

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د.)

في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

عنوان الأطروحة:

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء

مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة

- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زموري بلقاسم	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	رئيساً
مراد خليل	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفاً ومقرراً
شتيوي عبد المالك	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضواً مناقشاً
باغقول جمال	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضواً مناقشاً
مقران اسماعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	عضواً مناقشاً
عبابسة نجيب	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	عضواً مناقشاً

إشراف الأستاذ الدكتور:

مراد خليل

إعداد الطالب:

حساني مسعود

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ »

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ »

[سورة البقرة: آية 32]

ملخص الدراسة باللغة العربية

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة

-دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت على مستوى قطاع الشباب والرياضة، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي والمتمثلة في: أولاً: طبيعة وظروف العمل، وثانياً: الراتب والحوافز، وثالثاً: الإدارة الإشرافية، ورابعاً: فرص الترقية، وخامساً: زملاء العمل، وسادساً: العوامل الشخصية والاجتماعية، بالأداء الوظيفي.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الارتباطي لمواكبة طبيعة الدراسة، ولقد تمثلت عينة الدراسة في (74) مدير من مختلف بلديات ولاية بسكرة، ومن خلال استمارة الاستبيان الأولية والخاصة بالرضا الوظيفي والتي تحتوي على عدد (48) عبارة موزعة على ستة محاور تقيس مستوى الرضا الوظيفي للمدراء.

وكما أوضحت استمارة الاستبيان الثانية والخاصة بتقييم الأداء الوظيفي والتي تحتوي على عدد (32) عبارة موزعة على أربعة محاور، حيث يخدم كل منهما الأهداف والفرضيات التي عملت بها الدراسة، وذلك لاقتراح حلول لتحقيق الرضا الوظيفي والرفع من الأداء الوظيفي، وبعد المعالجة الإحصائية جاءت النتائج على النحو التالي:

● توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي المقترحة في الدراسة، والمتمثلة في:

- أولاً: طبيعة وظروف العمل.

- ثانياً: الراتب والحوافز.

- ثالثاً: الإدارة الإشرافية.

- رابعاً: فرص الترقية.

- خامساً: زملاء العمل.

- سادساً: العوامل الشخصية والاجتماعية.

والأداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة.

● توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة.

كما أرى بأننا نستطيع تحقيق الرضا الوظيفي لدى المدراء ومنع انخفاض الأداء الوظيفي، وذلك من خلال توفير الإمكانيات والوسائل، وظروف عمل مناسبة لأداء العمل، وإعادة النظر في الرواتب المقدمة، وآليات الترقية مع ضرورة تفعيل نظام للحوافز والمكافآت، هذا مما يساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع الشباب والرياضة.

Relationship of job satisfaction and job performance among managers of youth and sport sectors

-Field study at youth and sport sectors of Biskra-

This study aims to detect the relationship between job satisfaction and job performance of institutions managers and establishments in youth and sports sectors by identifying the relationship between the various factors of job satisfaction represented in : First: nature and working conditions, Second: salary and incentives, Third: Supervisory Administration, Fourth: upgrade Opportunities, Fifth: co-workers, sixth: personal and social factors.

The researchers used the descriptive method in the survey method to keep up with the nature of the study. The sample of the study consisted of (74) managers from the different municipalities of Biskra State, and through the initial questionnaire on job satisfaction, which contains (48) Career managers.

As indicated in the second questionnaire on the evaluation of the performance of the job, which contains of (32) words distributed on four points, where each serves the objectives by the study, In order to suggest solutions to achieve job satisfaction and increase job performance, and after the statistical calculation, the results were as follows:

- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) among the various job satisfaction factors proposed in the study, namely:

- First: nature and working conditions.
- Second: salary and incentives.
- Third: Supervisory Administration.
- Fourth: upgrade Opportunities.
- Fifth: co-workers.
- sixth: personal and social factors.

And the performance of managers of enterprises and establishments in the youth and sports sector.

- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between job satisfaction and job performance among managers of enterprises and establishments in the youth and sports sector.

I also believe that we can achieve job satisfaction of managers and prevent the decline in job performance, by providing some tools that help in the working conditions which suitable in the that week spot to maintains the work performance, and we should reconsider the salaries which are provided, and mechanisms of promotion as well to activate a system of incentives and rewards, which contributes to raise the level of performance and job satisfaction for the employee of youth and sport sectors.

شكر وتقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (رواه أحمد، وأبو داود، والترمذي)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

حمدا لله العلي القدير وشكرا للخالق المصور العظيم و عرفانا وحباً للواحد الفرد الصمد بعد أن من الله على الباحث بالانتهاء من هذه الدراسة، لا يسعه إلا أن يحمده جل وعلا على جزيل نعمه التي لا تعد وفضله الذي لا يحصى، وبعد الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وسيد الخلق أجمعين عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

يتقدم الباحث بأرق الكلمات وأسمى العبارات التي تدل على شكره و عرفانه بالجميل والامتنان للبروفيسور "مراة خليل" الذي لا تكفيه كلمات الشكر والتقدير نظير دعمه ومساعدته ونصائحه وتوجيهاته في إتمام هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري و عرفاني بالجميل إلى كل من علمني وأساتذتي ومن ساهم في تعليمي وتكويني لأصل إلى هذه اللحظة... جزاهم الله كل خير. وأشكر أيضا إدارات مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وعينة الدراسة من السادة المدراء عبر ربوع الولاية على رحابة صدرهم وتعاونهم، فلهم منا جزيل الشكر والعرفان. وأخيرا لا يفوتني أن أتقدم بكامل عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذين المحترمين الدكتور صواش عيسى والدكتورة برجى هناء على المساهمة في مراجعة الأطروحة.

وإلى كل زملائي الذين تحملوا معي عناء توزيع استمارتي الاستبيان وهم: د. مبروك، د. صابر، ق. فريد، ق. بلال، ق. أيوب، ق. أنور، أ. حمزة، أ. علي، أ. محمد

هذا الجهد منا، وعلى الله التكلان فإن أصبت فمن الله

وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان، والله ولي التوفيق،،،

الباحث

الاهداء

إلى السراج المنير سيدنا « مُحَمَّدٌ » صلوات ربي وسلام عليه إلى يوم الدين...

إلى الفاتحين "عقبة بن نافع وأبو المهاجر دينار وطارق بن زياد"...

إلى شهداء ثورة الفاتح نوفمبر 54 الذين بفضلهم ننعم بالأمن والحرية...

إلى والديا الكريمين - حفظهما الله - اللذين توليانى بالتربية والرعاية والتوجيه،

ولم يبخلوا عليا بشيء تمنيته في حياتي...

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي الصغيرة والكبيرة من قريب أو بعيد...

إلى المعلمين والأساتذة والدكاترة وكل من كان له فضل عليا في حياتي...

إلى أصدقائي ورفاق الدرب في مسيرتي الدراسية والجامعية...

إلى قاتي وأصدقائي وأبنائي في عائلتي الثانية « المدرسة الكشفية »...

إلى كل من ساهم معي من قريب أو بعيد في انجاز هذه الدراسة...

إلى كل من فتح هذه الصفحات بغية الاطلاع والاستفادة والافادة...

إلى كل من ذكرت ومن نسيت... أهدي هذا العمل العلمي المتواضع

راجيا من المولى العلي القدير أن يجعله خالصا لوجه الكريم

ويجعله في ميزان الحسنات... آمين

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	شكر و تقدير
	الاهـداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرسومات البيانية
	قائمة الملاحق
	قائمة المصطلحات
أ	مقدمة

الفصل التمهيدي:

الإطار العام للدراسة

27	1. الإشكالية
31	2. فرضيات الدراسة
32	3. نموذج الدراسة
33	4. أهمية الدراسة
33	5. أهداف الدراسة
34	6. أسباب اختيار الموضوع
35	7. تحديد المفاهيم والمصطلحات
38	8. الدراسات السابقة

الباب الأول: الإطار النظري

الفصل الأول: الرضا الوظيفي

62	تمهيد
63	1. لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي
65	2. مفهوم الرضا الوظيفي

72	.3	خصائص الرضا الوظيفي
75	.4	عوامل الرضا الوظيفي
82	.5	عوامل الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية
88	.6	أهمية الرضا الوظيفي
92	.7	نظريات الرضا الوظيفي
104	.8	قياس الرضا الوظيفي
112	.9	مشاكل عدم الرضا الوظيفي
117		خلاصة

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

119		تمهيد
120	-1	الأداء الوظيفي:
120	-1-1	مفهوم الأداء الوظيفي
124	-2-1	عناصر الأداء الوظيفي
126	-3-1	محددات الأداء الوظيفي
127	-4-1	مستويات الأداء الوظيفي
129	-5-1	أبعاد الأداء الوظيفي
130	-6-1	نظريات الأداء الوظيفي
132	-7-1	تحسين الأداء الوظيفي
136	-2	تقييم الأداء الوظيفي:
136	-1-2	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
139	-2-2	أهداف تقييم الأداء الوظيفي
142	-3-2	محاور تقييم الأداء الوظيفي
144	-4-2	مبادئ تقييم الأداء الوظيفي
145	-5-2	عناصر تقييم الأداء الوظيفي
148	-6-2	أنظمة وطرق تقييم الأداء الوظيفي
159	-7-2	مشاكل وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي
163	-8-2	تحديات تقييم الأداء الوظيفي في القرن الواحد والعشرين
165		خلاصة

الفصل الثالث: قطاع الشباب والرياضة

167		تمهيد
168	-1	وزارة الشباب والرياضة:
168	-1-1	لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة
170	-2-1	هيكلية وزارة الشباب والرياضة

176	3-1- مؤسسات قطاع الشباب والرياضة
178	2- مديرية الشباب والرياضة:
178	1-2- تعريف مديرية الشباب والرياضة
180	2-2- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
181	3-2- مهام وصلاحيات مديرية الشباب والرياضة
183	4-2- مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة
184	5-2- التشكيلة البشرية لقطاع الشباب والرياضة في ولاية بسكرة
187	3- المؤسسات الرياضية:
187	1-3- مفهوم المؤسسات الرياضية
189	2-3- أنواع المؤسسات الرياضية
189	3-3- هيكل المؤسسة الرياضية
192	4-3- قائمة المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة موسم 2018-2019
195	4- المنشآت الرياضية:
195	1-4- مفهوم المنشآت الرياضية
198	2-4- أنواع المنشآت الرياضية
199	3-4- قائمة المنشآت الرياضية بولاية بسكرة موسم 2018-2019
201	خلاصة

الباب الثاني: الإطار التطبيقي

الفصل الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة

204	تمهيد
205	1. الدراسة الاستطلاعية
207	2. منهج الدراسة
208	3. مجتمع الدراسة
209	4. عينة الدراسة
215	5. أدوات الدراسة
220	6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
220	1.6. صدق أدوات الدراسة
226	2.6. ثبات أدوات الدراسة
230	7. وصف أدوات الدراسة في الصورة النهائية

232	8 .مجالات الدراسة
233	9 .الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
233	10 . صعوبات الدراسة
234	خلاصة

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

236	تمهيد
237	1 . اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test)
241	2 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
242	3 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
243	4 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
245	5 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
246	6 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
247	7 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
249	خلاصة

الفصل الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

251	تمهيد
252	1 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
254	2 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
257	3 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
260	4 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
262	5 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
264	6 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة
267	خلاصة

269	نتائج الدراسة
272	التوصيات والاقتراحات
275	خاتمة
279	المصادر والمراجع
298	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تصنيف عوامل الرضا الوظيفي حسب الدراسات النظرية والتطبيقية	76
2	تاريخ نظريات الدوافع والحوافز 1981-1900	104
3	مراحل التطور التاريخي لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة	179
4	التشكيلة البشرية لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة	185
5	تعداد إطارات الشباب وتوزيعهم بولاية بسكرة	186
6	تعداد إطارات الرياضة وتوزيعهم بولاية بسكرة	187
7	قائمة المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018	192
8	قائمة الهياكل والمنشآت الرياضية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018	199
9	عدد مدراء المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018	208
10	عدد مدراء المنشآت الرياضية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018	209
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	210
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	211
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	212
14	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	213
15	توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمل	214
16	الاتساق الداخلي لفقرات محاور استبيان الرضا الوظيفي	222
17	معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي	223
18	معاملات الارتباط لعبارات استبيان تقييم الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية	224
19	معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي	227
20	ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	227
21	ثبات استبيان تقييم الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	228
22	معامل ثبات عبارات استبيان تقييم الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ	229
23	معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان تقييم الأداء الوظيفي	229

230	تقسيم المحاور وعدد عباراتها بالنسبة لاستبيان الرضا الوظيفي	24
231	نوع الإجابة لاستبيان الرضا الوظيفي باختصار طريقة ليكرت	25
231	تقسيم المحاور وعدد عباراتها بالنسبة لاستبيان تقييم الاداء الوظيفي	26
231	نوع الإجابة لاستبيان تقييم الاداء الوظيفي باختصار طريقة ليكرت	27
237	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان الرضا الوظيفي	28
239	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي	29
241	معامل الارتباط بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي	30
242	معامل الارتباط بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي	31
244	معامل الارتباط بين الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي	32
245	معامل الارتباط بين الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي	33
246	معامل الارتباط بين الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي	34
247	معامل الارتباط بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي	35

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	المخطط الفرضي للدراسة (Research Hypothetical Model)	1
79	عوامل الرضا الوظيفي	2
95	يمثل المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ماسلو	3
95	يمثل سلم حاجات الموظف	4
98	مقارنة معدل عوائد الفرد إلى مدخلاتهم مع عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم حسب افتراض آدمز	5
101	مخطط نظرية التوقع الأدائي	6
103	نظرية Z	7
108	مقياس اوزقود لقياس الرضا الوظيفي	8
111	يوضح مقياس ثورستن	9
113	نموذج عملية دوران العمل لـ: MOBLEY	10
135	نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء	11
135	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	12
147	يوضح العلاقة بين الفاعلية والأهداف	13
172	يوضح تخطيط المديرية العامة للشباب	14
173	يوضح تخطيط المديرية العامة للرياضة	15
174	يوضح تخطيط مديرية المنشآت القاعدية والتجهيزات والدراسات الاستشرافية	16
174	يوضح تخطيط مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم	17
175	يوضح تخطيط مديرية الإعلام والاتصال وأنظمة الإعلام الآلي والوثائق	18
175	يوضح تخطيط مديرية التعاون	19
176	يوضح تخطيط مديرية المالية والوسائل العامة ومراقبة التسيير	20
184	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة	21

211	يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	22
211	يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	23
212	يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير العمر	24
212	يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير العمر	25
213	يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	26
213	يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	27
214	يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	28
214	يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة	29
215	يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير مجال العمل	30
215	يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير مجال العمل	31

قائمة الرسومات البيانية

الصفحة	عنوان الرسم البياني	رقم الرسم
238	منحنى التوزيع التكراري لاستبيان الرضا الوظيفي	1
238	منحنى الاحتمال الطبيعي لبيانات استبيان الرضا الوظيفي	2
240	منحنى التوزيع التكراري لاستبيان الرضا الوظيفي	3
240	منحنى الاحتمال الطبيعي لبيانات استبيان تقييم الأداء الوظيفي	4
242	الارتباط الخطي للعلاقة بين طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي	5
243	الارتباط الخطي للعلاقة بين الراتب والحوافز والأداء الوظيفي	5
244	الارتباط الخطي للعلاقة بين الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي	7
245	الارتباط الخطي للعلاقة بين فرص الترقية والأداء الوظيفي	8
247	الارتباط الخطي للعلاقة بين زملاء العمل والأداء الوظيفي	9
248	الارتباط الخطي للعلاقة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي	10

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
298	وثيقة تقديم تسهيلات من طرف المعهد الى مدير الشباب والرياضة	1
299	قائمة الأساتذة المحكمين	2
300	استمارة رأي الخبراء في بناء أدوات الدراسة	3
302	أداتي الدراسة في الصورة الأولية	4
308	أداتي الدراسة في الصورة النهائية	5

قائمة المصطلحات

المصطلح	الاسم
Job Descriptive Index	الأجندة الوصفية للعمل
Normality Distribution Test	اختبار التوزيع الطبيعي
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	اختبار كولموغوروف - سميرنوف
Performance	الأداء
Job Performance	الأداء الوظيفي
Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
Split Half Method	التجزئة النصفية
Works accidents	حوادث العمل
Stereo Types Error	خطأ الانطباعات المسبقة
Halo Error	خطأ الهالة
Hawthorne Studies	دراسات هاوثورن
Labour Turnover	دوران العمل
Job Satisfaction	الرضا الوظيفي
Morale	الروح المعنوية
Internal Consistency Validity	صدق الاتساق الداخلي
Intrinsic Validity	الصدق الذاتي
Factor Analysis	الصدق الظاهري
Trustees Validity	صدق المحكمين
Motivation Factors	العوامل الدافعة
Hygiene Factors	العوامل الصحية
Absenteeism	الغياب
Continuity	مبدأ الاستمرارية

Integration	مبدأ التكامل
Comprehension	مبدأ الشمول
Participation	مبدأ المشاركة
Participation	مبدأ الموضوعية
Clarity	مبدأ الوضوح
Research Fields	مجالات الدراسة
Personal Bias	المحاباة الشخصية
Neutral	محايد
Research Hypothetical Model	المخطط الفرضي للدراسة
Inputs	المدخلات
Level of analysis	مستوى أو وحدة التحليل
Unfavourable	معارض
Spearman-Brown Coefficient	معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح
Job In General	المقياس العام للعمل
Normal Probability Plot	منحنى الاحتمال الطبيعي
Establishments Sports	المؤسسات الرياضية
Institutions Youth	المؤسسات الشبابية
Attitude toward the job	الموقف العام اتجاه الوظيفة
Favourable	مؤيد
Central Tendency	الميل ناحية الوسط
Outputs	نواتج

مقدمة

مقدمة:

يعد قطاع الشباب والرياضة في الجزائر من أهم القطاعات الحكومية، لما له من أدوار هامة وفعالة ولذلك تولي له الدولة كامل الأهمية والدعم في الميزانية والمتابعة، باعتباره قطاع حساس يعنى بفئة هامة من المجتمع ألا وهي الشباب، حيث تمثل هذه الفئة حسب مختلف الاحصائيات الجزء الأكبر من الطبيعة الديموغرافية للمجتمع الجزائري، ولأن الشباب هو عماد الأمم في الحاضر والمستقبل كان لزاما الاهتمام به ورعايته، وتوفير كل الظروف المواتية له لممارسة الأنشطة المفضلة له وخاصة الرياضة التي تستهوي الكثيرين من الشباب وحتى من مختلف الأعمار، فإن هذا القطاع يهتم بهم عبر مختلف المؤسسات والمنشآت بهيكلها وإطاراتها تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة.

