١. تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بالتحفيز والدافعية في المجال الرياضي.
٢. تحليل العوامل المؤثرة في دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية.
٣. بناء إطار نظري يوضح دور التحفيز في تفسير دافعية العاملين.
٤. تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز الدافعية داخل المؤسسات الرياضية، ولا سيما العراقية.

رابعاً : اهمية البحث :

- الأهمية النظرية: يُسهم في سد فجوة نظرية في مجال التحفيز الرياضي المرتبط بإدارة الموارد البشرية. ويُعزز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين التحفيز والدافعية في السياق الرياضي.

- الأهمية التطبيقية: يوفر إطاراً نظرياً يمكن أن يُستثمر من قبل الإداريين في الأندية والمؤسسات الرياضية. يساعد صناع القرار في صياغة برامج تحفيزية قائمة على أسس علمية.

خامساً : منهجية البحث :

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية ذات العلاقة بالتحفيز والدافعية في المؤسسات الرياضية، واستخلاص المتغيرات والعلاقات التي تساهم في بناء إطار نظري متكامل. كما تم الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة لاشتقاق المؤشرات النظرية ذات الصلة.

سادساً : مفاهيم ومصطلحات علمية :

١- التحفيز (Motivation): عملية إدارية تهدف إلى دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير حوافز مادية أو معنوية تُسهم في زيادة رغبتهم في الأداء الفعّال. وتُعد هذه العملية نتاجاً لمجموعة من الظروف والعوامل والمؤشرات التي تحددها الإدارة العليا، بما يتناسب مع ما تراه من وسائل مناسبة، بهدف إشباع حاجات العاملين، وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد في العمل، والارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية(كمال ،٢٠١٤، ص١٩٧).

٢- التحفيز الرياضي (Sport Motivation): التحفيز الرياضي هو مجموعة من الأساليب والآليات المصممة خصيصاً لزيادة دافعية العاملين داخل المؤسسات الرياضية، بما يتوافق مع خصوصية هذا القطاع. فوجود الحوافز يساهم في رفع كفاءة الفرد وفعاليتيه، إذ لا تكفي الخطط الجيدة والتنظيم وحدهما لتحفيز العاملين، بل إن التحفيز يلعب دوراً أساسياً في دفعهم للعمل برغبة وحماس (السلمي، ٢٠٠٠، ص ٣٠٢).

ويرف التحفيز: بأنه تشجيع الأفراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المنشأة ، وتبدأ العملية بتأثير الخارجي على الفرد، كان يعرض عليه اجرا على من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته (رشيد ، ٢٠١٥، ص٨٦).

٣- دافعية العاملين (Employee Motivation): الدافعية هي حالة نفسية وانفعالية تحفز الفرد للعمل بفعالية نحو تحقيق أهداف محددة، وتتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. وقد عرّفها "إينكسون" بأنها استعداد داخلي لدى الفرد لبذل الجهد والسعي نحو تحقيق هدف معين، ويتحول هذا الاستعداد إلى سلوك فعلي عند دخوله حيز التنفيذ العملي (خليفة وآخرون، ٢٠٠٠، ص٦٧).

٤- الإطار النظري (Theoretical Framework):

هو مجموعة من المفاهيم والنظريات والنماذج الفكرية التي يعتمد عليها الباحث في تحليل مشكلة بحثه، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، وتقديم أساس منطقي لبناء فرضيات الدراسة أو أسئلتها. وهو منظومة مفاهيمية تشرح العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وتستخدم لفهم وتفسير الظواهر موضوع البحث (الشهري ، ٢٠٢٥، مقال).

ويعرف الإطار النظري في البحث العلمي هو البنية النظرية التي يعتمد عليها الباحث لتفسير الظاهرة محل الدراسة، وفهم العلاقات بين المتغيرات. وهو يشمل مجموعة من النظريات، والمفاهيم، والنماذج الفكرية التي توفر للباحث قاعدة معرفية تساعده في بناء أسئلته أو فرضياته، وتوجهه خلال تحليل البيانات وتفسير النتائج (العمرى ، ٢٠٢٥، مقال).