وتقسم الوزارة المؤسسات والمنشآت التابعة لها إلى قسمين، يتمثل القسم الأول في مؤسسات الشباب وهي: بيوت الشباب، ودور الشباب، ومراكز التسلية العلمية، والمركبات الرياضية الجوارية، ومخيمات الشباب، والقاعات متعددة الخدمات، ودواوين مؤسسات الشباب...إلخ، والقسم الثاني المنشآت الرياضية وهي: دواوين مركبات متعددة الرياضات، والملاعب المتعددة الرياضات، والقاعات المتعددة الرياضات، وميادين التنس، والقواعد البحرية، وملاعب ألعاب القوى، وملاعب الرماية، مضامير الدراجات، ومراكز رياضة الفروسية، والملاعب الجوارية، والمساح، والقاعات المتخصصة...إلخ، ويشرف عليها على المستوى الولائي مديريات الشباب والرياضة.¹

وتمثل مديريات الشباب والرياضة نظاما مفتوحا تتفاعل مع بيئتها وتتأثر بها، فهي لا تكون نظاما منفصلا وإنما هي جزء من نظام أكبر هو البيئة، وبالتالي فهي عندما تخطط وتنفذ أنشطتها يجب أن تخطط داخل إطار من القوى التي تشكل وتكون البيئة التي يمارس فيها هذا النشاط، وإن نجاح المديرية في تحقيق الأهداف المسطرة لها متعلق بمستوى رضاهم الوظيفي، ودوافعهم للعمل، واتجاهاتهم، وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات.²

¹ الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية، www.mjs.gov.dz، 2017/12/12، 20:30.

² مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، تطبيقات في الإدارة الرياضية، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 8.

ولأن ارتباط المؤسسات والمنشآت ونجاحها قائم ومتعلق دوماً بالموارد البشرية التي هي موظفة من أجل تسييرها وتفعيل حركيتها وتحقيق الأهداف المسطرة ضمن البرامج السنوية، فقد عملت الوزارة الوصية على توظيف الإطارات المتمكنة من خريجي المعاهد الوطنية للتكوين العالي لإطارات الشباب المتواجدة في عدة ولايات من بينها: الجزائر، ورقلة، وهران، قسنطينة... إلخ، بغية تحقيق أهدافها والوصول إلى مبتغاها بكل يسر وسهولة في أقل زمن وبأقل مجهود، وهذا تأكيد على اعتبار الموظف في قطاع الشباب والرياضة هو العنصر الهام في المؤسسة أو المنشأة التي يعمل فيها، غير أنها تسعى أيضاً إلى التكفل بمهام الرسكلة وتحسين المستوى وتنظيم دورات تكوينية لإطارات القطاع.

هذا مما يلزم توفر مختلف العوامل التي تساعد الموظف على التكيف مع مختلف أبعاد العمل التنظيمية، والاجتماعية والبيئية وما ينتج عن هذا التكيف من إشباع لمختلف الحاجات وتحقيق درجة أكبر من الرضا، وبما أن الرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته، فقد عملت المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة على الاهتمام برضا الموظف لما له من أثر على المؤسسة أو المنشأة، خاصة وأنه تعبير عن شعور الفرد ومدى رغبته في إشباع الحاجات في الوظيفة.

وإن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده يتحقق له من خلال عمله، وهذا يؤدي بدوره إلى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته بعضها يتعلق بذاته الفرد نفسه، وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل وطبيعة وظيفته، ويعد الرضا الوظيفي للعمال بما فيهم مدرء المؤسسات والمنشآت الرياضية على اعتبار أنه شعور داخلي بالارتياح يشمل الظروف المحيطة بالمدرء، وما تنتجه هذه الظروف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية من أهم العوامل ذات التأثير في تحقيق المدير للتكيف النفسي والاجتماعي في وظيفته، خاصة وأن رضاه عن وظيفته يعبر عن مستوى قناعاته بجملة الرواتب والحوافز، والعلاقات بين الموظفين... ويساهم في تحسين أدائه.¹

ويعتبر الرضا الوظيفي حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق

¹ جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 2. - بتصرف-

بالبيئة الداخلية للعمل وذلك حسب "هيرزبيرج" (Herzberg)، أما "فروم" (Vroom) يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية، ويرى "شافر" (Schffer) أن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لاحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور يكون متأثراً بمتغيرات الفرد النفسية، بينما "أسعد ورسلان" يروا أن الرضا الوظيفي مرتبط بمفهومي الروح المعنوية والاتجاهات ولكنها غير مرادفة لأي منها.

أما "عاشور" فيرى أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله.

فيما يرى "العديلي" أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.

ويمكننا القول أن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت، فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل، بينما ذهب آخرون للجمع بين العاملين معاً.¹

وهذا الأخير يعتبر من المواضيع الهامة التي أخذت جزء كبير من دراسات الباحثين والخبراء في عدة ميادين ومجالات، ذلك مما أنتج لنا توفر عدد جيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة به، ويعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام (1930)، واستخدموا منذ ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم.

حيث تعتبر مدرسة تايلور العامل إنساناً اقتصادياً يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وان هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة، ومدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تأثيرها في توجيه المنظمة وكل المتعاملين فيها، بينما مدرسة النمو فهي تؤكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.ص 85-87.

تنمية المهارات والفعالية وإعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها.¹

وقد استمرت الدراسات في هذا المجال إلى يومنا هذا نظير أن أهم مورد يراعى له ويتم الاهتمام به في المؤسسات الناجحة والواعدة هو المورد البشري، ورغم كل ذلك لم نصل إلى مفهوم موحد حول الرضا الوظيفي.

فلقد شكلت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي اهتماما بالغا للعلماء والباحثين، منذ دراسات هاوثورن المعروفة (Hawthorne studies, 1927-1932) على يد "إلتون مايو" (E.Mayo) والتي كانت عبارة عن سلسلة بحوث تجريبية بدأت عام (1927) في شركة وسترن إلكترونيك الأمريكية التي تقع في منطقة هاوثورن بمدينة شيكاغو، هذه الدراسات توصلت إلى تأثير تصرفات العمال بجماعة العمل، وإلى الدور الهام للمكافآت والحوافز المادية في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا، كما توصلت إلى دور القيادة في التأثير على سلوك العمال داخل المؤسسة.

انطلاقاً من هذه النتائج، بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية وبالحدود في الإجازات السنوية، وشرع العمل على تخفيض ساعات العمل الأسبوعية حتى وصلت إلى الأربعين ساعة، كما بدأ تدريب المشرفين على حسن معاملة العمال لرفع روحهم المعنوية، ولعبت هذه التجارب دوراً هاماً في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على أفكار ومبادئ حركة الإدارة العلمية، هذه الأخيرة كان من روادها "فريدريك تايلور وشارلز بابيج"، وسعت إلى تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تركيزها على العمل، وحسب هذه المدرسة يعتبر الرضا الوظيفي متغير سببي والأداء الوظيفي متغير تابع، فالعامل الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد أيضاً امتنانه لوظيفته فيرتفع بذلك أدائه، والعكس فإن انخفاض رضاه يؤدي إلى ضعف حماسه، فيقل إقباله على عمله وتقل مشاعر الامتنان لوظيفته فينخفض أدائه.²

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص.ص 37-38.

² مسعود بورعدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينية، الجزائر، 2008/2007، ص 2. -بتصرف-

إن نظرة العلماء إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي تختلف حسب نتائج الدراسات والاتجاهات الفكرية للباحثين، فالمدرسة الكلاسيكية التي تشمل - الإدارة العلمية والتقسيمات الإدارية (مبادئ الإدارة) والنظرية البيروقراطية - اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي لا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز، كما اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسة، أما المدرسة السلوكية فركزت مختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على القانونية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.¹ وتبين لنا بعد دراسة وتمحيص عدد معتبر من البحوث والدراسات المختصة في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن العلاقة تكون وفق سبعة نماذج تتمثل فيما يلي:

- النموذج الأول: الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الوظيفي.
- النموذج الثاني: الأداء الوظيفي يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- النموذج الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي علاقة متبادلة.
- النموذج الرابع: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي علاقة زائفة.
- النموذج الخامس: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي تتأثر بمتغيرات أخرى.
- النموذج السادس: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
- النموذج السابع: مفاهيم بديلة للرضا الوظيفي و / أو الأداء الوظيفي.²

هذه النماذج يمكن أن نصل من خلالها إلى نتيجة مفادها إما وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أو عدم وجودها أو تأثرها بمتغيرات أخرى.

إن كل هذه النتائج المتوصل إليها في البحوث والدراسات العلمية السابقة شملت: الميدان الصناعي، وعلوم التسيير، والإدارة، والميدان التربوي، والميدان الصحي... إلخ، وطبقت في سنوات ماضية وفي مجتمعات مختلفة عن طبيعة المجتمع الجزائري في خصائصه النفسية والاجتماعية والاقتصادية ومعتقداته، ولهذا الأسباب قمنا بإنجاز هذه الدراسة التي تتناول دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في الميدان الرياضي، حيث يتم تسليط الضوء على مدراء المؤسسات

¹ مسعود بورغدة محمد وآخرون، الرضا الوظيفي لمؤطري النشاط البدني والرياضي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر، أكتوبر 2011، ص 157.

² Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE, Patton GK. **The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review.** Psychological bulletin. 2001 May;127(3):377.

والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة الذين يشكل مجال عملهم خصوصيات تختلف عن بقية الميادين سابقة الذكر.

ولتوضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، اعتمدنا في تقسيم دراستنا إلى فصل تمهيدي وبابين، كالآتي:

◀ الفصل التمهيدي: ويشمل "الإطار العام للدراسة" ويضم:

الإشكالية، وفرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، وكذا أهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار موضوع الدراسة ثم تحديد المفاهيم والمصطلحات، وأخيرا الدراسات السابقة.

◀ الباب الأول: تناولنا فيه "الإطار النظري" للدراسة، ويحتوي ثلاثة فصول، وهي كالآتي:

▪ الفصل الأول: بعنوان "الرضا الوظيفي" ويتضمن:

لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي، ومفهومه، وخصائصه، وعوامله لدى مدراء المؤسسات والمنشآت، وأهميته، ونظرياته، وقياسه، ومن ثم تحدثنا عن مشاكل عدم الرضا الوظيفي.

▪ الفصل الثاني: بعنوان "الأداء الوظيفي" والذي تضمن تقسيمه إلى بحثين:

أولاً: الأداء الوظيفي ويحتوي: مفهومه، وعناصره، ومحدداته، ومستوياته، وأبعاده، ونظرياته، وتلى ذلك أساليب تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي ويحتوي: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وأهدافه، ومحاوره، وانتقلت بعد ذلك إلى مبادئه، وعناصره وأنظمة وطرق التقييم، ومشاكل وصعوبات التقييم، ومن ثم تحديات تقييم الأداء الوظيفي في القرن الواحد والعشرين.

▪ الفصل الثالث: بعنوان "قطاع الشباب والرياضة" والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث:

أولاً: وزارة الشباب والرياضة: لمحة تاريخية عن الوزارة، وهيكلتها، ومؤسسات القطاع.

ثانياً: مديرية الشباب والرياضة: تعريفها، والهيكل التنظيمي للمديرية، ومهام وصلاحيات مدير الشباب والرياضة، ومصالح ومكاتب المديرية، والتشكيلة البشرية للقطاع في ولاية بسكرة.

ثالثاً: المؤسسات الرياضية: مفهومها، وأنواعها، ومفهوم هيكلها، وقائمة المؤسسات الرياضية لولاية بسكرة موسم 2019/2018.

رابعاً: المنشآت الرياضية: مفهومها، وأنواعها، وقائمة الهياكل والمنشآت الرياضية لولاية بسكرة موسم 2019/2018.

◀ الباب الثاني: تناولنا فيه "الإطار التطبيقي" للدراسة، والذي شمل ثلاثة فصول، وهي كالآتي:

▪ الفصل الأول: بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" والذي تضمن:

الدراسة الاستطلاعية، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وكيفية اختيارها والتطرق إلى الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم تلى ذلك عرض أدوات الدراسة، والتعريف بخطوات بنائها عبر مراحل، والخصائص (السيكومترية) لأدوات الدراسة في التأكد من صدقها وثباتها، ثم وصف أدوات الدراسة في الصورة النهائية، وقد انتقلنا بعد ذلك إلى تحديد مجالات الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتحديد بعض الصعوبات التي واجهتنا في إعداد الدراسة.

- **الفصل الثاني:** بعنوان "عرض وتحليل نتائج الدراسة" حيث تضمن هذا الفصل اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف - سميرونوف) ومن خلاله تم التوصل إلى أن بيانات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً، ثم قمنا بمعالجة البيانات الخاصة بالفرضيات الجزئية إحصائياً، وعرضها على شكل جداول إحصائية مع التعقيب عليها.
- **الفصل الثالث:** بعنوان "مناقشة وتفسير نتائج الدراسة" وتم ذلك مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية وتفسير النتائج في ضوء نتائج الدراسات النظرية المختلفة والدراسات السابقة. ونختم دراستنا بتقديم نتائج الدراسة، وعرض التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لخدمة هذا الموضوع، بالإضافة إلى الخاتمة وأخيراً عرض المصادر والمراجع والملاحق.



الفصل

التمهيدى



الإطار

العام

للدراسته



1- الإشكالية:

يمثل علم الإدارة في وقتنا الراهن ضرورة من الضروريات الحتمية في حياة البشرية، نظير ما يتميز به هذا العلم من تسارع وحركية ونشاط، لذلك كان لزاما على الإنسان السعي نحو اتخاذ أسلوب علمي وعملي في إدارة شؤون حياته، مما يساهم في النجاح وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة. ونظير ما تلعبه الإدارة من أدوار هامة في جميع المجالات، نجد أن لها دور هام في مجال التربية البدنية والرياضية سواء على مستوى المؤسسات والمنشآت الرياضية والنوادي الرياضية. وتؤمن الإدارة الرياضية المعاصرة في الوقت الحاضر بأن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات والمنشآت الرياضية، حيث يعتبر هو أساس نجاح جميع المؤسسات والمنشآت مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها الممارس، لذلك كان لزاما تطوير مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية داخل تلك الإدارات، من خلال السعي نحو ترغيب الموظف وجذبه لمهنته، والعمل على تدريبه باستمرار وتزويده بمختلف المعطيات والتحديات الجديدة في مجال عمله، وتقييم أدائه الوظيفي لمعرفة مستواه وترشيده، مما يساهم بشكل أو بآخر في زيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتقوم المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة بأدوار هامة وفعالة في مجالات الرياضة والشباب، حيث تسهر على تنظيم النشاطات الاجتماعية والتربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب، وحمايتهم من مختلف الآفات الاجتماعية، ومساعدتهم على الاندماج في الوسط الاجتماعي، وتنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب، وتشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات، وتطوير النشاطات الجوارية وتنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها، والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها، وتطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب، كما تساعدهم على الخروج من العزلة والاشتراك في الحياة الاجتماعية... إلخ، وتعتبر مراكز جذابة لمختلف الأعمار ومن الجنسين لممارسة هواياتهم المتعددة، ومراكز للالتقاء مع الأصدقاء وتبادل وصقل المهارات في مختلف الأوقات وخاصة أوقات الفراغ.

وتعتبر بلادنا الجزائر من بين الدول التي نسبة الشباب فيها كبيرة، ولذلك أولت الحكومة الأهمية القصوى والرعاية الكاملة منذ الاستقلال لهذا القطاع، حيث نجد أن الرياضة لعبت أدوار بارزة في

التعريف بالقضية الجزائرية العادلة في العالم وكسب الدعم والتأييد لنصرة وتحرير البلاد من الاحتلال الفرنسي العاشم، فقد ضرب فريق جبهة التحرير الوطني من العدم أحسن الأمثلة في الروح الرياضية والدفاع عن الألوان الوطنية في المحافل الدولية، وصنع بذلك إنجازا تاريخيا بقت الأجيال تذكره جيلا بعد جيل، وكل هذه العوامل ساهمت في أن تخصص الحكومة بعد الاستقلال والى يومنا هذا سنويا ميزانية معتبرة لوزارة الشباب والرياضة، كما نجد أنها سخرت كل الإمكانيات المادية والبشرية وشيدت في معظم البلديات بل حتى القرى والمداشر مؤسسات للشباب؛ كبيوت الشباب، ودور الشباب، والقاعات متعددة النشاطات... إلخ، ومنشآت رياضية؛ كالمركبات المتعددة الرياضات، والملاعب الجوارية، والمساح، والقاعات الرياضية المتخصصة... إلخ، ولم تدخر في ذلك أدنى جهد لأنها على دراية تامة بأهمية هذه المؤسسات والمنشآت.

غير أننا نجد أن الدول المتقدمة في العالم تسهر على تنظيم عمل الإطارات في مختلف المؤسسات والمنشآت، وفق ما يسمى بنظام الموارد البشرية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة لها، والتأكد من تحقيق رضاهم عن الوظيفة حيث يشعر الموظف بالارتياح والاستقرار في وظيفته، ذلك مما يجعله يُقدم عليها دائما دون تردد، محققا أحسن النتائج والطموحات في عمله وعلاقاته مع زملائه ومحيط العمل بروح وهمة عالية.

ورغم ذلك يبقى في بلادنا كثير من مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة غير مستغلة بالطريقة الفعالة التي أنجزت من أجلها، نظرا إلى عدة اعتبارات وأسباب من بينها على سبيل المثال لا الحصر عدم رضا المدراء عن وظيفتهم، وفق مختلف العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي كطبيعة وظروف العمل، والراتب والحوافز، والإدارة الإشرافية، وفرص الترقية، وزملاء العمل، ومختلف العوامل الشخصية والاجتماعية... إلخ، ولذلك تركوا تلك المؤسسات أو المنشآت مجرد هياكل خاوية بدون أنشطة وفعاليات ترقى إلى مستواها المطلوب وتحقيق الأهداف التي أنجزت من أجلها، مما أثر سلبا على أدائهم الوظيفي في الوظيفة التي يشغلونها.