سابقاً : الدراسات السابقة :

١- دراسة الراوي (٢٠٢٢)، دور مداخل التحفيز التنظيمي والتميز المؤسسي في سلوك الاستباقي لدى الرياضيين العراقيين الرواد ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الاساسية - جامعة الموصل .هدفت الدراسة إلى بناء وتقيين مقاييس لكل من مداخل التحفيز التنظيمي، التميز المؤسسي، والسلوك الاستباقي للرياضيين الرواد في المؤسسات الرياضية العراقية. وتوصلت النتائج إلى أن التحفيز التنظيمي في هذه المؤسسات يتركز بشكل رئيس على الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز الاجتماعية أو المالية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات الرياضية تتمتع بمستوى جيد من التميز المؤسسي يركز بشكل خاص على رضا الأعضاء، وأظهرت النتائج كذلك أن الرياضيين يتمتعون بسلوك استباقي عالٍ، خاصة في السلوك الصوتي وتحمل المسؤولية، بينما كانت المبادرات الابتكارية في مستوى متوسط، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحفيز التنظيمي والتميز المؤسسي وبين السلوك الاستباقي ، وجود علاقة ارتباط ومساهمة إيجابية معنوية بين التحفيز والتميز المؤسسي والسلوك الاستباقي.

٢- دراسة رويح و الحامدي ، (٢٠٢٢)، دور وظيفتي التحفيز والتنظيم في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - جامعة محمد بوضياف المسيلة : هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من التحفيز، التنظيم، والتعليم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية، واعتمدت المنهج الوصفي على عينة مكونة من (٤٠) موظفًا من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، باستخدام استبيان موجه. وقد أظهرت النتائج تحقق جميع الفرضيات، حيث تبين وجود تأثير إيجابي واضح للتحفيز والتنظيم والتعليم على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية، ومواكبة تطورات إدارة الموارد البشرية، وتوسيع ربط التكوين الجامعي بمقاييس الإدارة والتسيير الرياضي.

٣- الأخضر، (٢٠١١) ، فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي الشباب بني ثور ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، هدفت إلى معرفة مدى تأثير التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية على أداء الأندية. وبينت نتائج الدراسة وجود نقص كبير في الكوادر العلمية المتخصصة في التسيير الإداري والمنشآت، مما انعكس سلبيًا على جودة الإدارة والممارسة الرياضية، كما أظهرت ضعف كفاءة القائمين على الإدارة وغياب مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، وهو ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الرياضي داخل المؤسسات الرياضية. في ضوء ما تقدم تمثل الدراسات السابقة دعماً نظرياً وتطبيقياً لمفاهيم التحفيز والتنظيم وتأثيرهما في السلوك والأداء داخل المؤسسات الرياضية. فقد تناولت دراسة الراوي (٢٠٢٢) التحفيز التنظيمي بوصفه مدخلاً أساساً في تعزيز السلوك الاستباقي لدى الرياضيين الرواد، مؤكدة أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع مستوى المسؤولية والمشاركة الفعالة، وهو ما يعزز بُعد "الدافعية" كعامل حاسم في الأداء المؤسسي. كما دعمت دراسة رويح

والحامدي (٢٠٢٢) هذا الاتجاه، بإثباتها الأثر الإيجابي المباشر للتحفيز والتنظيم على تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى الدور الوظيفي للتحفيز في تشكيل سلوك العاملين وزيادة فاعليتهم. أما دراسة الأخضر (٢٠١١)، فقد أبرزت الأثر السلبي لضعف التنظيم وغياب الكفاءات الإدارية على الأداء الرياضي، مشيرة إلى أن غياب التسيير الفعال يُضعف مناخ التحفيز ويؤثر سلباً في دافعية العاملين. وعليه، فإن هذه الدراسات مجتمعة تُعزز الطرح النظري في الدراسة الحالية، من حيث التأكيد على أن التحفيز الإداري والمنظم هو متغير تفسيري رئيس لدافعية العاملين في المؤسسات الرياضية، ويدعم الاتجاه نحو بناء إطار نظري يربط بين مكونات التحفيز ومخرجات الأداء والدافعية الوظيفية.