وهذا مما استدعى أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في الإدارة، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي... إلخ، وذلك من منطلق أن رضا الموظف يرتبط بكثير من الظواهر الإيجابية مثل: الالتزام في العمل، وتحسن الأداء وزيادة الإنتاجية والفعالية المؤسسية عامة، ومن ثم استمر الباحثون في دراسة العوامل والمتغيرات ذات

التأثير الإيجابي على الرضا الوظيفي، وتؤكد مجموعة هارفارد المتخصصة في شؤون الإدارة على أن الرضا الوظيفي بمثابة العنصر الأساسي في دعم إمكانات الأفراد لمواجهة التحديات والتعامل معها بكفاءة ونجاح وممارسة متطلبات وواجبات المهنة وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تكمن أهمية هذا الموضوع بتناوله مشاعر الفرد العامل - أيا كان مستواه الوظيفي - إزاء عمله الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به، وتلك المشاعر - إذا ما كانت مرضية - تعكس شعور الفرد بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل.¹

ويعتبر الأداء الوظيفي مجموعة السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز، ويتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية، والابتكار، والإبداع، والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، وأخيراً الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة، فهو عبارة عن كل المجهودات المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وفي فترة زمنية معينة،² وهو أيضا عبارة عن الإنجاز الذي يحققه الفرد الناتج عن النشاط الذي يقوم به لتحقيق المهام المحددة له في وظيفته بفعالية.³

لقد تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وقد حددت لهذه العلاقة سبعة نماذج تم التطرق لعرضها، ومن بين أهم النماذج التي تتوافق معها مبدئياً نجد النموذج الأول القائل أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الوظيفي، حيث كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المدراء، يرتفع مستوى الأداء الوظيفي، أي هناك علاقة طردية بين المتغيرين، حيث الرضا الوظيفي يمثل متغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

¹ قاسم بن عائل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة - تصور مقترح، المجلة التربوية، العدد 107، الجزء 1، المجلد 27، جامعة الكويت، الكويت، يونيو 2013، ص.ص 218-219.

² محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية والدار الجزائرية للنشر والتوزيع، مصر والجزائر، 2015، ص 45. -بتصرف-

³ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 17.

كما يمكن أن تتوفر بعض العوامل الوسيطة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسات والمنشآت الرياضية، وتتمثل على سبيل المثال لا الحصر في بعض العوامل منها الرضا عن طبيعة وظروف العمل، والرضا عن الراتب والحوافز، والرضا عن الإدارة الإشرافية، والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية... إلخ، وهذا سينعكس ايجابيا على أدائهم.

فمن جهة هناك أبحاث أكدت عدم وجود علاقة ارتباطية بين الرضا والأداء كدراسة "ريفيلد وكروكيت" (1955) و"ليكرت وتايلور وويز"، ومن جهة أخرى فإن دراسات "هيرزبرج وموسبرو" و"باترسون وكابويل" (1957) تؤكد على وجود علاقة بينهما، بالرغم من اختلافهما في النتائج يعود ذلك في تحديد المفاهيم، وضبط المتغيرات المختلفة التي تؤثر في كل من الرضا الوظيفي والأداء، في حين بين بعضها عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسة "فروم وبيرد وفشر"¹.

في هذا الصدد يمكننا القول أن الدراسات السابقة أنجزت معظمها في الميدان الصناعي وفي الميدان التربوي أو الإداري، فما كان علينا إلا ولوج ميدان الإدارة الرياضية وضبطه، محاولين الوقوف في صف الذين يؤكدون وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ولن يتم لنا ذلك إلا بدراسة هذه العلاقة في إطار الظروف التي يعيشها مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

وبغية التعرف على العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، تأتي دراستنا هذه لكشف الغطاء عن ذلك، مما سيسهم في عرض نتائج الدراسة والاقتراحات بطريقة علمية ومخرجات تفيد المختصين في هذا المجال، وعليه وعلى ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس على الشكل التالي:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

¹ شعلال عبد المجيد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم بحث مسحي أجري على أساتذة التربية البدنية والرياضية في بعض الثانويات ولايات (مستغانم، تيسمسيلت، تلمسان)، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 5، جامعة مستغانم، الجزائر، 2005، ص.ص 72-74. -بتصرف-

إنطلاقاً من التساؤل العام والذي تهدف الدراسة المقترحة إلى معالجته، يمكن تحديد وضبط محاور إشكالية الدراسة في التساؤلات المقترحة التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الراتب والحوافز لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الإدارة الإشرافية لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترقية لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن زملاء العمل لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

3- نموذج الدراسة:

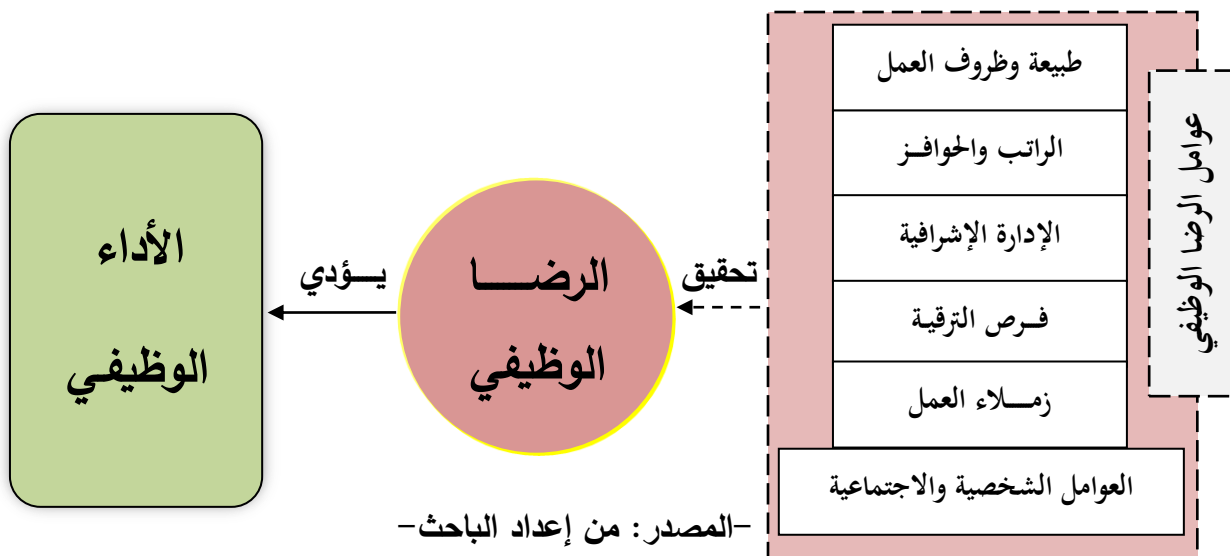
بناء على الفرضيات التي ستتناولها دراستنا الحالية، فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي:

أ- المتغير المستقل: الرضا الوظيفي، وعوامله هي:

- طبيعة وظروف العمل.
- الراتب والحوافز.
- الإدارة الإشرافية.
- زملاء العمل.
- فرص الترقية.
- العوامل الشخصية والاجتماعية.

ب- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

- الشكل رقم (1): المخطط الفرضي للدراسة (Research Hypothetical Model) -



4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة أنها تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، حيث تختلف عن أغلبية الدراسات العلمية السابقة التي أجريت في مجالات أخرى، إما في ميادين التعليم في المتوسط، والثانوي، والجامعي أو علوم التسيير والاقتصاد في البنوك، والإدارة، والتجارة، وغيرها من الأسلاك العمالية.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة المستوى الحالي لأداء مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وسبل الارتقاء به إلى أحسن مستوى من الأداء.
- دراسة الرضا الوظيفي لمدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، حسب أبعاد مقترحة ومنقحة.
- دراسة العلاقة بين الرضا عن: طبيعة وظروف العمل، والراتب والحوافز، والإدارة الإشرافية، وفرص الترقية، وزملاء العمل، والعوامل الشخصية والاجتماعية، وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي لمدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- إثراء المكتبة الوطنية لمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدراسة ميدانية جديدة تمس قطاع هام له علاقة مباشرة بخريجي المعاهد.
- إضافة أداة جديدة تتمثل في استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- إضافة أداة جديدة تتمثل في استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- تتبع أهمية الدراسة من خلال إلقاء الضوء على أهم مورد في أي مؤسسة، وهو المورد البشري سواء من ناحية أدائه في العمل أو رضاه عنه، كما من الممكن الاستفادة من نتائج الدراسة في رسم الخطط والسياسات التي تساعد في زيادة الرضا الوظيفي وتطوير أداء المدراء، وتنعكس بالإيجاب على وزارة الشباب والرياضة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.

5- أهداف الدراسة:

1-5- الهدف العام للدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

5-2- الأهداف العملية:

- التعرف على العلاقة بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- التعرف على العلاقة بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- التعرف على العلاقة بين الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- التعرف على العلاقة بين الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- التعرف على العلاقة بين الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- التعرف على العلاقة بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع تنحصر في دائرة الكشف عن ماهية العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بولاية بسكرة، من خلال معرفة الأبعاد والعوامل المؤثرة في مستوى الرضا وتأثيرها على الأداء، وكذا التطرق إلى مختلف مؤشرات انعدام الرضا ومدى تأثيرها على المدراء، وبما أن هذا الأخير هو المحرك الأساسي في إدارة وتسيير المؤسسة أو المنشأة لما له من دور في تفعيلها وحركتها... الخ.

إن اختيارنا لموضوع الدراسة كان له عدة اعتبارات منها:

6-1- الاعتبارات الذاتية: المتمثلة في الرغبة الشخصية للكشف عن الأوضاع المهنية والاجتماعية التي يعايشها مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بولاية بسكرة، والتي تؤثر بشكل أو

بآخر على أدائهم الوظيفي، وكذا الكشف عن المسببات المختلفة للرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى المدير في بيئة عمله.

6-2- الاعتبارات الموضوعية: المتمثلة في معرفة مختلف الأطر النظرية لموضوع الدراسة في جميع جوانبه، ومدى مقاربتها لموضوع دراستنا الحالية وكذلك الكشف عن مختلف أبعاد وآليات عدم الرضا الوظيفي، بالوصف والتحليل بصورة واقعية تكشف لنا عن أهم عوامل عدم الرضا ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

- الرغبة في متابعة ما قام به الباحثين الذين سبقونا في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، حيث لا يزال هذا الموضوع يعتريه الغموض في مجال الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، من أجل إضافة عمل علمي متواضع في مجال البحث العلمي في الإدارة الرياضية.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

من الضروري في الدراسات العلمية توضيح أبرز المفاهيم والمصطلحات العلمية الواردة في الدراسة، حتى تكون لقارئها والباحث في صفحاتها رؤية واضحة ودقيقة ويستطيع تصفح واستيعاب ما جاء فيها دون غموض، ويكون ذلك عبر التعبير عن الأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها كما تحدده طبيعة الدراسة الحالية، وقد تم تحدد أهم المفاهيم والمصطلحات التالية:

7-1- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

- **التعريف اللغوي:**

- **الرضا:** سُرور القلب بِمُرِّ الْقَضَاءِ¹ وفي اللغة ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضي عنه أحبه وأقبل عليه.²

قال الله تعالى: ﴿... رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ...﴾ [المائدة: 119].³

¹ علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني، معجم التعريفات، تحقيق ودراسة محمد صديق المنشاوي، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 2004، ص 96.

² صابر بن عيسى والسعيد مزروع، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بجودة الحياة، مجلة معارف، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، جوان 2017، ص 32.

³ الآية (119)، سورة المائدة، القرآن الكريم، ط 10، دار الشرجي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سورية، 2009، ص 127.

- **الوظيفي:** من الوظيفة جمع وظائف، ووظف: ما يُعَيّن من عمل أو إطعام أو رزق وغير ذلك وربما استعملت بمعنى المنصب والخدمة.¹
- **التعريف الاصطلاحي:** هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة، والارتياح، والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات، والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الإحساس بالثقة، والولاء، والانتماء للعمل.²
- **التعريف الإجرائي:** هو عبارة عن مختلف المشاعر والأحاسيس والحالة النفسية التي يشعر بها المدير في قطاع الشباب والرياضة نحو وظيفته التي يعمل بها، ويكون بذلك راضٍ على أنها تحقق له مختلف احتياجاته ورغباته، وتوفر له جوا من الراحة والطمأنينة في العمل مع الزملاء، وتكفل له العيش الكريم مقارنة ببقية الوظائف في القطاعات العمومية الأخرى.
- والذي يمكن قياسه وفق الاستبيان الذي أعد لهذه الدراسة في محاوره وعباراته، حيث يحتوي على (48) عبارة موزعة عبر ستة (6) محاور، تُعبر عن حالة الرضا أو عدمه، وطلب من المدراء تحديد مدى الرضا بمقياس يتكون من خمس درجات (مقياس ليكرت الخماسي)، تتمثل في:
 - **راضي جدا:** تعني شعور المدير بأن العمل يعطيه أكثر مما يتوقعه.
 - **راضي:** تعني شعور المدير بأن عمله يعطيه ما يتوقعه.
 - **محايد:** تعني شعور المدير أنه محايد في موقفه فهو لا يدرى إن كان راضٍ أو غير راضٍ عن عمله الحالي.
 - **غير راضي:** تعني شعور المدير بأن عمله يعطيه أقل مما يتوقعه.
 - **غير راضي تماما:** تعني شعور المدير بأن عمله يعطيه أقل بكثير مما يتوقعه.

7-2- الأداء الوظيفي (Job Performance):

- التعريف اللغوي:

- أداء: بمعنى إيصال الشيء، القضاء، تنفيذ العمل وتحقيقه "هو حسن الأداء".³
- أدى الشيء: أوصله والأداء إيصال الشيء إلى المرسل إليه.¹

¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، ط 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 1946، ص 907.

² منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ أحمد زكي بدوي وصديقة يوسف محمود، المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني، القاهرة وبيروت، مصر ولبنان، بدون سنة، ص 45.

- **التعريف الاصطلاحي:** هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.²
- **التعريف الإجرائي:** هو مجموعة المهارات والخبرات التي يمتلكها ويقوم بها المدير في قطاع الشباب والرياضة أثناء إدارته وتسييره للمؤسسة أو المنشأة الرياضية، والمعبر عنها سواء من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مختلف الإحصائيات وتقييم الجهات الوصية لأدائه، كما يمكن التعبير عنه من خلال النتائج المتحصل عنها من خلال الإجابة عن العبارات في استبيان الدراسة الذي يحتوي على (32) عبارة موزعة عبر أربعة محاور، تُعبر عن تقييم الأداء الوظيفي لدى المدراء بمقياس يتكون من خمس درجات (مقياس ليكرت الخماسي)، تتمثل في:
 - **موافق تماما:** تعني رأي المدير بأن مستوى الأداء أكثر من المطلوب.
 - **موافق:** تعني رأي المدير بأن مستوى الأداء كما هو مطلوب.
 - **محايد:** تعني أن المدير محايد في موقفه فهو لا يدري إن كان مستوى أدائه بذلك الشكل أو لا.
 - **غير موافق:** تعني رأي المدير بأن مستوى الأداء أقل من المطلوب.
 - **غير موافق تماما:** تعني رأي المدير بأن مستوى الأداء أقل بكثير من المطلوب.

3-7- المؤسسات الشبابية (Institutions Youth):

- **التعريف اللغوي:** هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر، تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والنفسية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة.³
- **المؤسسة:** مجموعة من الأشخاص الذين يعملون سويا في إطار واحد.⁴
- **التعريف الإجرائي:** هي كل المؤسسات الشبابية المنجزة من طرف الدولة الجزائرية، التي تعنى باحتضان وتنظيم مختلف الأنشطة والفعاليات الشبابية والرياضية والثقافية والعلمية على مستوى

¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، ط 43، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2008، ص 6.

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 44.

³ زحاف محمد ومؤذن بوجمعة، صنع القرار وانعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 1، العدد 2، المركز الجامعي البيض، الجزائر، ماي 2016، ص 17.

⁴ Learner O. s pocket Dictionary. 2003. New York: Oxford University: 82.

القرى والبلديات والولايات، وهي في دراستنا كل المؤسسات التي تعنى بنشاطات الشباب حسب تقسيم وزارة الشباب والرياضة، والمتمثلة في كل من: دار الشباب، بيت الشباب، قاعة متعددة النشاطات، المركز الثقافي...إلخ.

7-4- المنشآت الرياضية (Establishments Sports):

- **التعريف الاصطلاحي:** هي كل منشأة مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية.¹
- **التعريف الإجرائي:** هي مختلف الهياكل المنجزة من طرف الدولة الجزائرية والمخصصة لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية، ولا بد أن تتوفر فيها عوامل الأمن والسلامة وشروط ومواصفات تقنية أخرى حسب أنواع الرياضات الممارسة فيها، وهي في دراستنا كل المنشآت التي تعنى بالرياضة حسب تقسيم وزارة الشباب والرياضة، والمتمثلة في كل من: المركب الرياضي الجوارى، القاعة المتعددة الرياضات، المسبح الأولمبي، المسبح شبه الأولمبي، ملعب كرة القدم...إلخ.

8- الدراسات السابقة:

يستعين الباحث في دراسته على دراسات وبحوث سابقة مرتبطة أو مشابهة لدراسته، وهذا من أجل تناسق البحوث فيما بينها في معالجة موضوع ما، دون تكرار البحث وكذلك الانطلاق مما توصل إليه الباحثون السابقون في تعزيز الأفكار، والحصول على نتائج جديدة تحاكي الواقع والزمان والمكان والمتغيرات المختلفة للدراسة، ونجد أن موضوع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من المواضيع الهامة التي تناولها عدد كبير من الباحثين، لكن اختلف نوع الميادين الخاصة بالدراسة وتنوعت المتغيرات المتعلقة بهما، ويعود ذلك الاختلاف الى مجال التخصص، وحجم مجتمع البحث، وطبيعة العينة.

والدراسات السابقة مصطلح يراد به مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ مما انتهى غيره، وأن يوضح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته وبين من سبقه من دراسات.²

¹ المادة (2)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 91-416، المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 هـ الموافق 02 نوفمبر سنة 1991م، يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 26 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 03 نوفمبر سنة 1991، ص 2131.

² رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 46.

وقد تبين لنا بعد البحث والتمحيص الدقيق لمختلف الدراسات السابقة والمرتبطة بعدم وجود دراسات سابقة مشابهة في نفس المتغيرات لدراستنا الحالية، وعليه تم جمع الدراسات ذات العلاقة بأحد المتغيرات مع وجود اختلافات في طبيعة المجال البشري للدراسة (مجتمع وعينة الدراسة).

1-8- الدراسات الجزائرية:

1-1-8- الدراسة الأولى:

دراسة مسعود بورغدة محمد (2008)، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة.

- عنوان الدراسة:

الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم

- الهدف من الدراسة:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
- الوقوف على مستويات أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- التعرف على العلاقة بين خصائص العينة (الجنس والخبرة وعلاقة العمل والالتحاق بقسم التربية البدنية والرياضية) والرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.
- دراسة العلاقة بين خصائص العينة (الجنس والخبرة وعلاقة العمل والالتحاق بقسم التربية البدنية والرياضية) وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ترجع لمتغيرات: الجنس والخبرة وعلاقة العمل والالتحاق بقسم التربية البدنية والرياضية في الرضا الوظيفي وفي الأداء.
- دراسة قوة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات: الأداء الكلي ومحاور الأداء، والجنس والخبرة، وعلاقة العمل، والالتحاق بأقسام التربية البدنية والرياضية.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

- تساؤلات الدراسة:

- التساؤل العام: هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وأدائهم؟

- التساؤلات الجزئية:

1. هل أساتذة التربية البدنية والرياضية راضون عن وظيفتهم وعن عوامل ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء والترقية والأجر والإشراف والتلاميذ؟
 2. هل أساتذة التربية البدنية والرياضية يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي وفق المحاور التي بنيت عليها استبانة البحث: التخطيط والتنفيذ والتقييم وتنظيم وإدارة الفصل؟
 3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي وللأداء تعزى لخصائص الشخصية: الجنس والخبرة وعلاقة العمل والاتحاق بقسم التربية البدنية والرياضية؟
 4. هل توجد علاقة بين الخصائص الشخصية وكل من الرضا الوظيفي والأداء؟
 5. هل توجد علاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء؟
 6. هل هناك تأثير لمتغيرات الدراسة (الخصائص الشخصية، ومحاور الأداء، والأداء الكلي) على الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية؟
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.
 - عينة الدراسة: عينة عشوائية، تمثلت في (115) أستاذ للتربية البدنية والرياضية.
 - أداة البحث: استخدم الباحث استبيان للرضا الوظيفي، واستبيان لتقييم أداء الأساتذة.
 - نتائج الدراسة:
 - يمكن اعتبار أساتذة التربية البدنية والرياضية غير راضين وظيفيا.
 - أساتذة التربية البدنية والرياضية لا يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الخصائص الشخصية (مرسم، مستخلف-الاتحاق بأقسام التربية البدنية والرياضية) في الرضا الوظيفي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الخصائص الشخصية (الجنس والخبرة) في الرضا الوظيفي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الخصائص الشخصية (علاقة العمل والاتحاق بالقسم) في الرضا الوظيفي.
 - وجود علاقة بين الخصائص الشخصية (الجنس والخبرة بالأداء) والرضا الوظيفي.

- عدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية (علاقة العمل والاتحاق بالقسم) والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء، ولم تؤثر عدم وجود علاقة بين كل من الرضا عن الإشراف والتقييم في النتيجة.
- يعتبر الأداء أقوى متغير يؤثر على الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

8-1-2- الدراسة الثانية:

دراسة جبارة سامية (2008)، رسالة ماجستير، جامعة باتنة.

- عنوان الدراسة:

رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية

- الهدف من الدراسة:

- الدراسة الأكاديمية لواقع مهنة الأستاذ الجامعي للوقوف على بعض العوامل المؤثرة على رضاه عن عمله ومدى تأثيرها على أدائه في الجامعة.
- تحليل الواقع المهني الذي يعيشه الأستاذ داخل الجامعة من خلال الكشف عن علاقاته بالأطراف الثلاثة: الإدارة، زملاء العمل والطالب.
- إبراز طبيعة الدور الفعال للأستاذ في إنجاح العملية التكوينية والبحثية بالجامعة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
- التعرف على مستوى رضا عضو هيئة التدريس وعلاقة ذلك بأدائه الوظيفي.
- التعرف على واقع الأداء البيداغوجي للأستاذ، ومعرفة الاتجاهات السائدة فيما يخص الرضا عن العمل، والوقوف على آراء الأساتذة في جوانب الأداء الأكاديمي، وعلاقة ذلك برضاه عن العمل.
- الكشف عن العوامل المسببة لعدم الرضا، وتأثيرها على الأداء البيداغوجي للأستاذ في جامعة باتنة.
- تفسير العلاقة القائمة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.

- إلقاء الضوء على بعض العقبات والمشاكل التي يتعرض لها عضو هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية بصفة عامة وجامعة باتنة بصفة خاصة والتي لها دور كبير في التأثير على الأداء الوظيفي للأستاذ.
 - تساؤلات الدراسة:
 - التساؤل العام:
 - هل توجد علاقة بين رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الوظيفي في الجامعة الجزائرية؟
 - التساؤلات الجزئية:
 - 1. هل الوضعية المهنية والاجتماعية للأستاذ الجامعي تؤثر على أدائه البيداغوجي؟
 - 2. ما العلاقة بين العوامل المؤثرة في رضا الأستاذ الجامعي وأدائه الأكاديمي؟
 - 3. هل رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة؟
 - 4. هل رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل يؤثر على أدائه الوظيفي؟
 - 5. هل رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي والتنظيمي يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة؟
 - منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.
 - عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية غير نسبية، تمثلت في (120) أستاذ جامعي.
 - أداة البحث: استخدمت الباحثة المقابلة، والاستبيان، والوثائق، والسجلات.
 - نتائج الدراسة:
 - عدم رضا الأستاذ الجامعي على مجموعة من العوامل يؤثر على أدائه البحثي والتدريس والإداري.
 - مستوى رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز يؤثر على أدائه الوظيفي.
 - عدم رضا عضو هيئة التدريس على العوامل المختلفة يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة.
 - عدم الرضا عن العمل لأسباب وعوامل مادية واجتماعية، تنظيمية وبيداغوجية.
- 8-1-3- الدراسة الثالثة:**

دراسة العرابوي سحنون (2009)، رسالة ماجستير، جامعة الشلف.

- عنوان الدراسة:

الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

- الهدف من الدراسة:

- تحديد نوع العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

- التعرف على الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية.

- معرفة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل الضغوط المهنية.

- تحديد نوع العلاقة بين الضغوط المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية والرضا الوظيفي.

- تساؤلات الدراسة:

- التساؤل العام:

ما نوع العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟

- التساؤلات الجزئية:

1. ماهي الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية؟

2. هل أساتذة التربية البدنية والرياضية راضون وظيفيا في ظل هذه الضغوط المهنية؟

3. هل هناك علاقة بين الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية والرضا الوظيفي؟

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تمثلت في (100) أستاذ.

- أداة البحث: استخدم الباحث مقياس الضغوط المهنية، واستبيان الرضا الوظيفي.

- نتائج الدراسة:

- إن أساتذة التربية البدنية والرياضية راضين في عملهم من خلال العلاقة مع التلاميذ

وتفاعلهم أثناء حصة التربية البدنية والرياضية.

- تربط أساتذة التربية البدنية والرياضية بإدارتهم علاقة غير حسنة مما تؤثر على أدائهم

المهني.

- أساتذة التربية البدنية والرياضية غير راضين وظيفيا في حياتهم المهنية بصفة عامة.

- إن أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم الثانوي ببعض ولايات الغرب الجزائري يواجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم بالسلب في مردود عملهم.

8-1-4- الدراسة الرابعة:

دراسة مسعود بورغدة محمد وآخرون (2011)، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 4.

- عنوان الدراسة:

الرضا الوظيفي لمؤطري النشاط البدني والرياضي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة

- الهدف من الدراسة:

- دراسة الرضا الكلي لمؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة، ورضاهم عن خمسة عوامل هي: ظروف العمل والزملاء والإشراف والترقية والأجر والتلاميذ، مما يساعد على معرفة جوانب النقص والقوة في المنظومة التربوية ودرجة اهتمامها بهذه العوامل التي تعتبر ضرورية لتحسين دافعية المؤطر نحو مهنته.

- تساؤلات الدراسة:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لمؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة؟

- منهج الدراسة: استخدم الباحثين المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تمثلت في (115) مؤطر.

- أداة البحث: استخدم الباحثين استبيان للرضا الوظيفي.

- نتائج الدراسة:

- عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة عن معظم العوامل المتمثلة في: ظروف عملهم، ظروف أجورهم، زملائهم في العمل، عامل الإشراف، التلاميذ.

- عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة وظيفيا.

8-1-5- الدراسة الخامسة:

دراسة بشير حسام وقلاتي يزيد (2012)، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 5.

- عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي للمسير الرياضي وعلاقته ببعض المتغيرات

- الهدف من الدراسة:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات.
- التعرف على علاقة كل من متغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بمستويات الرضا الوظيفي لديهم.
- تساؤلات الدراسة:
- التساؤل العام:
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات؟
- التساؤلات الجزئية:
- 1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي للمشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات تعزى لمتغير العمر؟
- 2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- 3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات تعزى لمتغير الخبرة؟
- منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- عينة الدراسة: تمثلت في (20) مشرف ومشرفة من جامعة أم البواقي.
- أداة البحث: استخدم الباحثان استبيان للرضا الوظيفي.
- نتائج الدراسة:
- مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين كان متوسطا في مجالات العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة المباشرة، وظروف العمل وطبيعته، والعلاقة مع الطلاب.
- مستوى الرضا الوظيفي كان منخفض في مجالي فرص الترقية والنمو المهني، والراتب والمكافآت.
- تفوق مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة المباشرة في مراتب أولى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر على كافة مجالات الرضا الوظيفي في الدراسة باستثناء مجال ظروف العمل وطبيعته فقد تبين أن المشرفين الرياضيين الأكبر سنا

أكثر من 40 سنة كانوا أكثر رضا من زملائهم في الفئتين الآخرين 30 سنة فما دون و31-40 سنة في مجال ظروف العمل وطبيعته.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات العلاقة مع الزملاء، وظروف العمل وطبيعته، وفرص الترقية، والنمو المهني، والعلاقة مع الطلاب، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية في مجالي العلاقة مع الإدارة المباشرة، والراتب والمكافآت ولصالح حملة شهادة الماجستير فأكثر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين الرياضيين في مجالي ظروف العمل وطبيعته، وفرص الترقية والنمو المهني.

8-1-6- الدراسة السادسة:

دراسة شرفي عامر (2016)، مجلة المحترف، جامعة الجلفة، العدد 12.

- عنوان الدراسة:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية

- الهدف من الدراسة:

- يتمثل في الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

- التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

- التعرف على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

- التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية.

- تساؤلات الدراسة:

- التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية؟

- التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعد الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين بعد القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية؟
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- **عينة الدراسة:** تمثلت في (34) مستشار في دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- **أداة البحث:** استخدم الباحث استبيان المناخ التنظيمي واستبيان الرضا الوظيفي.
- **نتائج الدراسة:**
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية، إذ كلما كان التنظيم جيداً في المنشأة الرياضية زادت نسبة رضا العاملين عن الأعمال التي تُوكَلُ إليهم، وذلك لثقتهم بالتنظيم الذي ينتمون إليه.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية، إذ يعتقد معظم العاملين في المنشآت الرياضية أنّ الهيكل التنظيمي لا يتناسب فقط مع طبيعة المنشأة، بل يساعد أيضاً في تحسين جودة الأعمال التي تقدّمها كل منشأة حسب طبيعتها.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية، فكلما كان للقائد أسلوباً مرناً في التعامل مع الأزمات دون التأثير السلبي على العاملين زاد رضاهم عن قيادتهم، وكلما كان للقائد بُعداً نظرياً ورؤياً واضحة حول ما يقوم بها زادت الثقة بينه وبين مرؤوسيه وبالتالي السير الحسن للمنشأة الرياضية.

8-2- الدراسات العربية:

8-2-1- الدراسة الأولى:

دراسة علي بن يحيى الشهري (2002)، رسالة ماجستير، السعودية.

- عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية
- الهدف من الدراسة:
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد، ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل التعليمي والعمر والراتب والأمن الوظيفي وظروف العمل والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والترقية والتقدم في العمل.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم.
- تساؤلات الدراسة:
- 1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض؟
- 2. ما هي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك منطقة الرياض؟
- 3. ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟
- 4. ما هو دور بعض العوامل الشخصية لكل من (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر) في مستوى الرضا الوظيفي؟
- 5. ما هو دور بعض العوامل الوظيفية (الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم الوظيفي) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك؟
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي.
- عينة الدراسة: تمثلت في (233) مفتش جمركي.
- أداة البحث: استخدم الباحث الاستبيان.

- نتائج الدراسة:
- وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، هذه العلاقة علاقة طردية، أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية.
- تأثر الإنتاجية بمحيط العمل، أما الترقية فلا ترتبط بالكفاءة والإلتقان في مصلحة الجمارك مما يعمل على تقليل حالات الرضا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث يزداد الرضا عند الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، كلما تقدم العمر قل الرضا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي المرتبات العليا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا.

8-2-2- الدراسة الثانية:

دراسة سيف بن صالح الدلبي (2002)، كتاب، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

- عنوان الدراسة:
- أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء
- الهدف من الدراسة:
- دراسة أثر العوامل الوظيفية على الرضا الوظيفي ويشمل ذلك: الأجور، محتوى العمل، جماعة العمل، القيادة والإشراف، الترقية والتقدم الوظيفي.
- دراسة أثر العوامل الفردية على الرضا الوظيفي ويشمل ذلك: العمر، المرتبة، التعليم، الخبرة، التدريب، الحالة الزوجية.
- توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ومعرفة إلى أي مدى يؤثر انخفاض الرضا الوظيفي للموظف على أدائه لعمله.
- اقتراح التوصيات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في إمارة منطقة الرياض وبالتالي تحسين مستوى الأداء.
- تساؤلات الدراسة:
- التساؤل العام:

إلى أي حد تؤثر العوامل الوظيفية والفردية على رضا الموظف وبالتالي على أدائه لعمله؟

- التساؤلات الجزئية:

1. إلى أي حد تؤثر العوامل الوظيفية على الرضا الوظيفي في إمارة منطقة الرياض؟ ويشمل

ذلك: الأجور، محتوى العمل، جماعة العمل، القيادة والإشراف، الترقية والتقدم الوظيفي.

2. إلى أي حد تؤثر العوامل الفردية على الرضا الوظيفي في إمارة منطقة الرياض؟ ويشمل ذلك:

العمر، المرتبة، التعليم، الخبرة، التدريب، الحالة الزوجية.

3. ما هي آثار انخفاض الرضا الوظيفي على أداء الموظف في إمارة منطقة الرياض؟ وبعبارة

أخرى: هل الموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي يتمتع أيضا بمستوى عال

من الأداء؟ وهل العكس صحيح؟

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: عينة عشوائية، تمثلت في (100) موظف.

- أداة البحث: استخدم الباحث الاستبيان، والمقابلة.

- نتائج الدراسة:

- يشعر الموظفون في إمارة منطقة الرياض بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي العام، وبمستوى

عال من الرضا عن متغير الاحترام والتقدير من الزملاء، وبمستوى مرتفع من الرضا عن

المتغيرات التالية: التعاون المتبادل بين زملاء العمل، اعتراف الزملاء بجدارة وجهود

الموظف، تقارب درجات الثقافة العلمية والفكرية لزملاء العمل، الاحترام والتقدير من قبل

الرؤساء، الفرص المتاحة لإبداء الرأي، الحرية والاستقلال في أداء العمل مع بقاء المسؤولية

عن نتائج العمل، كفاية الصلاحيات والسلطات الممنوحة للموظف للقيام بأعمال وظيفته.

- شعور الموظفين بمستوى متوسط من الرضا عن المتغيرات التالية: كفاية الراتب

الشهري، ملائمة الراتب مع المجهود، تحقيق وإشباع الوظيفة للطموحات الشخصية، توافر

الفرص لاكتساب مهارات جيدة في العمل، الفرص المتاحة للقيام بأعمال متنوعة، المسؤولية

التي يحتويها العمل، الفرص المتاحة للتجديد والإبداع في مجال العمل، الاستقرار

الوظيفي، تقدير الإدارة لإنجازات العاملين، العلاقة بين الترقيات وزيادة المسؤوليات الوظيفية.

- شعور الموظفين بمستوى منخفض من الرضا عن المتغيرات التالية: الربط بين أداء الموظف والحوافز والعوائد التي تعطى له، تكافؤ الفرص بين الزملاء للترقية في العمل، السقف الزمني للترقية.
- لا يوجد مستوى ضعيف من الرضا عن أي متغيرات الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين الرضا الوظيفي العام عن العوامل الوظيفية وبين الرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين الرضا عن العوامل الوظيفية (محتوى العمل، جماعة العمل، الترقية والتقدم الوظيفي) وبين الرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين الرضا عن الرواتب وكذلك عن القيادة والإشراف والرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.
- عدم وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين العوامل الفردية التالية (العمر، المؤهل، الخبرة، التدريب، الحالة الزوجية، الراتب الشهري) وبين الرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الفردية سالفة الذكر وبين الرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.

8-2-3- الدراسة الثالثة:

- دراسة منى محمد عبد السلام خليل (2011)، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر.
- عنوان الدراسة: دراسة تحليلية لمعايير الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية
- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معايير الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية وذلك من خلال التعرف على:
 - الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
 - الإشباع أو الاكتفاء المالي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
 - تحقيق المكانة الوظيفية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.

- قبول سياسات ولوائح العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
- تقبل نمط القيادة والإشراف السائد في العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
- الرضا عن ظروف وبيئة العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
- التوافق الاجتماعي داخل بيئة العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
- قبول أساليب تقويم الأداء المتبعة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
- **تساؤلات الدراسة:**

1. ما مدى شعور العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية بالأمان والاستقرار الوظيفي؟
2. ما مدى الإشباع أو الاكتفاء المالي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية؟
3. ما مدى تحقيق المكانة الوظيفية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية؟
4. ما مدى قبول سياسات ولوائح العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية؟
5. ما مدى تقبل نمط القيادة والإشراف السائد في العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية؟

6. ما مدى رضا العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية عن ظروف وبيئة العمل؟
7. ما مدى التوافق الاجتماعي داخل بيئة العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية؟
8. ما مدى قبول أساليب تقويم الأداء المتبعة لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية؟
- **منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- **عينة الدراسة:** اختيرت العينة بالطريقة العمدية، وتمثلت عينة الدراسة الأساسية (403) فرداً، وتمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في (34) فرد من خارج عينة البحث الأساسية.
- **أداة البحث:** استخدمت الباحثة الاستبيان.

- نتائج الدراسة:

- عدم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.
- لا يوجد إشباع أو اكتفاء مالي مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين.
- العاملين بمديرية الشباب والرياضة راضين عن نظرة المجتمع لوظيفتهم.
- العاملون بمديرية الشباب والرياضة يؤكدون قبول سياسات ولوائح العمل.