المبحث الثاني التحفيز ودافعية العاملين تأصيل نظري

أولاً : مفهوم التحفيز وأنواعه: يُعد التحفيز من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، ويُقصد به مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تحث الفرد على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف محدد، وقد عرفه روبنز بأنه الرغبة الكامنة داخل الفرد والتي تدفعه لاتخاذ سلوك معين لتحقيق هدف ما، أما في السياق الرياضي، فإن التحفيز يمثل عاملاً حاسماً في تنمية الأداء وتعزيز الالتزام المهني لدى العاملين في المؤسسات الرياضية (Dino et al., 2024, p. 2) ويرى ابراهيم الفقي أن تالتهفيز هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل، و يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثير من الجهد. يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل، لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي، و هو الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان على التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع(الفقي، ٢٠١١، ص٥). التحفيز هو عملية تقوم بها إدارة المنظمة بهدف التأثير في الدوافع والحاجات والرغبات الداخلية لدى الأفراد العاملين، وذلك من خلال توفير وسائل وفرص مناسبة تثير هذه الدوافع وتشجعهم على بذل الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم لتحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع حاجاتهم الشخصية. وتسعى الإدارة من خلال التحفيز إلى توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة اهتمام الموظف بعمله، وتحسين أدائه كماً ونوعاً، مما ينعكس إيجاباً على خفض تكاليف العمل، وتسهيل مهام الإشراف، ورفع الروح المعنوية للعاملين. يرتبط التحفيز بنظام الحوافز الذي تنتهجه المنظمة، والذي يمثل الإطار المنظم للعملية التحفيزية. ويمكن تعريف الحوافز بأنها عناصر خارجية توفرها المنظمة في بيئة العمل بهدف إثارة حاجات ودوافع الأفراد، في حين أن الدافع هو عامل داخلي ينبع من داخل الفرد نفسه، ويعبر عن حاجة معينة تدفعه إلى العمل من أجل الحصول على الحافز، (Alain, 2000, P. 226)، وبالتالي إشباع تلك الحاجة. وبشكل عام، يمكن تعريف التحفيز بأنه: ممارسة الإدارة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، من خلال استخدام مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تُعرف بالحوافز. أما الحوافز، فهي العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه، كما أنها تُعد مجموعة من العناصر التي تدفع العاملين، بغض النظر عن مواقعهم، لبذل المزيد من الجهد والإقبال على أداء مهامهم بجدية وكفاءة، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاج كماً ونوعاً(مقدود، ٢٠٠٨، ص٥).

- أنواع الحوافز من حيث المصدر : وتصنف حسب هذا المعيار إلى الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية .

١. تحفيز داخلي: ينبع من داخل الفرد، مثل الشعور بالإنجاز أو الرغبة في التحدي وتطوير الذات، والتحفيز الداخلي يعني مجموعة القوى الدافعة داخل الإنسان التي تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط مختلفة ومتنوعة من السلوك (الحداد، ٢٠٠٣، ص٩٦). ومن بين التعريفات والتحليلات الأكثر وضوحاً يعرف التحفيز الداخلي على أنه ذلك العنصر الذي يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية الأفراد للعمل في اكتساب بعض المهارات التي يمكن من خلالها رفع الروح المعنوية، كما يشير إلى أن التحفيز الداخلي يعني إيجاد وتوجيه والمحافظة على السلوك، ويعرف على أنه فعل الشيء أو الانخراط في الأنشطة لا لشيء سوى للرغبة في ذلك ويتضح من هذا التعريفات أن الدوافع تساعد على إعطاء تفسير الأسباب وأهداف قيام الفرد بتصرف معين، وهذا يساعد على التنبؤ بسلوك مماثل في المستقبل. فالتحفيز الداخلي يعتبر القوى النفسية داخل الفرد التي تحدد اتجاه سلوكه في المنظمة، ومستوى مثابته وإصراره في مواجهة التحديات، وبذلك فإن العناصر الرئيسية في دافعية الفرد هي توجيه السلوك، مستوى الجهد المبذول، ومستوى مثابرة الفرد(سودان، ٢٠١٧، ص ٤٤٩). ووفقاً لما سبق من تعريفات للتحفيز الداخلي نستنتج:- التحفيز الداخلي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل وتحرك سلوكه تجاه تحقيق هدف معين أو إشباع حاجة معينة.- كلما زادت قوة التحفيز زادت الطاقة المبذولة أو النشاط الذي يقوم به الفرد الاشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه.- بما أن التحفيز الداخلي قوى داخلية فبالتالي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها وإنما يمكن استنتاجها أو الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهري للفرد(سودان، ٢٠١٧، ص ٤٥٠).

٢. تحفيز خارجي: يُشير التحفيز الخارجي إلى ذلك النوع من الدوافع الذي ينبع من مصادر خارجية عن الفرد، ويُعبر عنه بالحوافز التي لا ترتبط بطبيعة العمل نفسه، وإنما تعود على الفرد من خلال عوامل خارجية في بيئة العمل. وتشمل هذه الحوافز: المكافآت المالية، التقدير المعنوي، الترقيات، الامتيازات، الثناء، والاهتمام الاجتماعي (أوكيل وخالدي، ٢٠١٩، ص ١٣٠) ويُعرف بعض الباحثين الدافع الخارجي بأنه الانخراط في نشاط معين بهدف الحصول على نتيجة منفصلة عن النشاط ذاته، وتكون هذه النتائج عادةً على شكل منافع خارجية مثل المال، الدرجات، الترقية، أو حتى المكافآت الرمزية كالحلوى أو الملصقات وتشمل كذلك الحوافز الاجتماعية والعاطفية كالثناء والاهتمام من الآخرين، إذ تُمنح للفرد من قبل جهة خارجية، تُستخدم هذه الحوافز غالباً لتحفيز الأفراد الذين يفتقرون إلى الدافعية الذاتية لأداء أنشطة مفيدة. فعلى سبيل المثال، قد يُحفز الطفل على حفظ كلمات جديدة أو أداء واجباته المدرسية ليس بدافع داخلي نابع من الرغبة في التعلم، وإنما للحصول على مكافآت خارجية مثل المصروف أو التقدير من المعلم. وكذلك، في البيئة الأكاديمية، تؤدي الدرجات دوراً تحفيزياً خارجياً، إذ يسعى الطلاب إلى تحسين أدائهم بسبب علمهم بأن جهودهم ستُقيم (Richard and Edward, 2000, p 55-60) ويرى بعض الباحثين أن التوازن بين التحفيز الخارجي والداخلي يُعد مفتاحاً لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا المهني المستدام، مما يسلب الضوء على أهمية دمج الحوافز الخارجية ضمن استراتيجيات التحفيز في المؤسسات وأن التحفيز الداخلي يمثل العامل الأهم في بناء ولاء مؤسسي طويل الأمد من خلال تعزيز الإبداع والانخراط والرضا الذاتي، بينما التحفيز الخارجي يحقق نتائج أنية كزيادة الأداء وجذب الموظفين، لكنه أقل تأثيراً على الالتزام طويل المدى، تظهر الأبحاث، ومنها كتاب دانيال بينك، أن الاستقلالية والإنجاز والهدف هي مفاتيح التحفيز الداخلي الفعال، التحفيز الخارجي يظل مهمًا، لكنه يحتاج لتوازن مع الداخلي لتجنب الملل أو الاعتمادية الزائدة، كما أن القائد الملهم يلعب دوراً حاسماً في ربط العمل بهدف أسمى، مما يزيد من التزام الفريق، الدمج الذكي بين النوعين، مع قيادة واعية وتقدير مستمر، يخلق بيئة عمل منتجة ومستدامة. (السيد، ٢٠٢٥، مقال).

ثانياً : نظريات التحفيز :

١. نظرية ماسلو للتسلسل الهرمي للحاجات : يرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية تُرتب حسب أولويتها في مستويات هرمية تبدأ من الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان، والاجتماعية، والتقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات. لا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى إلا بعد إشباع المستويات الأدنى، ويصبح مستوى تحقيق الذات أقوى محفز عندما تتحقق باقي المستويات (نظريات الدوافع، منصة scribd).

٢. تركيز نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (١٩١١) على الحوافز المالية بوصفها المحفز الوحيد للموظفين، حيث اقترح تقسيم العمل وتحسين الأداء عبر دراسة الحركة والوقت، لكنها انتقدت لتجاهلها الجانب الإنساني ومعاملتها الموظفين كآلات. أما نظرية العلاقات الإنسانية، فظهرت في عشرينيات القرن الماضي كرد فعل على الطابع الآلي للإدارة العلمية، وأبرزت أهمية التفاعل الاجتماعي وظروف العمل النفسية، كما بينت دراسة هاوثرن أن التحفيز ينبع من الاهتمام بالعاملين وتحسين علاقتهم بالإدارة. أظهرت النتائج أن الأداء لا يرتبط فقط بالظروف المادية، بل بتحسين الروح المعنوية والاعتراف بالجهد البشري (لزهراني، ٢٠١٣، مقال).