- عدم تقبل نمط القيادة والإشراف في العمل بمديرية الشباب والرياضة.
- الرضا عن ظروف وبيئة العمل.
- العاملين راضين عن علاقاتهم مع زملائهم العاملين داخل العمل.
- لا تعتمد عملية تقويم الأداء على أسس ومعايير موضوعية واضحة ومعروفة لجميع العاملين.
- لا تستفيد الإدارة بنتائج تقويم الأداء وتستخدمها في تدعيم سياساتها (التحفيز، والترقية التدريب، والتنقل... الخ).
- لا تستخدم الإدارة مؤشرات مرنة في تقييم أداء العاملين.
- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء.

8-2-4- الدراسة الرابعة:

دراسة محمد أحمد محمود سنبل (2014)، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر.

- عنوان الدراسة:

استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية

- الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية وذلك من خلال التعرف على:

- نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن ترتقي بالأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية.

- الأهداف الاستراتيجية للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية.

- الإجراءات التنفيذية للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية.

- تقييم ومؤشرات النجاح للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية.

- تساؤلات الدراسة:

1. ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية؟

2. ما هي الأهداف الاستراتيجية للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية؟

3. ما هي الإجراءات التنفيذية للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية؟

4. ما هو نظام التقييم ومؤشرات النجاح للأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية؟

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة وفق الطريقة العشوائية حيث عددهم (435) مفحوص بنسبة (62.14 %) من مجتمع الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في (35) مفحوص من خارج عينة البحث الأساسية.
- أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبيان.
- نتائج الدراسة:

نقاط القوة التي يمكن أن ترتقي بالأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية تتمثل في:

- تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة حالياً.
- وجود برامج تدريبية لتأهيل العاملين في المديرية.
- نظام لتحفيز مناسب للقائمين بتدريب العاملين بالمديرية.
- نقاط الضعف التي تؤثر على الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية تتمثل في:
- وجود قيادات غير مؤهلة لتدريب العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- عدم التخطيط السليم للأنشطة والبرامج المختلفة بمديرية الشباب والرياضة.
- يفتقد العاملين في مديرية الشباب والرياضة إلى روح العمل الجماعي.
- الفرص التي يمكن أن ترتقي بالأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية تتمثل في:
- وجود علاقات جيدة بين المديرية والمديريات ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى داخل مصر وخارجياً بما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات.
- وجود علاقة تعاون متبادل مع مديريات الشباب والرياضة على مستوى الجمهورية.

8-2-5- الدراسة الخامسة:

دراسة يوسف حسن آدم بشير (2015)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- عنوان الدراسة: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا
- الهدف من الدراسة:

- التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته.
- الوقوف على أهم العوامل البيئية المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة.
- توضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات.
- **تساؤلات الدراسة:**
 1. ما هو دور نظام الحوافز في زيادة أداء العاملين في المؤسسات؟
 2. هل تؤثر ظروف وبيئة العمل على أداء العاملين؟
 3. ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات؟
- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- **عينة الدراسة:** عينة عشوائية البسيطة، تمثلت في (81) عامل.
- **أداة البحث:** استخدم الباحث الاستبيان.
- **نتائج الدراسة:**
 - هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.
 - بينت الدراسة أهمية ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الأداء وذلك من خلال تحليل الإحصاء الوصفي، والتي دلت على موافقة مفردات العينة على أهمية متغير ظروف بيئة العمل ودوره في الأداء بالمؤسسات.
 - أكدت الدراسة على أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وذلك من خلال نتائج التحليل الوصفي التي دلت على هذه الأهمية.
 - أوضحت الدراسة أن هنالك اهتمام الإدارة بالنظافة من أجل توفير جو ملائم للعمل.
 - أكدت الدراسة على أهمية نوعية الأعمال التي توكل للعامل، ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي.
 - بينت الدراسة أن أغلبية العاملين في الكلية يتمتعون بالجدية والثقافة والقدرة على تحمل المسؤولية.

8-3- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث في هذا الفصل لمختلف الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع دراستنا الحالية، والتي جاءت بعد عملية المسح العلمي لمجموعة من الكتب، والمجلات، والرسائل العلمية في الماجستير والدكتوراه، وتمثلت في: ستة (6) دراسات جزائرية (أطروحة دكتوراه، ورسالتين (2) ماجستير، وثلاثة (3) دراسات منشورة في مجلات علمية محكمة)، وخمسة (5) دراسات عربية (أربعة (4) رسائل ماجستير، ودراسة واحدة منشورة في كتاب)، حيث أن كل هذه الدراسات سابقة الذكر حديثة ومنشورة خلال الفترة من سنة: 2002 إلى غاية سنة: 2016، وهذا ما يدل على تنوعها الزمني والجغرافي، ونلاحظ أن مختلف الدراسات المتطرق لها في هذا الفصل، فيها نوع من الاختلاف في معظمها فيما تعلق بمجال الدراسة البشري (عينة الدراسة)، حيث طبقت الأغلبية منها سواء في الميدان التربوي والأكاديمي (المديرين في مدارس التعليم العام، والأساتذة، والمعلمين) أو في الميدان الصناعي (ومفتشي الجمارك، وعمال) ونجد قلة منها طبقت في مجال الشباب والرياضة (العاملين بمديرية الشباب والرياضة، ومؤطري النشاط البدني والرياضي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، والمشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات، ومستشاري دواوين المركبات المتعددة الرياضات)، لكن مختلف الدراسات السابقة لها علاقة مباشرة بإحدى متغيرات دراستنا الحالية سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل الرضا الوظيفي أو المتغير التابع الأداء الوظيفي، ونجد أن هناك مجموعة من الدراسات درست موضوع الرضا الوظيفي، وقد ارتبط ذلك فيها بمتغيرات أخرى مثل: الدافعية، والضغوط المهنية، وفاعلية النشاط الرياضي المدرسي، والسلوك التنظيمي، والإنتاجية... إلخ، أما عن موضوع الأداء الوظيفي فقد ارتبط ارتباط وثيق بالرضا في جُل الدراسات السابقة التي تم عرضها، حيث تم فيها دراسة الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، كذلك أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ورضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، وأثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة أداء الموظفين، واقتراح استراتيجية لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية مصر.

وقد سعت مختلف الدراسات الجزائرية والعربية أو الأجنبية سالفة الذكر إلى إبراز أهمية موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته أو تأثيره على أداء العاملين، وضرورة تحسين ظروفهم والكشف عن النقائص

المتوفرة في ميدان عملهم، وذلك من خلال عمليات تقييم الأداء الوظيفي، والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات تصب في مصلحة العاملين.

وكشفت نتائج الدراسات السابقة لكل من: "مسعود محمد بورغدة" (2008)، و"جبارة سامية" (2008)، و"العرباوي سحنون" (2009)، عن عدم وجود رضا وظيفي لدى الأساتذة، كما كشفت دراسة "مسعود محمد بورغدة وآخرون" (2011) عن عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة، باستثناء دراسة "منى محمد عبد السلام خليل" (2011) التي توصلت إلى أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة راضين عن نظرة المجتمع لوظيفتهم، وعن ظروف وبيئة العمل، وعن علاقاتهم مع زملائهم العاملين داخل العمل، أما دراسة "بشير حسام وقلاتي يزيد" (2012) فقد توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين كان متوسطا في مجالات العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة المباشرة، وظروف العمل وطبيعته، والعلاقة مع الطلاب، ومنخفض في مجالي فرص الترقية والنمو المهني، والراتب والمكافآت، بينما تفوق مجال الرضا عن العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة المباشرة في مراتب أولى.

كما بينت نتائج الدراسات السابقة لكل من "سيف بن صالح الدلبحي" (2002) أنه لا يوجد مستوى ضعيف من الرضا عن أي متغيرات الرضا الوظيفي، وذهبت دراسة "محمد أحمد محمود سنبل" (2014) إلى أن العاملين في مديرية الشباب والرياضة يفتقدون إلى روح العمل الجماعي، فيما توصلت دراسة "يوسف حسن آدم بشير" (2015) إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، كما بينت ذات الدراسة أهمية ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الأداء، وأكدت على أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

لقد استخدمت معظم الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة كل من "سيف بن صالح الدلبحي" (2002)، ودراسة "جبارة سامية" (2008)، فقد استخدموا بالإضافة إلى ذلك أداة المقابلة، وقد وظفت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي واختلفت فقط في الأسلوب المتبع في ذلك.

كما تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجالها البشري والمكاني والزمني، حيث قام الباحث بتطبيقها على مستوى قطاع الشباب والرياضة بولاية بسكرة، وتختلف أيضا في كونها ركزت على هذا المجال البشري الذي يوجد فيه قلة من ناحية الدراسات المطبقة عليه، وهذا

ما لم يتركز عليه معظم الدراسات السابقة، الأمر الذي دعا الباحث إلى خوض غمار البحث في هذا الموضوع.

ومن خلال هذه الدراسات يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات هي:

- غالبية هذه الدراسات أتبعَت المنهج الوصفي، كما هو الحال في دراستنا الحالية.
 - كل الدراسات المعروضة لها علاقة بأحد متغيرات الدراسة الحالية (الرضا الوظيفي/الأداء الوظيفي).
 - إن الدراسة الحالية تتفق مع غالبية الدراسات المذكورة من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية وهو الاستبيان الموجه سواء لقياس الرضا الوظيفي أو تقييم الأداء الوظيفي لدى المدراء، غير أن هناك بعض الدراسات اعتمدت على أدوات أخرى كالمقابلة.
 - إن معظم الدراسات ذهبت إلى تقسيمات مختلفة لعوامل الرضا الوظيفي، وفي دراستنا الحالية قد تم الاعتماد على ستة عوامل وذلك بناء على رأي لجنة الخبراء في دراستنا لبناء استبئاني الدراسة، كما هو موضح في -الملحق رقم (3)-.
 - جل الدراسات السابقة تناولت عوامل الرضا الوظيفي كآتي: طبيعة وظروف العمل، والأجر والحوافز، والترقية، والنمو المهني، والإدارة، والإشراف، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع التلاميذ، والأمن الوظيفي، ...إلخ.
 - أغلبية الدراسات السابقة تناولت الأداء الوظيفي لدى الأساتذة أو موظفي الإدارات المختلفة، وقل ما تم التطرق فيها إلى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية، وهو ما حتم علينا بناء استبيان لتقييم الأداء الوظيفي يحاكي الواقع وذلك بناء على رأي لجنة الخبراء ونتائج الدراسة الاستطلاعية.
 - تشير أغلبية الدراسات في توصياتها، إلى ضرورة القيام بدراسات أخرى ترقى بالبحث العلمي والحصول على نتائج أخرى، وهو ما نتفق فيه سواء.
- إن الباحث يأمل في نهاية دراسته الحالية أن يكون قد قدم دراسة موضوعية تتوافق مع التقدم والتطور الحاصل في مجال البحث العلمي عموماً، والدراسات الميدانية في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وبشكل خاص الإدارة الرياضية، ويحاكي بها الحاجة الفعلية لزيادة فاعلية

الرضا الوظيفي وتنمية الأداء الوظيفي لدى مدرء المؤسسات والمنشآت الرياضية، مستفيدا من مختلف الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال.

8-4- جوانب استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة بمثابة إلقاء الضوء على كثير من المعالم التي تغيد وتثير الطريق أمام دراستنا الحالية، حيث حاول الباحث توظيف كافة الجهود السابقة للوصول إلى تكوين فكرة عامة عن الإطار النظري للدراسة الحالية، وتشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ولتحديد الخطة والمنهج وكذلك أدوات جمع البيانات وكيفية عرض ومناقشة وتفسير النتائج.

فمن خلال تحليل مختلف الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في النقاط التالية:

- التعرف على العديد من الكتب والمراجع والبحوث والدراسات التي لها علاقة بالموضوع.
- اثراء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة.
- قدرة الباحث على تصميم استمارة الاستبيان وتحديد المحاور الرئيسية بها.
- تحديد الإجراءات المتبعة والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الميدانية.
- تحديد الخطوات الإجرائية التي يجب إتباعها في معالجة البيانات، وتدعيم النتائج ومناقشتها في ضوء نتائج هذه الأبحاث والدراسات.
- مناقشة وعرض النتائج في ضوء ما توصل إليها الباحثون سابقا.

الباب الأول:

الإطار

النظري



الفصل الأول: الرضا الوظيفي

تمهيد:

لا شك أن موضوع الرضا الوظيفي يعتبر من بين أهم المواضيع المستجدة والدراسات الهامة في مجال البحث العلمي، التي كثيرا ما يتم التعرض إليها في مجالاته وميادينه المختلفة، وهذا ما يؤكد عليه العديد من الباحثين والمختصين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع باعتباره يعنى بمجال العمل. ولدينا قناعة راسخة أن نجاح العمل أياً كان نوعه يتطلب تحقيق درجة عالية من الارتياح والافتتاع والرغبة بالعمل لدى العامل، وهذا ما أكدته مختلف الدراسات التي طبقت في هذا المجال. ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم سمات هذا الأخير، لأنه يحقق الرفاهية لدى العاملين، داخل المؤسسة أو المنشأة التي يعملون فيها، كما أن له دلالات معنوية تنعكس على إنتاجيته، وتعزز لديه الرغبة في العمل والتحفيز والنشاط ولديه انعكاسات خارج العمل أيضاً. وبالتالي نجد أن الرضا قد يعبر بشكل مباشر عن سعادة المدير في المؤسسة أو المنشأة فيما يقوم به من عمل أو ما يوكل إليه من مهام، مما يعني تحقيق طموحاته وإشباع رغباته، وبذلك يحقق سعاده واستقراره، وسوف نتناول في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي من خلال استعراض عدة نقاط ضمن هذا الموضوع وهي: تقديم لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي، ومفهوم الرضا الوظيفي، وخصائص الرضا الوظيفي، وعوامل الرضا الوظيفي، وعوامل الرضا لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية، وأهمية الرضا الوظيفي، وقياس الرضا الوظيفي، ونظريات الرضا الوظيفي، وقياس الرضا الوظيفي، ومشاكل عدم الرضا الوظيفي، وختاماً خلاصة الفصل.

1- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي:

يعود تاريخ الرضا الوظيفي إلى أوائل القرن العشرين، حيث تم دراسته من منظور أن الرضا يتم تحديده من خلال خصائص معينة للوظائف وخصائص بيئة العمل نفسها، وهذه النظرة موجودة في الأدبيات منذ الدراسات الأولى التي قام بها كل من "هاوزر وتايلور" ومختلف الدراسات في مصانع ويسترن إلكترونيك في هوثورن، وتتبع هذه الدراسات الافتراض بأنه عند وجود مجموعة معينة من شروط العمل سيتبع ذلك مستوى معين من الرضا الوظيفي، وتعتبر دراسات هوثورن أهم عملية بحث في الأبعاد الإنسانية للعلاقات الصناعية في أوائل القرن العشرين، وقد تم إنجازها في مصنع ويسترن إلكترونيك للهواتف في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية مع بداية عام (1924) خلال السنوات الأولى من الكساد الكبير.

حيث أنشأ مصنع هوثورن قسم للأبحاث الصناعية في أوائل عشرينيات القرن العشرين (1920)، وطور مدراء شؤون الموظفين تجارب لاستكشاف التأثيرات المختلفة لظروف العمل على المعنويات والإنتاجية.

وتجدر الإشارة أن "تأثير هوثورن" يشير إلى حالة يكون فيها إدخال شروط تجريبية مصممة لتحديد الجوانب البارزة للسلوك نتيجة لتغيير السلوك الذي تم تحديده، وقد أشار تأثير هوثورن الأولي إلى ملاحظة أن إنتاجية العمال ازدادت مع مرور الوقت مع كل اختلاف في ظروف العمل التي أدخلتها التجارب.

كما يشير تطور دراسات هوثورن أيضًا إلى بداية علم النفس التطبيقي كما نعرفه اليوم، هذه الدراسات المبكرة تشير إلى ولادة البحث عن الرضا الوظيفي المتعلق ببيئة العمل والتصميم والإنتاجية.¹

من الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل وتيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم والقيادة وغيرها، وهي تشكل فترات معينة تعبر عن مسار خاص بالتوجه العام للأحداث، فلكل مرحلة خصائصها التي تؤثر في توجيه مسار البحوث العلمية على اعتبار أن الإشكالية المطروحة هي

¹ Resheske MG. **A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion** (A Research Paper for the Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout Menomonie), 2001: 9-10.

إشكالية مرحلية تعبر عنها بالمدارس أو النظريات وهي قليلة مقارنة بالزمن، فالعلوم الإنسانية بمختلف تخصصاتها لا تستغني عن ذكر "تايلور، وإلتون مايو، وفايول، وفيدر" ورواد آخرون، من خلال عرضها لتاريخ الإطار النظري الذي يوجهها فهؤلاء يعتبرون الناطقون الرسميون باسم اتجاهات وإشكاليات المرحلة المعاشة، والإطار النظري التاريخي للرضا الوظيفي بدوره لا يستغني عن هؤلاء.¹ وقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ولعل مرد ذلك الاهتمام بمحاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية، لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المؤسسات التي يعملون بها، إلا أن هذا الولاء بات مكشوفاً في تحقيقه لعوامل عديدة من بينها التزايد المستمر في حجم المؤسسات، وزيادة استخدام التقنية، وحدة المنافسة المتزايدة، بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية. وهذا ما أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة أساسية، متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي، والولاء من جانب العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة، وبناء أو إيجاد الشرعية لسلطتها بما يمكنها من أداء مهامها.

وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سببا في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة، وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها.²

والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين، إذ كان كل ما يهتم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضيا، ولا يهتم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين، إلا أن الدراسات الإدارية بدأت مع مطلع القرن الحالي تهتم بشكل أكثر بالتعرف على وجهات نظر الأفراد، وذلك نتيجة للدراسات العديدة التي أجريت في مجال السلوك الإنساني في الإدارة وغلبت المدخل السلوكي على دراسات إدارة الأعمال والإدارة العامة، ومن ثم بدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية

¹ بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص 26.

² بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 110. -بتصرف-

الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر وأحاسيس وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم، وطرح الخطط التي تهدف إلى تخفيف ردود الفعل السلبية لدى الأفراد وتنميتهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، وهذا يوحي بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، كما أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل.¹

ويعود الفضل في بداية دراسة هذا الموضوع إلى "فريدريك تايلور" (1900) وما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية (دراسة الحوافز المادية) وهو الذي بنا بحوثه على فرضيات نذكرها هي:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر.
- إن أهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.
- لا بد أن يؤدي النمط القيادي داخل التنظيم إلى الارتياح، والرضا عن الأداء لكل من صاحب العمل والعمال.