٣- نظرية التكييف الفعالة : نظرية التكييف الفعال تؤكد أن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال النتائج التي تترتب عليه، أي أن السلوك المدعوم بمكافأة يُرجح تكراره، بينما السلوك المرتبط بعقوبة يُحتمل تجنبه مستقبلاً تعتمد النظرية على ثلاثة عناصر: المثبر (S)، وهو الموقف الذي يستدعي الاستجابة؛ السلوك أو الاستجابة (R) والنتيجة (C) وهي المكافأة أو العقوبة الناتجة عن السلوك، يحدث التعلم عندما يتفاعل الفرد مع البيئة فتؤدي نتائج أفعاله إلى تعديل سلوكياته لاحقاً إذا كانت النتيجة إيجابية، مثل الثناء فإن الفرد يُحفز لتكرار السلوك، أما النتيجة السلبية فتقلل من احتمال تكراره، تستخدم هذه النظرية في الإدارة لتعزيز السلوكيات المرغوبة عبر التحفيز الإيجابي أو السلبي (موقع LibreTexts).

٤- نظرية هيرزبرغ ثنائية العامل (Herzberg Two-Factor Theory) يُميز هيرزبرغ بين نوعين من العوامل:

١. عوامل محفزة (Motivators): مثل الإنجاز، التقدير، العمل ذاته، التطور المهني.

٢. عوامل وقائية (Hygiene Factors): مثل الراتب، ظروف العمل، السياسات الإدارية.

في المؤسسات الرياضية، غياب العوامل الوقائية يؤدي إلى الاستياء، ولكن وجود المحفزات هو ما يخلق الرضا والدافعية الحقيقية (البياتي، ٢٠٢٠، ص ٦١).

٥- نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory) تنص هذه النظرية على أن دافعية الفرد تعتمد على: الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء الجيد (التوقع) الاعتقاد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة (الآلية) قيمة المكافأة بالنسبة للفرد (الارتباط) في المجال الرياضي، مثلاً: إذا كان المدرب يؤمن أن جهده سيُلاحظ، وأن ذلك سيؤدي إلى ترقية، فسيحفز أكثر للعمل (محمد، ٢٠٢١، ص ٨٧).

٦- **نظرية العدالة (Adams' Equity Theory)** تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقارنون ما يحصلون عليه من مكافآت مع ما يقدمه الآخرون. وإذا شعروا بعدم الإنصاف، فإن دافعتهم للعمل تقل ، في المؤسسة الرياضية، قد يشعر الإداري بعدم العدالة إذا حصل زميله على مكافأة أعلى رغم تقديم نفس الجهد (الشمري ،٢٠١٨، ص٧٢).

٧- **نظرية تعزيز الذات (Self-Determination Theory)** تركز هذه النظرية على التحفيز الداخلي، وتؤكد أن الأفراد يكونون أكثر دافعية عندما يشعرون بالكفاءة بالاستقلالية بالانتماء وتعد مناسبة جداً للبيئة الرياضية التي تعتمد على الإبداع، واتخاذ القرار في المواقف المتغيرة (خطاب ،٢٠٢٠، ص١٤٤).

٨- تحليل ملاءمة النظريات للبيئة الرياضية: النظرية مدى الملاءمة

• ماسلو جيدة كأساس عام

• هيرزبرغ عالية، لتفسير الرضا والولاء

• التوقع مفيدة لفهم علاقة الجهد بالمكافأة

• العدالة ضرورية لمعالجة الفروق بين العاملين

• تعزيز الذات ممتازة في بيئات تعتمد على الإبداع

ثالثاً: العلاقة بين التحفيز والدافعية في بيئة العمل الرياضي.

العلاقة بين التحفيز والدافعية في بيئة العمل الرياضي الفرق بينهما: التحفيز هو السبب الخارجي أو الداخلي، أما الدافعية فهي الحالة الناتجة عن هذا السبب وتظهر في شكل نشاط وسلوك.

- أهمية التحفيز والدافعية في بيئة العمل الرياضي

١. رفع مستوى الأداء: عندما يتم تحفيز العاملين (مدربين، لاعبين، إداريين)، فإن ذلك ينعكس على جودة أدائهم وحماسهم.

٢. تحقيق الإنجازات الرياضية: الفرق الرياضية تحتاج إلى دافعية عالية لتحقيق البطولات، والتحفيز وسيلة لذلك سواء كان مادياً (مكافآت) أو معنوياً (تكريم)

٣. الرضا الوظيفي: الموظفون الرياضيون الذين يشعرون بالتحفيز تتولد لديهم دافعية أعلى، مما يزيد من رضاهم واستقرارهم في العمل.

٤. تقليل دوران العاملين: بيئة العمل التي تُشبع حاجات العاملين تحفزهم وتجعلهم أكثر التزاماً، مما يقلل من تسرب الكفاءات (البرجاوي ،٢٠١٠، ص١٠-١٨).

- أنواع التحفيز في المجال الرياضي:

* التحفيز المادي المكافآت، الحوافز، الرواتب، الترقية

* التحفيز المعنوي الثناء، التقدير، الشعور بالإنجاز، الدعم النفسي

* التحفيز الفردي الاهتمام باحتياجات كل موظف رياضي حسب موقعه

* التحفيز الجماعي المكافآت الجماعية، بناء روح الفريق (عبد الكريم و فتحي ،٢٠١٩، ص٢٧٥)

- العلاقة التبادلية بين التحفيز والدافعية : التحفيز يولد الدافعية ، كلما زادت أدوات التحفيز الفعالة، زادت الدافعية للعمل الدافعية تؤكد نجاح التحفيز ارتفاع الدافعية لدى الأفراد هو مؤشر على أن التحفيز المستخدم ناجح كلاهما يؤثر في السلوك التنظيمي في الأندية الرياضية، يُلاحظ أن العاملين المتحفزين أكثر التزاماً، إبداعاً، وقدرة على التكيف.

- تطبيقات عملية في بيئة العمل الرياضي

* وضع برامج حوافز مستمرة للاعبين والمدربين.

* تنظيم مسابقات داخلية لتحفيز الأداء الجماعي.

* دورات تدريبية كنوع من التحفيز المعنوي.

* اعتماد التغذية الراجعة الفعالة لتقدير الإنجاز. (عبد الكريم و فتحي ،٢٠١٩، ص٢٧٦)

البحث الثالث الإطار النظري المقترح لتفسير دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية

أولاً: دواعي الحاجة إلى إطار نظري متخصص في المؤسسات الرياضية

رغم تنوع النظريات التي فسرت التحفيز في ميادين العمل المختلفة، إلا أن خصوصية بيئة المؤسسات الرياضية - بما تتميز به من ديناميكية، وتفاعل بشري، وتعدد التخصصات (الإدارية، التدريبية، الفنية) - تتطلب إطارًا نظريًا خاصًا يتناسب مع طبيعة العمل الرياضي، وخصائص العاملين فيه (البياتي، ٢٠٢٠، ص ٩٤).

ثانياً: مكونات الإطار النظري المقترح يرتكز الإطار النظري المقترح على دمج أبرز ما ورد في نظريات التحفيز، خاصة تلك التي أثبتت فعاليتها في البيئات التنظيمية المرنة، مثل النظرية الثنائية، ونظرية التوقع، ونظرية تعزيز الذات، ويضم النموذج المحاور التالية:

١. المحفزات الداخلية :

- الرغبة في الإنجاز
- الشعور بالقدرة والكفاءة
- التقدير الذاتي

٢. المحفزات الخارجية:

- المكافآت (مالية / معنوية)
- الحوافز التنظيمية (ترقيات، استقرار وظيفي)
- العدالة في التوزيع والفرص

٣. البيئة التنظيمية:

- بيئة العمل (الشفافية، وضوح الأدوار)
- القيادة التحفيزية
- المشاركة في اتخاذ القرار (الخفاجي، ٢٠٢٠، ص ١٢١)

ثالثاً: فرضيات نظرية مستقبلية قابلة للاختبار: من خلال هذا الإطار، يمكن اقتراح فرضيات بحثية نظرية مستقبلية مثل:

- توجد علاقة طردية بين وضوح السياسات التحفيزية وارتفاع دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية.
- تؤثر المحفزات المعنوية بشكل أكبر من الحوافز المادية على الولاء المؤسسي للعاملين الرياضيين.
- كلما ارتفعت مشاعر العدالة التنظيمية، زادت مستويات الدافعية الذاتية لدى الموظفين الرياضيين.