وما قامت به حركة الإدارة العلمية من دراسة لمتغيرات عديدة ذات علاقة وطيدة بزيادة الإنتاجية، كانت كلها تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال يرضي كل من صاحب العمل والعمال، أي كيف نتحكم في العوامل المتعلقة بظروف العمل لتحقيق الارتياح والرضا؟ ولقد تم التطرق إلى العديد من المتغيرات خدمة لهذا الغرض، إلا أن إهمال العلاقات الإنسانية ودوره في إحداث الرضا الوظيفي أدى إلى ظهور حركة جديدة تعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية.² ليلتحق بعد ذلك عدد كبير من الباحثين والعلماء في دراسة موضوع الرضا الوظيفي.

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

اختلف الباحثون والمختصون في وضع تعريف موحد للرضا الوظيفي (الرضا عن العمل أو الرضا المهني)، وذلك نظراً لعدة أسباب واعتبارات ترجع إما إلى المدارس الخاصة بهم بين الكلاسيكية والحديثة، أو باختلاف النظريات المعرفية التي يعتمدها في دراساتهم، واختلاف مجالها سواء كان

¹ سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى (23)، الرياض، 1417/1997، ص 35.

² بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 26. -بتصرف-

اقتصادي أو إداري أو تربوي أو صناعي... إلخ، الذي تختص به الدراسة وسنحاول من خلال دراستنا الحالية عرض مجموعة من المفاهيم والتعريفات التي تبرز بشكل عام وتوضح ماهية الرضا الوظيفي.

2-1- تطور مفهوم الرضا الوظيفي:

شهد مفهوم الرضا الوظيفي تطورا ملموسا، باستخداماته المتعددة عبر مواقف صناعية وظروف اجتماعية واقتصادية مختلفة، تأثرت بالاتجاهات الفكرية المعاصرة، حيث يعد "إلتون مايو" (E.Mayo) (1880-1949) أول المهتمين بدراسة الرضا الوظيفي من خلال تجارب مصانع هاوثورن (1927) بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد وظفت البحوث والدراسات الأولى مفهوم الرضا كمحرك للتكيف النفسي والاجتماعي، من خلال العلاقة بين سمات الشخصية والاتجاهات بدءا بأبحاث "ماك موري" (Mc.Murry, 1932) وغيره.

كما استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية مفهوم الروح المعنوية للعاملين كمحرك لارتفاع الإنتاجية، بحيث يرجع مصدر الإحساس بالرضا الوظيفي لديهم إلى تقوية الدافعية والشعور بالإشباع لحاجاتهم، ويعد "هوبوك" من الباحثين الأوائل الذين عالجوا الرضا الوظيفي كاتجاه يضم عوامل وشروطا بيئية وفسولوجية ونفسية تثير لدى الشخص شعورا بالرضا عن عمله، فضلا عن بحوث إهربروك (R.S.Uhrbrock, 1934) التي كانت تهدف إلى تحديد الرضا عن العمل من خلال النسبة المئوية للراضين وغير الراضين عن عملهم، ثم انتقلت إلى دراسات مقارنة بين رضا العاملين عن مهنتهم وكذا تحليل مصادر الرضا وسوء الرضا كمحاولة لتحسين ظروف العمل، وتلتها دراسة شركة برود تشيال للتأمين (1958) التي توصلت إلى تحديد عوامل الرضا الوظيفي كالتالي:

1. الاعتراز بجماعة العمل.
2. الشعور بالرضا الناتج عن طبيعة العمل.
3. درجة الاندماج في الشركة والاعتراز بها.
4. الرضا عن الأجر الحالي والمتربق، والمركز الحالي والمتوقع من الشركة، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة بين الاعتراز بجماعة العمل والكفاية الإنتاجية.¹

¹ محمد بالربيع، الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص.ص 73-74. -بتصرف-

أما "بلوم" (Blum.M, 1956) فقد وضع ثلاثة أبعاد للرضا شملت الخصائص الفردية وعناصر العمل ثم العلاقات الاجتماعية، ونوه بتأثير الفروق الفردية على الرضا في حالات شدة الرغبات ومستوى الطموح والإشباع، غير أن "فكتور فروم" (V.Vroom, 1964) اعتبر الرضا اتجاها إيجابيا يربط التوجيه الوجداني للعاملين بأدوارهم في العمل، بينما يعكس عدم الرضا الاتجاه السلبي وحدد أبعاد الرضا بالعوامل التالية: الاتجاه نحو الإدارة - محتوى العمل - الحوافز المالية - فرص الترقية - زملاء العمل - ظروف العمل.

وتوصلت الجمعية الأمريكية لعلم النفس (A. P. A) في دراستها البليوغرافية بين سنوات (1967-1972) إلى إحصاء (111) بحثا من رسائل علمية وكتب ومقالات عالجت الرضا، وبلغت نسبة الدراسات في الفترة ما بين (1957) إلى (1972) حوالي (3350) موضوعا عن الرضا الوظيفي، والمؤكد أن معظم الدراسات السابقة، قد عالجت الرضا الوظيفي من خلال اتجاهين أساسيين هما:

I. الاتجاه الأول: تناول الرضا عن العمل كظاهرة أحادية ذات بعد واحد بحيث يشكل الرضا

وعدمه، طرفي نقيض لذات الظاهرة وانبتق عن هذا الاتجاه نموذجين مختلفين:

- **النموذج الأول**: اهتم بدراسة المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد وأثرها في الرضا.
- **النموذج الثاني**: اقتصر لبحث العوامل المرتبطة ببيئة العمل.

II. الاتجاه الثاني: عالج الرضا الوظيفي كظاهرة ذات بعدين باعتبار أن الرضا الوظيفي لا يمثل

عدم الرضا، إذ أن انعدام مصدر من مصادر الرضا يؤدي إلى دنو درجته ولكن أثره لا يصل إلى درجة عدم الرضا.

ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي وتأثيره في الرفع من الكفاية الإنتاجية، فقد تجاوزت كثافة الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال علم النفس الإداري عن موضوع الرضا الوظيفي سنة (1976) أكثر من (3000) دراسة، حيث مكنت المدراء من تشخيص بيئة العمل والكشف عن الارتياح والاستياء والتحقق من الحاجة إلى التدريب، باعتبار أن الرضا الوظيفي تقييم شامل للعمل يتسنى من خلاله تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية التي يتم على هديها التغيير المطلوب.¹

¹ محمد بالرابح، مرجع سبق ذكره، ص.ص 74-75. -بتصرف-

وعرفه "المالكي": بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليًا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعًا كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضيًا عن عمله ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية أي كلما كان غير راض عن عمله.¹ بينما عرفه "بوتر ولولر" بأنه: مدى موافقة المكافآت التي يحصل عليها الموظف لمستوى قدرته وكفائته الخدمية، وهناك من حدد مفهوم الرضا الوظيفي على أنه: "ردة فعل الموظف العاطفية أو التقييمية نحو وظيفته"، بينما تنظر الإدارة إلى مفهوم الرضا الوظيفي على أنه: نقطة التعادل ما بين المدخلات والمخرجات.

في حين يرى "الحميري" أن الرضا الوظيفي ما هو إلا مجموع المشاعر الوجدانية والموقف العام (**attitude toward the job**) والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل وتوقعاته عن الوظيفة، مع ارتفاع الروح المعنوية (**morale**) والولاء والانتماء للعمل.² وإن التعريف البحثي الأكثر استخدامًا للرضا الوظيفي هو تعريف "لوك" (1976)، الذي عرفه بأنه: "... حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناجمة عن تقييم الوظيفة أو الخبرات الوظيفية".³ وقد اعتبر "الشمائلة" الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها.⁴ ولقد اختلف الباحثون والمختصون في تحديد تعريف موحد للرضا الوظيفي.

¹ مجيد مصطفى منصور، درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، فلسطين، 2010، ص 801.
² موفق عدنان الحميري وأمين أحمد المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.ص 169-170.

³ Saari LM, Judge TA. **Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management.** 2004 Dec;43(4): 396.

⁴ أحمد محمود الشمائلة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد 8، السودان، ديسمبر 2015، ص 64. -بتصرف-

وحسب "هاشم" فإن "هوبوك" (Hoppock) يعتبر مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية والتي تحمل المرء على القول بصدق: "أنا راضٍ في وظيفتي"¹، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازها والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه، حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية، مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته.²

ويعرف "غريتز" (Gritez) الرضا عن العمل، من خلال ثلاثة أبعاد من الرضا وهي:

أ. الرضا الذاتي: ويتعلق بالأحوال النفسية والطبيعية لأداء الفرد، ويتضمن العمل والمكان والهواء المطلق والتمتع بمشاركة الزملاء.

ب. الرضا الداخلي: ويحصل من السعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب، والتحقق من القدرات والإحساس بالإنجاز.

ت. الرضا الخارجي: ويتمثل في المكافآت عن العمل، مثل المرتبات والعلاوات وغيرها.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الأردن، 2016، ص.ص 27-28. -بتصرف-

والواقع أن تعريف الرضا عن العمل يختلف باختلاف النظريات والآراء، فأحيانا يفسر بمعنى الروح المعنوية، وفي بعض الحالات، يعتبر نتيجة وليس سببا، كأثر من آثار التدريب أو المكافأة وغيرها، ويرى اتجاه آخر، إضافة عمل بديل، كمؤثر في الرضا عن العمل، حيث يستمر الموظف راضيا عن عمله إلى أن يصادف شغلا آخر يوفر له مزيدا من الارتياح.¹

يتضمن الرضا الكلي عن العمل، جملة عوامل متفاعلة، ذات ارتباط مباشر بالعمل وبمدى المنافع والاشباع التي يحققها، وهي على النحو التالي: الرضا عن الإشراف والإدارة + الرضا عن الأجر + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل، أما الإرضاء أو الكفاية ويعكس الصورة التي يأخذها المشرفون والرؤساء والزملاء عن العامل، وتحدده كفاية وإنتاجية العامل.

ورغم التأييد الذي لاقته هذه الفرضية، من بعض البحوث مثل دراسات كل من "بورتر ولاولر - إنغلاند - ستاين"، بتأكيد الارتباط الطردي بين مستوى الرضا عن المستوى الوظيفي، فإن دراسات أخرى لم تحصل على معاملات ارتباط عالية لاختلاف الاتجاهات والتكوين الفني للعاملين، وبالتالي لا يجوز عمليا الحكم بوجود رضا كلي من خلال الرضا عن جانب معين دون باقي الجوانب الأخرى للعمل، حيث تؤدي قدرات الأفراد المتفاوتة على التكيف والطموح إلى اختلاف درجة الرضا عن عناصر العمل، إذ يبدي العاملون ذوو القدرة العالية على التكيف والقناعة رضا عالي عن جوانب العمل من أولئك الذين يتميزون بقدرات محدودة على التكيف.

يعكس الرضا الوظيفي حب العامل لعمله واعتزازه به، كبعد أساسي لضمان النجاح فيه يدفعه لبذل مزيد من الجهد والتقليل من الأخطاء والرفع من الإنتاجية وتحسينه، مقابل ما ينجر عن عدم الرضا الوظيفي من سلبيات، مثل كثرة الأخطاء وارتفاع الغيابات وتعدد الشكاوي والتمارض وغيرها من الظواهر السيئة التي قد تنتشر بين العاملين، مسببة لهم التعاسة وعدم الرضا عن الحياة كلها.

- **الرضا والتكيف:** يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مظاهر التوافق المهني، وإن كان التكيف يشمل الرضا إلا أنه لا يعني الرضا لأنه لا يدل على السواء أو التوافق، فالتوافق يعني الرضا والعكس غير صحيح، فالتكيف هو وسيلة أو عملية إشباع لحاجات الفرد تحقيقا للرضا عن النفس وتخفيف التوتر

¹ محمد بالرابح، مرجع سبق ذكره، ص.ص 69-70.

الناشئ عن الشعور بالحاجة، حيث يتحقق التوافق بإجادة التعامل مع الآخرين وتحقيق الرغبات إرضاء للنفس والآخرين ولتفادي الغرور، حيث يشبه المغرور بالشخص الواقف فوق قمة جبل يشاهد الناس وهم في الأرض صغاراً ويرونه قزماً.¹

حسب "البارودي" لقد عرف "سترونج" الرضا الوظيفي بأنه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أي غضاضة.²

ولقد ورد مفهوم الرضا الوظيفي في التراث الإسلامي وذلك عندما أشار القرآن الكريم إلى الجزء العظيم والفوز الكبير الذي يفوز به الصادقين الموحدين بربهم من خلال حصولهم على رضا الله عز وجل عنهم،³ قال تعالى:

{ قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ... ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ } {سورة المائدة: آية 119}.⁴

وقد يتحدث الموظفون دائما عن مدى ما يتحقق لهم من رضا وظيفي، وهم يؤدون أعمالهم اليومية، وهذا الرضا الوظيفي هو الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ذلك أنه وسيلتها في التلاحم مع الموظفين، ويعرف "هينيمان" (Hiniman) وآخرون بأن الرضا الوظيفي ما هو كائن مقارنة بما ينبغي أن يكون من عناصر تحقق الرضا للموظفين، وهي:

- 1- سياسة المؤسسة وممارستها الإدارية: مثلا سياستها في الرواتب، والترقيات والأمن الوظيفي.
- 2- زملائهم في العمل أو أعمال المؤسسة إجمالا.
- 3- نوعية العمل الذي يقومون بأدائه.

إن اتجاه الموظف نحو وظيفة أو عمل له الأثر في سلوكياته من حيث الالتزام بالدوام والتعليمات والاستمرار بالخدمة.⁵

¹ محمد بالرابح، مرجع سبق ذكره، ص.ص 70-72. -بتصرف-

² منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ خالد بن سر راشد الغامدي، الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1425 هـ، ص 31.

⁴ سورة المائدة، الآية 119، القرآن الكريم، ص 127.

⁵ عبد الرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة ودار وفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2014، ص.ص 130-132. -بتصرف-

ويعرفه "ميهوب وحلاق" بأنه الشعور الناتج كرد فعل تجاه ما يحصل عليه الفرد من وظيفته، مقارنة بما يتوقع الحصول عليه من اجمالي عوامل الرضا المتاحة، وذلك من خلال قيامه بأداء وظيفته أثناء فترة حياته الوظيفية.¹

أما عن التعريف الإجرائي المناسب للرضا الوظيفي في دراستنا الحالية، هو عبارة عن مختلف المشاعر والأحاسيس والحالة النفسية التي يشعر بها المدير في قطاع الشباب والرياضة نحو وظيفته التي يعمل بها، ويكون بذلك راضٍ على أنها تحقق له مختلف احتياجاته ورغباته، وتوفر له جوا من الراحة والطمأنينة في العمل مع الزملاء، وتكفل له العيش الكريم مقارنة ببقية الوظائف في القطاعات العمومية الأخرى.

3- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

3-1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

3-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

¹ نزار ميهوب وبطرس حلاق، مقدمة في العلاقات العامة، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2005/2004، ص 225

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 76.

3-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

3-5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

3-6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

ولقد تناول المختصون البحث في هذه الخصائص النوعية للرضا الوظيفي من خلال نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم، وتمثلت فيما يلي:

- أ- **الرضا الوظيفي والاتجاهات المهنية:** كلما كان تقبل العمل أو المهنة أو النفور منه يدخل في إطار الاتجاهات، فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر أيضا في الرضا الوظيفي، ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها، بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل، مثل الجوانب الداخلية للعمل والإشراف وظروف العمل وفرص الترقية والأطر الاجتماعية وغيرها، بعكس الرضا الوظيفي فهو ذو طبيعة عامة بمعنى أنه لا يختص بناحية معينة من نواحي العمل، وأحيانا يعتبر الرضا مؤلفا من الاتجاهات المختلفة من العمل، كما يتميز الرضا الوظيفي عن الاتجاهات المهنية في كون هاته الأخيرة محتوات بعض الأحيان في الرضا الوظيفي.
- ب- **الرضا الوظيفي والتوافق المهني:** فالتوافق المهني كما يعرفه "عوض عباس" بأنه الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المعنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم.

¹ منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

من خلال هذا التعريف نجد أن التوافق المهني هو تلك العملية الدينامية المستمرة والتي بواسطتها يتم إشباع مختلف الحاجيات النفسية بغية الوصول إلى الاطمئنان والارتياح النفسي، وينتج التوافق المهني عن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته، وهذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والمتطورة، مما يساعد هذا العامل على أداء أدوار العمل بسهولة ويسير دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل.

أما الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل.

من خلال تناولنا لهذين التعريفين نجد أن الفرق بين التوافق المهني والرضا الوظيفي، هو أن الأول سلوك يسلكه الفرد، أما الثاني فهو شعور يشعره الفرد، أما العلاقة التي تربط هذين المفهومين فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التوافق المهني.

ج- الرضا الوظيفي والروح المعنوية: حسب "قاثيك وفيش" (Guathiq et Fish, 1972)

فالروح المعنوية تعبر عن حالة عقلية بالنسبة لهدف أي حالة إدراكية، أما "غوردون" (Gordon, 1955) فيرى بأن الروح المعنوية هي إحساس براحة نفسية وجسمية عند فرد من الأفراد أشبعت حاجاته أو حاجة من حاجاته.

أما "فيتال" (Vitel, 1953) فقد استعمل الخاصية المؤقتة ليميز بين الروح المعنوية والرضا الوظيفي، فهي في الواقع الروح المعنوية موجهة نحو المستقبل أي أنها الرغبة في مواصلة ما تم البدء فيه، وهي النفس الذي تعطي دفعا جديدا للنشاط، بينما الرضا الوظيفي يرتكز بصفة أكبر على الحاضر، أما الماضي فلا يمثل سوى نقطة ارتكاز.

فالرضا الوظيفي شرط الروح المعنوية، على اعتبار أن الذي يحقق أهدافه في العمل يحس بأنه أكثر أمنا من الذي قد فشل أو عرف الفشل.

د- الرضا الوظيفي وجاذبية العمل: جاذبية العمل هي حالة نفسية تعبر عن رضا مسبق وحافز داخلي بالنسبة لنتيجته وبالتالي فهي تختلف عن الرضا والروح المعنوية.

بالتمعن نلاحظ بأن العلاقة والاختلاف بين الرضا والروح المعنوية وجاذبية العمل متعلق أساسا بعامل الزمن أي هي مسافات زمنية بالنسبة لنقطة انطلاق من معلم¹.

¹ بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34. -بتصرف-

4- عوامل الرضا الوظيفي:

اختلفت تقسيمات عوامل الرضا الوظيفي باختلاف مجالات الدراسة في التخصص المهني وآراء الباحثين والمختصين، وسنحاول تسليط الضوء على مختلف العوامل المتوفرة للرضا الوظيفي حسب مختلف الدراسات الأكاديمية وأصحابها.

نجد تقسيم مقياس مينسوتا (Minnesota) ¹ للرضا الوظيفي (MSQ) وهو الشهير الذي كان في سنة 1967، وتم ترجمته واستخدامه في العديد من الدول الأخرى، فقد تم تحديد عوامل الرضا الوظيفي فيه في عشرين عاملاً كما يلي:

- استخدام القدرات.
- القيم الأخلاقية.
- المؤهلات.
- الاعتراف.
- النشاط.
- المسؤولية.
- التقدم.
- الأمان.
- السلطة.
- الحالة الاجتماعية.
- سياسات الشركة.
- الخدمات الاجتماعية.
- التعويضات.
- الإشراف - العلاقات الإنسانية.
- زملاء العمل.
- الإبداع.
- الإشراف - التقني.
- الإبداع.
- التنوع.
- الاستقلالية.
- ظروف العمل.

ومن أهم الدراسات التي تطرقت إلى عوامل الرضا الوظيفي الدراسة التي قام بها "كورني أني" (Cornet Annie, 1995)، حاول تحديد من خلالها هذه العوامل عن طريق مجموعة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت الموضوع.

الجدول التالي يحدد هذه العوامل والعلماء والباحثين الذين تطرقوا إلى كل عامل:

¹ Weiss DJ, Dawis RV, England GW. **Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire.** Minnesota studies in vocational rehabilitation. 1967: 1-2.

-جدول رقم (1): تصنيف عوامل الرضا الوظيفي حسب الدراسات النظرية والتطبيقية-

عوامل الرضا الوظيفي	العلماء والباحثون		
الاشتراك	Ashford s.J, lee C et BobKo P, 1989	أشفورد ولي وبوبكو	
	Breaugh J.A, 1985	بروق	
	Cacioppe R et Mock .P, 1984	كاسيوب وموك	
	Caldwell D.F et O'reilly C.A,1982	كالدوال وأوريي	
	Cook J.D et Alii,.1984	كوك وأليي	
	Doutriaux F, Lebeaux M.O et Simon M,1984	دوتريو ولوبو وسيمون	
	Hackman J.R.et Oldham G.R,1980	هاكمان وأولهام	
	Johnson C et Alii, 1984	جوهنسون وأليي	
	Kanungo R.N, 1982	كانينغو	
	KoysD.J et Decotiis T.A, 1991	كويز ودكوتيس	
في العمل	Mogenet J.L, 1988	موجنات	
	Schanake M.E, 1983	شناك	
	Streers R.M et Braunstein DN, 1976	ستيرز وبرونستين	
	Van de Ven A et Ferry D.L, 1980	فان دوفان وفيري	
	ظروف العمل	Doutriaux F, Lebeaux.M.O et Simon M. 1984	دوتريو ولوبو وسيمون
		Cross D, 1973	كروس
		Crozier M, 1966	كروزيي
		Doutriaux F, Lebeaux.M.O et Simon M, 1984	دوتريو ولوبو وسيمون
		Heneman R.L et Alii,1988	هنمان وأليي
		Koys D.J et Decotiis T.A, 1991	كويز ودوكونريس
Litwin H et Stinger RA, 1968		لتوين وستينجر	
Motowidlo S.J, 1982		موتوفيدلو	
Mount M.K, 1983		مونت	
Perry J.L et Pearce J.L, 1983		بيري و بيرس	
الترقية والتطور الوظيفي	Schnake M.E ,1983	شناك	

هوفستد	Hofstede G, 1980	العلاقة مع المسؤولين
هلر وأليي	Heller F et Alii, 1988	
فان دوفان وفيري	Van de Ven A et Ferry D.L 1980	
كروزيي	Crozier M, 1965	الاتصال
دوتريو ولوبو وسيمون	Doutriaux F, Lebeaux M.O et Simon M, 1984	
جودراند	Godrand F, 1987	
كلينر وبويون	Kleiner M.M et Bouillon M.L, 1991	الداخلي
روجناو	Rojnow R.L, 1988	
فان دوفان وفيري	Van de Ven A, et Ferry D.L, 1980	
أشفورد ولي وبوبكو	Ashford S.J, Lee C, Bobko P, 1989	صورة
بيكر وكلينوسكي	Becker T.E et Klinoski R.J, 1989	
كروزيي	Crozier M, 1965	
هلر وأليي	Heller F, et Alii, 1988	المؤسسة
هوفسلتد	Hofstede G, 1980	
لتوين وسترينجر	Litwin H et Stringer,R.A,1968	
ماوداي وستيرز وبورتر	Mowday R.T, Steers R et Porter L.W, 1979	
شويجر ودينيزي	Schweiger D.M et Denisi A.S,1991	

-المصدر: مسعود بورغدة محمد، 2008، ص.ص 42-43-

كما حددت "جبارة سامية" (2008) في دراستها رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، عوامل الرضا الوظيفي في ثلاث عوامل، تمثلت في: الأجور والحوافز، وعلاقات العمل، والنظام البيداغوجي والتنظيمي.

وقد حدد "بورغدة" (2008) في دراسته الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، عوامل الرضا الوظيفي في ستة عوامل، تمثلت في:

- ظروف العمل.
- الأجر.
- العلاقة مع الزملاء.
- الترقية.

- الإشراف.

- التلاميذ.¹

فيما حدد "الشمالية" (2015)²، في دراسته بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية، عوامل الرضا الوظيفي في الأبعاد التالية: الرواتب والحوافز، والاستقرار الوظيفي، وظروف العمل.

ونجد أيضا تقسيم "سعدون" (2016)³ لعوامل الرضا إلى خمسة عوامل وهي:

1. **عوامل داخلية أو خاصة بالفرد:** حاجات الفرد، اتفاق العمل مع قيم الفرد، الشعور باحترام الذات، خصائص شخصية الفرد وظروفه.

2. **عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:** محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه.

3. **عوامل خاصة بالأداء:** ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.

4. **عوامل خاصة بالإنجاز:** وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها.

5. **عوامل تنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل، بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وقد حددت "دانيكا باكوتيتش"⁴ (Danica Bakotic, 2016)، إحدى عشر عامل للرضا

الوظيفي، تتمثل في:

- طبيعة العمل.

- الراتب.

- فرص التقدم.

- المواقف في الشركة.

¹ مسعود بورغدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² أحمد محمود الشمالية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ ثائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 31-32.

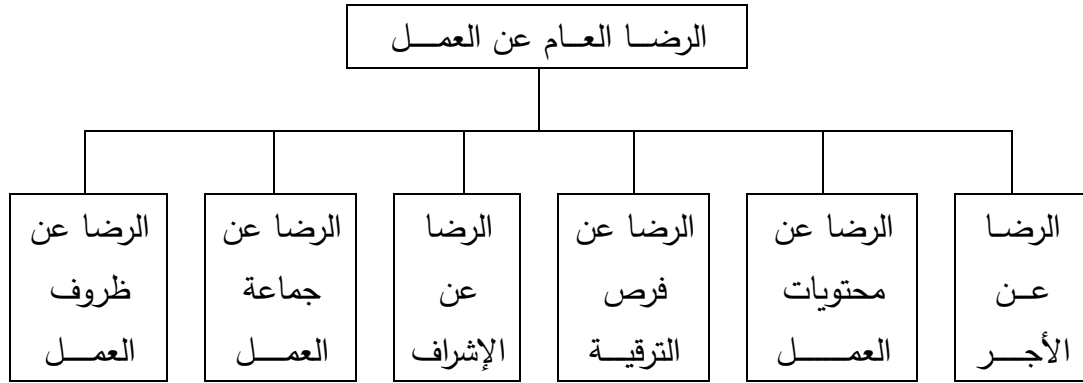
⁴ Bakotic D. **Relationship between job satisfaction and organisational performance.** Economic research-Ekonomska istraživanja. 2016 Jan 1;29(1): 121.

- إمكانية مزيد من التعليم.
- ظروف العمل.
- زملاء عمل.
- وظيفة دائمة.
- القيادة.
- ساعات العمل.
- المشرف المباشر.

نستخلص مما تبين إن درجة الرضا التي يشعر بها الفرد العامل اتجاه عمله أو وظيفته تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن هذا العمل ومن مختلف الجوانب التي يشغلها أو تتصف بها الوظيفة.

ويمكن تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام، وعوامل الرضا الفرعية في الشكل رقم: (2) - حيث يتضح أن رضا الفرد العامل عن أجره، ومحتوى عمله، وفرصته في الترقية ورضاه عن رئيسه، والجماعة التي يعمل معها، وساعات عمله، وظروف هذا العمل تمثل بأجمعها الرضا العام لدى الفرد عن عمله.¹

- شكل رقم (2): عوامل الرضا الوظيفي -



-المصدر: موفق عدنان الحميري وأمين أحمد المومني، 2010، ص 171 -

وسيما أن هذه العناصر الواردة في الشكل أعلاه مختلفة بأهميتها النسبية من بيئة عمل إلى أخرى، لذلك حاولت العديد من البحوث تحديد أهميتها النسبية من خلال إجراء المسوحات الميدانية التي تتضمن أسئلة مصممة وفق مقياس ليكرت المكون من سلم يحتوي على خمسة درجات، وكالاتي:

- 1- لست راضيا عن العمل الذي أقوم به لأنه ليس كما أرغب فيه.
- 2- أنا راض قليلا عن هذا الجانب من عملي لأنه ليس بالضبط كما أرغب فيه.

¹ موفق عدنان الحميري وأمين أحمد المومني، مرجع سبق ذكره، ص 171.

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة

- 3- راض عن هذا الجانب من عملي لأنه هذا ما توقعت منه.
 - 4- راض جدا عن هذا الجانب من عملي لأنه هذا ما توقعت منه.
 - 5- راض للغاية عن هذا الجانب من عملي لأنه أفضل بكثير مما توقعت أن يكون.
- ومن خلال الدراسات والبحوث العلمية اتضح بأن أهم العوامل التي تشكل الرضا الوظيفي هي:
1. التوزيع: عدالة توزيع المهام الوظيفية مع قدرة الفرد العامل.
 2. حب الغير: كون المرء نافعا ومحبا للآخرين.
 3. إغراءات العمل: ما يقدمه العمل من مغريات.
 4. الاستقلالية: الحرية التي يمتلكها الفرد لتنظيم عمله.
 5. السلطة: حق قيادة الآخرين في العمل.¹
 6. الترقية: فرص الترفيع في العمل.
 7. الاتصال: سهولة الاتصال مع رؤسائه في العمل.
 8. ظروف العمل: الوسط المادي للعمل (الحرارة - الإضاءة - التهوية.. إلخ).
 9. التقدير أو التقويم: وهي الطرائق التي يقوم بها العمل.
 10. الابتكار: الفرص التي تسمح باستخدام طرائق عمل جديدة.
 11. الاعتراف: المديح الذي يحصل عليه الفرد عند قيامه بعمل جيد.
 12. الأجر: ما يحصل عليه الفرد لقاء القيام بالعمل.
 13. ضمانة العمل: الأمان الوظيفي أو استمرارية العمل حتى انتهاء السن القانونية.
 14. الإشراف الإنساني: الاهتمام الذي يبديه الرئيس اتجاه مرؤوسيه.
 15. الإشراف التقني: ويتضمن ذلك المؤهلات والإمكانات والقدرات التي يمتلكها الفرد في المجال التقني.

من جهة أخرى يؤكد "نمر" (1993) على عوامل مختلفة تؤثر على الرضا الوظيفي منها: الراتب والترقية والأمن والاحترام والتقدير والإشراف والحرية في العمل والعلاوات والمكافآت، أما "الشلول" (1999) فقد اعتبر العوامل الآتية لقياس الرضا: الإدارة المباشرة (الإشراف)، والوظيفة

¹ موفق عدنان الحميري وأمين أحمد المومني، مرجع سبق ذكره، ص 172.

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة

نفسها، والأمن والاستقرار الوظيفي، والنمو المهني، والتقدم الوظيفي، والراتب والحوافز المادية الأخرى.¹

حسب "المشيخي" يشير "شبلي والنسور" (2009) إلى عناصر الرضا الوظيفي في كتابهم بعنوان إدارة المنشآت المعاصرة، أنها تنقسم إلى ستة أقسام وهي:

1. **الرضا عن الوظيفة:** وتتضمن: إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الابتكار، وإتاحة الفرص للمبادلة والابتكار، وتوفير نظام للإشراف العام وليس للإشراف المباشر مما يزيد من خبرات العاملين، وإتاحة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.
2. **الرضا عن الأجر:** ويتضمن: تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، وتفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.
3. **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** ويتضمن: نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، وتوافر التأهيل المناسب.
4. **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** ويتضمن: إظهار روح الصداقة في العمل، والعدالة في معاملة المرؤوسين.
5. **الرضا عن مجموعة العمل:** ويتضمن: الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، والنزعة الاجتماعية لدى أعضاء المجموعة.
6. **الرضا عن النواحي الاجتماعية:** ويتضمن: بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

كما أشار "دوتكا" (Dutka, 2008)، أن محددات الرضا الوظيفي هي: الأجر، والشعور بالضمان والأمن، ومظهر العمل، ومركزه الاجتماعي، وظروف العمل، والأقدمية في العمل، ودرجة قرب العامل من المنتج النهائي، وزملاء العمل، والمشرفين.²

انطلاقاً من بحثنا النظري وتحليل مختلف الدراسات والتي قد تناولت مختلف التخصصات

المهنية التي تمكننا من الحصول عليها ويغلب عليها المجال الصناعي والإداري والتربوي، ونظراً

¹ مجموعة خبراء، التنظيم الإدارية في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي - بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2014، ص 233.

² أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 35-36.

للاختلاف الملاحظ في تحديد هذه العوامل، ارتأينا بمساعدة الأساتذة المحكمين - الخبراء - في تحكيم محاور بناء استبيان الرضا الوظيفي وعباراته، وصلنا إلى تحديد ستة عوامل للرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة، وهي كالاتي:

1. طبيعة وظروف العمل.
2. الراتب والحوافز.
3. الإدارة الإشرافية.
4. فرص الترقية.
5. زملاء العمل.
6. العوامل الشخصية والاجتماعية.

5- عوامل الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية:

باعتبار الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الاتجاهات وقد اختلف المختصين والخبراء في مجال الإدارة في وضع مفهوم موحد له، فإننا وجدنا أنفسنا بعد الاطلاع على مختلف المراجع والمصادر والدراسات السابقة والرسائل الأكاديمية في الماجستير والدكتوراه أمام مجموعة كبيرة من الاتجاهات والاختلافات والتي تصب كلها في بوتقة واحدة، حيث نجد كل من أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي هي نفسها مجموع العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، وعليه سنكتفي بذكرها على هذا الأساس.

ونتاجاً لما تم في رأي الأساتذة المحكمين والخبراء المختصين في إبداء الرأي بخصوص اختيار المحاور لبناء استبيان الرضا الوظيفي لهذه الدراسة من خلال الاستمارة المرفقة في الملحق رقم: (3)، فقد تم تحديد عوامل الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية كالاتي:

5-1- طبيعة وظروف العمل:

إن طبيعة وظيفة إدارة المؤسسات والمنشآت الرياضية تختلف بشكل أو بآخر عن عدة وظائف إدارية أخرى، ذلك لما يمتاز به قطاع الشباب والرياضة من ديناميكية متجددة، ونوع الشريحة التي يتعامل معها وجلها من الفتية والشباب، حيث التوزيع الزمني لهم يختلف باختلاف مواعيد الأنشطة والمهرجانات والتظاهرات الرياضية والشبابية المختلفة، وتسهم الوظيفة لدى بعض المدراء في إتاحة

الفرصة لهم في اكتساب مهارات جديدة، والإبداع في العمل، وتطبيق أفكارهم الشخصية، وترتبط طبعية العمل ارتباطا وثيقا بظروف العمل.

وتتمثل بيئة العمل في: الإضاءة والتهوية والتدفئة والرطوبة والضوضاء والنظافة وغيرها، فضلا عن الإمكانيات المادية للعمل مثل الآلات وغيرها، والتي تؤثر نسبيا على الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ورغبتهم في العمل، وإن كان من الضروري تحقيق توافق بين حاجة الفرد وبين حافز إمكانيات العمل، والذي يتوقف على رغبات الأفراد.¹

تؤثر ظروف العمل المادية سابقة الذكر على درجة رضا الموظف على بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.² كما ترتبط ساعات العمل بظروف العمل نفسه، حيث أن بعض العاملين يؤدي وظائفهم في أماكن مريحة ومكيفة، وآخرين يؤديون وظائفهم خارج المؤسسة أو المنشأة أو في الشمس والأجواء الحارة أو الباردة، وقد ينعكس مدى تأثير ساعات العمل على الرضا الوظيفي.³ ويأتي الرضا عن محتوى الوظيفة وتلبيتها لاحتياجات الموظف من بين أسباب الاستمرار في العمل.⁴

5-2- الراتب والحوافز:

الراتب هو الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل أداء العمل أو الوظيفة التي يشغلها، ورغم أنه قد يتغير من فترة إلى أخرى (نتيجة للعلوات مثلا)، إلا أن الثبات هنا يعني إمكان تحديده مقدما بعكس الحوافز التي لا يمكن أن تحدد مقدما وبصورة ثابتة، وإنما تكون متغيرة حسب

¹ محمد بالرابح، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² محمد فرحي ومحمد زبير، واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف - الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 4، العدد 8، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2010، ص 154.

³ سالم النهدي، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لنديا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 53. - بتصرف -

⁴ خالد أحمد الشلال، العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد المبكر لدى الموظفين الكويتيين - دراسة تحليلية سوسيولوجية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 56، السنة 14، جامعة الكويت، الكويت، صيف 1996، ص 117.

أداء الموظف وتقدير رؤسائه لإنجازاته بعد إتمامها وليس بصورة مسبقة كما هو الحال في الراتب أو الأجر.¹

أما الحوافز فهي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تهيئها المؤسسة أو المنشأة للأفراد لتحريك قدراتهم، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل بما يحقق أهداف المؤسسة أو المنشأة. والحافز المادي وهو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والوسيلة لذلك الأجر وملحقات (مكافآت - بدلات - أجور إضافية...)، وقد يكون الحافز مباشراً كالأجر، أو غير مباشر وهو ما يطلق عليه المزايا العينية، وهناك أيضاً الحوافز الإيجابية وأخرى السلبية.²

ويدل الحافز على مجموعة العوامل التي تدفع الأفراد للتصرف بطريقة أو طرق معينة.³ ولا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة أو المنشأة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل مكان عملهم.⁴ ومن أمثلة الحوافز: الإعلان عن مجهودات العاملين المميزين، إرسال المتميزين في بعثات تعليمية وتدريبية، الرحلات المجانية، الترقيات الاستثنائية.