رابعاً: فائدة الإطار النظري في تفسير السلوك التنظيمي

يساعد الإطار في:

- تحديد مصادر التحفيز والخلل داخل المؤسسات الرياضية.
- تصميم برامج تدريبية وتحفيزية قائمة على معرفة واقعية.
- تفسير فروق الأداء بين العاملين بحسب دوافعهم ومحفزاتهم. (خطاب، ٢٠٢٠، ص ١٦٢)

خامساً: آفاق بحثية مستقبلية بناءً على هذا الإطار

يمكن توجيه الدراسات القادمة نحو:

- اختبار العلاقة بين نوعية التحفيز ومخرجات الأداء الرياضي.
- دراسة الفروق في الدافعية بين الفئات الوظيفية (المدرسين، الإداريين، الفنيين).
- تطوير أدوات قياس دافعية العاملين في السياق الرياضي العربي.

الختاتمة:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في هذا البحث، تبين أن التحفيز الرياضي يمثل ركيزة أساسية لفهم دافعية العاملين في المؤسسات الرياضية، لاسيما في ظل التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجهها هذه المؤسسات. وقد أظهر الإطار النظري المقترح إمكانية الجمع بين المحفزات الداخلية والخارجية، والبيئة التنظيمية، لتشكيل نموذج متكامل يعزز الأداء ويرفع من مستوى الرضا والالتزام المهني لدى العاملين. إن تبني هذا الإطار في السياسات الإدارية يمكن أن يساهم في تطوير البنية المؤسسية وتحقيق الكفاءة الوظيفية المستدامة.

الاستنتاجات:

١. التحفيز يُعد العامل الأهم في تفسير الفروق الفردية في دافعية العاملين في المجال الرياضي.
٢. الحوافز المعنوية تملك تأثيراً مستمراً وأقوى من الحوافز المادية على الولاء والالتزام.
٣. النظريات الكلاسيكية مثل ماسلو وهيرزبرغ تصلح كأساس، ولكنها تحتاج تكييفاً مع البيئة الرياضية.
٤. البيئة التنظيمية الشفافة والداعمة تزيد من فعالية التحفيز وترفع من مستوى الدافعية الذاتية.
٥. هناك حاجة ماسة إلى أدوات قياس نوعية ومنكيفة مع السياق الرياضي العربي.

التوصيات:

١. ضرورة اعتماد برامج تحفيزية شاملة تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات الرياضية.
٢. تطوير سياسات العدالة التنظيمية لضمان المساواة في فرص التقدير والترقي الوظيفي.
٣. إعداد دورات تدريبية للقادة الرياضيين حول أساليب التحفيز الفعال المرتكز على النظريات الحديثة.
٤. توجيه الدراسات المستقبلية لاختبار النموذج النظري المقترح على عينات ميدانية.
٥. إشراك العاملين في صنع القرار الإداري كوسيلة لتعزيز الشعور بالانتماء والدافعية الذاتية.

قائمة المصادر:

١. الأخضر ، محمد راكي (٢٠١١) ، فعالية التنظيم والإدارة الرياضية في النادي الرياضي الشباب بني ثور ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
 ٢. أوكيل ، رابح و خالد ريم ، (٢٠١٩)، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، جامعة ألكلي محمد اولحاج البويرة.
 ٣. البرجاوي ، مولاي المصطفى(٢٠١٠) التحفيز والدافعية وتطبيق مبادئها في الميدان التربوي .جريدة الالوكة .
 ٤. البياتي، علي حسين. (٢٠٢٠). الإدارة والتحفيز في المؤسسات الرياضية. بغداد: جامعة بغداد.
 ٥. الحداد ، عوض بدير، (٢٠٠٣) مبادئ السلوك التنظيمي في المؤسسات الاسماعيلية .
 ٦. خطاب، ناصر عبد الله، (٢٠٢٠) ، سلوك الأفراد في المنظمات الرياضية، عمان ، دار المسيرة .
 ٧. خطاب، ناصر عبد الله، (٢٠٢٠)، سلوك الأفراد في المنظمات الرياضية، عمان، دار المسيرة.
 ٨. الخفاجي، عبد الحسين علي، وعلي، عبد الستار ناجي، (٢٠١٠)، الإدارة الرياضية، المفاهيم والتطبيقات ، بغداد ، دار الكتب الوطنية.
 ٩. الخفاجي، عبد الزهرة كاظم. (٢٠٢٢). الدافعية والتحفيز في بيئة العمل الرياضي، النجف، دار الرافدين.
 ١٠. دريسي ، عبدالكريم و بلغول فتحي (٢٠١٩) المبادئ الاساسية لاستخدام الحوافز كأسلوب لتطوير دافعية الانجاز وتدعيم سلوك الرياضي المتمرس ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المجلد ١٢ ، العدد ١، جامعة الجزائر .
 ١١. الراوي، عمر عبد الكريم شعبان حمدي، (٢٠٢٢)، دور مداخل التحفيز التنظيمي والتميز المؤسسي في سلوك الاستباقي لدى الرياضيين العراقيين الرواد ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الاساسية – جامعة الموصل.
 ١٢. رشيد، امان الله، (٢٠١٥) ، التحفيز وانعكاساته على الرضا لدى لاعبي كرة القدم قسم جهوي – صنف أكابر- دراسة ميدانية أندية كرة القدم لولاية المسيلة "، مجلة الابداع الرياضي.
 ١٣. الزهراني ، خالد محمد (٢٠١٣)، نظريات التحفيز الإداري ، موقع منهل الثقافة التربوية : manhal.net
 ١٤. السلمي ، علي (٢٠٠٠) إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية ، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
 ١٥. سودان، عبد الناصر عبد الرحمن ناصر، (٢٠١٧) التحفيز الداخلي واثرة على السلوك الفردي لمشاركة المعرفة "دراسة ميدانية"،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، مصر .
 ١٦. السيد ، حسين حبيب ،(٢٠٢٥) التحفيز الداخلي أم الخارجي أيهما مفتاح الولاء الحقيقي، مقال منشور ، جريدة العرب :
- <https://alarab.qa/opinion/24/05/2025>
١٧. الشمري، طارق عبد الأمير، (٢٠١٨)، التحفيز الوظيفي في المنظمات الرياضية ، البصرة: جامعة البصرة.

١٨. الشهري ، جواهر (٢٠٢٥)، كيف اربط الاطار النظري بمشكلة البحث ، مقال منشور ، دراسة الافكار للبحث والتطوير ، من خلال الرابط التالي
[/https://study.sa](https://study.sa) :
١٩. العمري ، حصة ، (٢٠٢٥) ما هو الاطار النظري في البحث العلمي ، مقال منشور ، دراسة الافكار للبحث والتطوير ، من خلال الرابط التالي
[/https://study.sa](https://study.sa) :
٢٠. الفقي ، ابراهيم (٢٠١١) قوة التحفيز "كيف تحفز الاخرين وتحصل على افضل ما لديهم ، ط ١ ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر .
٢١. كمال ، مفاق و بن رجم أحمد ، (٢٠١٤)، علاقة التحفيز بدافعية الانجاز عند لاعبي البطولة الوطنية المحترفة الاولى لكرة القدم الجزائرية ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد ٥، العدد ١٣ .
٢٢. محمد، عبد الله حسن، (٢٠٢١)، أساسيات الإدارة في المؤسسات الرياضية ، دمشق، دار الكلمة.
٢٣. مقدود ، وهيبة (٢٠٠٨) ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الافراد في المنظمة ، جامعة محمد بوقرة .
٢٤. موقع LibreTexts (كتاب السلوك التنظيمي) يعرض نظرية التوقع ضمن نظريات العملية ويوضح نموذجها الإجرائي وأهميته في التحفيز الإداري.

٢٥. نظريات الدوافع، scribd ، من خلال الرابط التالي : www.scribd.com/document

26. Alain Meignant,(2000) Ressources humains, Deplover la strategie, edition liaisons, SA, Paris.
27. Bandhu, M. Murali Mohan, Noel Anurag Prashanth Nittala, Pravin Jadhav, Alok Shadauria Kuldrep K. Savena(2024), Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers Um, Acta Psychologica.
28. Rochester M. Ryan and Edward L, Deci(2000) Motivations: Classic Definitions and New Directions Richard M, Contemporary Educational Psychology, University of Rochester.