ويجب أن تتسم نظم التحفيز الحديثة بالسرعة والمرونة والعدالة:

- **السرعة:** من حيث قدرتها واستجابتها السريعة للتغيرات في بيئة العمل.

¹ أحمد محمد صالح شمسان، أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، سلسلة دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد 6، جامعة القاهرة، مصر، يناير 2001، ص 34.

² وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 117. -بتصرف-

³ منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية - المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 2011، ص 145.

⁴ محمود عبد الواحد صديق، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 83. -بتصرف-

- **العدالة:** أي مدى مقابلتها للمسؤوليات الإضافية التي يتحملها العاملون عند المشاركة في التطوير واتخاذ القرارات وتحمل نتائج المخاطرة.
- **المرونة:** أي سرعة التغيير في الأنظمة الموضوعية لتتلاءم مع التغييرات التي تحدث في أداء وسلوك العاملين لمقابلة التغييرات في أنشطة المؤسسة أو المنشأة المستقبلية.¹
- **تأثير الحوافز على السلوك والأداء:**
 - الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.
 - الحوافز تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر.
 - يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء.
 - تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.²

3-5- الإدارة الإشرافية:

متى كان المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن العمل، بالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعداداتهم لتحمل المسؤولية.

فمديرو المؤسسات والمنشآت الذين يمارسون نمطاً قيادياً إنسانياً (ديمقراطياً) مع موظفيهم، يكون موظفيهم أكثر رضا من الموظفين الذين لا يمارس مديروهم النمط القيادي الديمقراطي أو يمارسونه بصورة نادرة.³

¹ مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص.ص 245-246. -بتصرف-

² سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي: وجهة نظر تربوية معاصرة، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 93. - بتصرف -

ويقصد بالمتابعة والاشراف مدى إدراك الفرد بوجود المتابعة لعمله ونظرتة الى اهتمام المسؤول المباشر بشؤونه وحمايته، وعدالة هذه المتابعة تشعره بالرضا عن عمله والعكس صحيح.¹

يشير هذا العامل إلى علاقة الإدارة العليا مع بقية الإدارات الوسطى والدنيا، ذلك من ناحية التواصل بين المدير الولائي وبقية المدراء على مستوى المؤسسات والمنشآت التابعة للقطاع، ومدى توفر التوجيه وتقدير الإبداعات والجهود سواء للمدراء أو العاملين وكفاءة اتخاذ القرارات، ومستوى تقبل النقد والرأي المخالف من طرف بقية الموظفين للمدير، كذلك دراسة مدى تفهم الإدارة لظروف واحتياجات العمال، وطريقة معاملتهم على مستوى قطاع الشباب والرياضة.

5-4- فرص الترقية:

الترقية هي وصول الموظف لمستوى أعلى في السلم الوظيفي وفي الهيكل التنظيمي وتصاحب الترقية بزيادة في الأجر وتغير بمستوى الإشراف ومحتوى الوظيفة، كما أنها تزيد من المكانة الاجتماعية والمسئولية والشعور بالعدالة.²

المقصود بفرص الترقية والتقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المؤسسة أو المنشأة التي يعمل بها أو خارجها، بحيث يوفر له هذا الموقع دخلاً أفضل، حيث تتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة داخل قطاع الشباب والرياضة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدماً مما كان عليه بالسابق.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة عكسية وقوية بين فرص الترقية المتاحة أمام العاملين، وبين معدلات دوران العمل، فالعاملين الذين يدرون محدودية فرص الترقية المتاحة أمامهم، لديهم استعداداً أكثر لترك العمل في سبيل الحصول على عمل آخر يوفر لهم فرصاً للترقية، إن إتاحة فرص الترقية للعاملين تولد لديهم شعور بالثقة بالنفس وبمزيد من الولاء والالتصاق بالمؤسسة أو المنشأة.³

¹ نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 250.

² سالم النهدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 280. -بتصرف-

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.¹ ويرى الباحث أن توفر فرص الترقية في العمل من الأمور الهامة التي تولد لدى المدراء حافزا للاستقرار في مهنته وتحسين أدائه وتوافقه فيه، ويجب أن يكون نظام الترقية بكل شفافية وموضوعية.

5-5- زملاء العمل:

بدأ العمل في كثير من المؤسسات والمنشآت يتحول من التوجه نحو الفرد حيث المهام الوظيفية تؤدي بصورة فردية، إلى مزيد من التوجه إلى العمل كجماعة أو فريق، حيث يعمل الأفراد كل منهم مع زملاء عمل آخرين، هذا من الناحية التنظيمية الرسمية، ولكن يوجد أيضا دور تدعيمي لزملاء العمل يتمثل في العمل التعاوني حيث يتبادل كل منهم مع الآخرين المعرفة، الخبرة، والنصائح والإرشادات. يخدم هذا الدور التعاوني التدعيمي الارتقاء والازدهار لأداء كل من الفرد، المجموعة، والمؤسسة ككل. لقد وجدت بعض الدراسات والبحوث أن الدور التدعيمي لزملاء العمل كان له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل - الأسرة، ورفاهية حياة العاملين، ولكن الرضا حول زملاء العمل يحتاج إلى تدعيم ورعاية إدارة الموارد البشرية (HRM) لكي يستمر الرضا ونتائجه، ولا يتحول إلى عدم رضا.²

ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينه وبينهم، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانا متصلا ومستحبا، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تلعب دورا كبيرا في خلق هذا الجو، وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.³

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² عبد الحكم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي من سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 143. -بتصرف-

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 19.

يشير هذا العامل إلى مستوى علاقة مدير المؤسسة أو المنشأة مع زملائه في العمل، وعلاقة المدير مع المسؤول الأعلى رتبة منه كالمدير الولائي أو المفتش، ومدى توفر روح التعاون بين الموظفين وتبادل المعلومات والاحترام وتقدير الآخرين للجهود المبذولة، وما يمثله العمل من جو الأسرة الواحدة، في مشاركة الموظفين بعضهم البعض في حل مشاكلهم، وتبادل الزيارات في المناسبات المختلفة.

5-6- العوامل الشخصية والاجتماعية:

إن العوامل الشخصية ترتبط بذاتية وشخصية الفرد، حيث ترتبط بالسن والنوع والخبرة ومستوى التعليم، وباستعدادات وقدرات ومهارات الفرد ومستوى ذكاء الفرد ومستوى طموحه وبنمط شخصيته،¹ كذلك أهمية الوظيفة بالنسبة له، وأما بخصوص العوامل الاجتماعية فهي ترتبط بالظروف العائلية والأسرية للمدير وكل ما يحيط به داخل المجتمع من متغيرات ذات الصلة بعمله والتأثير عليه.

وإن العوامل الشخصية التي تتعلق باحترام الذات، أي كلما احترم ذاته كان أقرب للرضا، وقدرته على تحمل الضغوط في العمل وتعامل والتكيف معها كلما كان راضي عن العمل، والمكانة الاجتماعية حيث كلما ارتفعت مكانته أو الوظيفة كلما زاد رضاه، وبالعكس أو بالعلاقات الشخصية التي كونها الموظف في محيط العمل لأنها تجعله يميل إلى الاستقرار والشعور بالرضا الداخلي، وأيضاً كلما كان الفرد سعيد في حياته كان راضي عن عمله.

الرضا عن النواحي الاجتماعية بالبحث عن المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، وتوفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.²

6- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء والباحثين وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا

¹ سالم النهدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² كمال تشام وأمين مخفي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 336-355.

الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.¹

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهاي تلك التي تنويها المؤسسة أو المنشأة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه، وترك العاملين المؤسسات أو المنشآت التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أو المنشآت أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة، إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في المؤسسات والمنشآت، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله.

¹ تائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المؤسسة أو المنشأة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم... إلخ، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المؤسسة أو المنشأة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المؤسسات والمنشآت.¹

ومنه يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي من خلال تحديد الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي في المؤسسات والمنشآت على اختلافها، وذلك على النحو التالي:

1. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.
2. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
3. الأفراد ذوو درجات الرضا الوظيفي المرتفع، يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. العاملون الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.²
5. القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتَّحكُّم في عملها وما يحيط به.
6. الرِّغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن، ... إلخ، وحاجات غير مادية من تقدير، احترام، أمان وظيفي... إلخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرِّغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
7. زيادة مستوى الطُّموح والتَّقدُّم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
8. ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة: ارتفاع معدَّلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛ وارتفاع معدَّلات النُّمو والتَّكْوُّر للمجتمع.³

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 88. -بتصرف-

² بونوة علي، مرجع سبق ذكره، ص 123. - بتصرف -

³ شرفي عامر، مرجع سبق ذكره، ص 263.

وبالتالي يظهر لنا أنه توجد علاقة قوية، وطردية، بين كل من الرضا الوظيفي والإنتاج، كما يمكن الإشارة إلى أن أهمية هذا الموضوع، ترجع بالأساس إلى واقع كل مؤسسة أو منشأة، كل حسب بيئتها الداخلية والخارجية، حيث لا يمكن أن تنطبق مقررات دراسة لتلك العوامل في المؤسسات والمنشآت مع المقررات في مؤسسات أخرى إلا في حدود ضيقة، فالدراسة لا بد أن تراعي طبيعة عمل المؤسسة ونمط القيادة المتبع والأنظمة واللوائح وشرائح الموظفين وواقع مجتمعاتهم وثقافتهم. وكل هذه العناصر وغيرها تؤثر بشكل أو بآخر على الرضا الوظيفي، الذي يتوجب دراسته لتقييم أداء المؤسسة، وذلك يساعد في وضع الخطط المستقبلية، والاتجاه نحو التطوير ومعرفة أوجه القصور ومعالجة الخلل للوصول نحو تحقيق أهداف المؤسسة.¹

• الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل؛ فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.² وينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

¹ بونوة علي، مرجع سبق ذكره، ص 124. - بتصرف -

² ثائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29. - بتصرف -

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.¹

7- نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت النظريات المفسرة للرضا الوظيفي حسب الباحثين في هذا المجال ومن بين أبرز أولئك الباحثين نذكر: "إلتون مايو، وماسلو، وهيرزبرج، وستيسي آدمز، وفيكتور فروم، وادوين لوك، وبورتر ولولر، وويليام أوشي"... إلخ، وكل هؤلاء أصحاب نظريات وسيأتي ذكرهم إتباعاً حسب التسلسل التاريخي لكل نظرية وإبرازها بشرح يوضح ماهية النظرية.

7-1- نظرية العلاقات الانسانية:

الباحث الرئيسي في هذه النظرية هو "التون مايو" (Elton Mayo)، وأصل السلوكية هو حركة العلاقات الإنسانية التي نتجت عن تجربة أعمال هوثورن التي نفذت في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بدأت في أوائل العشرينات (1927-1932)، ولقد أثبتت تجارب "إلتون مايو" وزملائه عدم صحة معتقدات "تايلور" بأن العلوم تصل إلى أعلى الإنتاجية في "البحث عن أفضل طريقة"، ويمكن جمع هذه الطريقة عن طريق التجربة الخاضعة للرقابة.

اختبرت دراسات هوثورن لتحديد تأثيرات الإضاءة على إنتاجية العامل، عندما أظهرت هذه التجارب عدم وجود ارتباط واضح بين مستوى الضوء والإنتاجية، بدأت التجارب تبحث في عوامل أخرى، هذه العوامل التي كانت تعتبر عندما كان يعمل "مايو" مع مجموعة من النساء تشمل فترات راحة وعدم الراحة، ووجبات غير مجانية، وساعات أكثر في عمل يومي/عمل أسبوعي أو ساعات أقل

¹ ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ودار خالد الحلياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.ص 20-21.

في أيام العمل (يومي/أسبوعي)، مع كل من هذه التغييرات ارتفعت الإنتاجية، عندما أعيدت المرأة إلى ساعاتها وظروفها الأصلية فإنها تسجل إنتاج قياسي.

أثبتت هذه التجارب خمسة أشياء، أولاً: الرضا عن العمل، وثانياً: لم تقبل التaylorية تأكيدها على المصلحة الذاتية للموظف والحافز الزائد للمكافآت النقدية، وثالثاً: أظهرت التجارب ردوداً إيجابية للغاية على سبيل المثال للتطورات في بيئات العمل مثل: تحسين الإضاءة، مرافق الرفاهية/الراحة، والتعبير عن الشكر والتشجيع بدلاً من الإكراه من المديرين والمشرفين، ورابعاً: تأثير مجموعة الأقران عالية جداً، وبالتالي أهمية الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، وأخيراً: استتكر "فرضيات الرعاغ" أن المجتمع هو مجموعة من الأفراد غير المنظمين (التمثيل) بطريقة تُحسب لضمان الحفاظ على الذات أو المصلحة الذاتية.

أكدت هذه النتائج أن ديناميكيات المجموعة والتركيب الاجتماعي لمؤسسة ما كانت قوة بالغة الأهمية سواء للإنتاجية العالية أو ضدها، تسببت هذه النتيجة في الدعوة إلى مشاركة أكبر للعمال، وزيادة الثقة والانفتاح في بيئة العمل، وزيادة الاهتمام بالفرق والمجموعات في مكان العمل، وأخيراً في حين تم إنشاء تأثيرات تايلور في أقسام الهندسة الصناعية ومراقبة الجودة وشؤون الموظفين، فإن التأثير الأكبر لحركة العلاقات الإنسانية جاء في ضوء ما كان يقوم به قسم القيادة والموظفين في المؤسسة، المفاهيم الجديدة على ما يبدو لـ "ديناميكيات المجموعة" و"العمل الجماعي" و"النظم الاجتماعية" التنظيمية، كلها تنبع من عمل "مايو" في منتصف العشرينات.¹

7-2- نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية (سلم الحاجات):

تعتبر نظرية سلم الحاجات الأساسية من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطوره لحياة أفضل،² ترجع لصاحبها "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي معروف، قدم أهم مساهماته الأكاديمية في أربعينيات وخمسينيات القرن العشرين، ويعتبر أحد مؤسسي "علم النفس

¹ Önday Ö. **Human resource theory: From Hawthorne experiments of Mayo to groupthink of Janis.** Global Journal of Human Resource Management. 2016 Feb;4(1): 102.

² عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011/2012، ص 72.

الإنساني"، وصاحب "نظرية التحفيز الإنساني"، وقد نشرت في عام (1943) في "المراجعة النفسية"، المجلد رقم: 50، ص.ص 374-396 وهي واحدة من أفضل مقالاته المعروفة.

تتكون النظرية من جزئين؛ الجزء الأول هو مقدمة قصيرة، نشرت لأول مرة في عام (1943) في "الطب الجسدي النفسي"، المجلد 5، ص.ص 85-92، تصف المقدمة أهم الافتراضات لنظرية الدافع، في حين أن تعريف "ماسلو" لـ "علم النفس الإنساني"، النظرة الرئيسية للنظرية نفسها هي أن جميع الاحتياجات البشرية يمكن تصنيفها إلى تسلسل هرمي حيث تظهر الاحتياجات "الأعلى" فقط عندما تكون الاحتياجات "الأقل" كافية (جزئية).

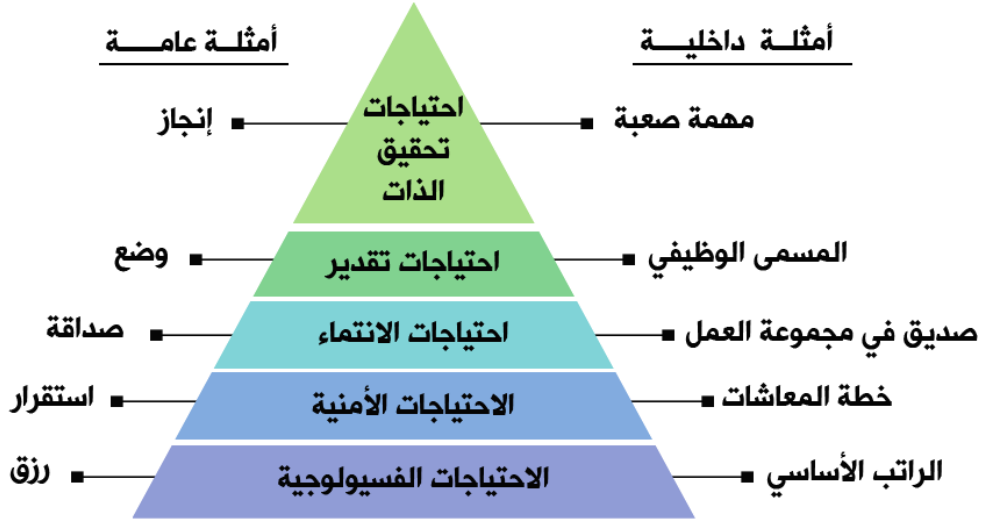
كما اقترح تسلسلاً هرمياً من خمسة مستويات، بدءاً من الاحتياجات الأكثر فعالية، يكون التسلسل الهرمي كالتالي:

1. الاحتياجات الفسيولوجية: مثل: التنفس، والشرب، وتناول الطعام، والبقاء دافئاً (التوازن).
 2. الاحتياجات الأمنية: السلامة العقلية والجسدية الشخصية.
 3. احتياجات الانتماء (الحب): إيجاد شريك، إقامة علاقات، بناء مجتمع.
 4. احتياجات تقدير: إيجاد مكانة / سمعة في المجتمع.
 5. احتياجات تحقيق الذات: إطلاق العنان للقوة الإبداعية في الداخل.
- المستويات الأربعة الأولى من الاحتياجات كما يصف "ماسلو"، يمكن أن يطلق عليها "احتياجات العجز"، ويوضح أن هذه الاحتياجات يشعر بها كل إنسان، ولكن بمجرد تلبية أي من هذه الاحتياجات، فإنه لم يعد محفزاً، أما المستوى الخامس من الاحتياجات فيطلق عليه "الحاجة"، وهو يختلف عن المستويات الدنيا، لأنه غير راضٍ تماماً.

يشرح "ماسلو" أنه على الرغم من أن الناس مشغولون في الغالب بتلبية احتياجاتهم "العاجلة" المنخفضة، إلا أن الحاجة إلى تحقيق الذات هي التي تدفعنا إلى الابتكار والرضا الحقيقيين، يقتبس مقولة مشهورة من المقال: "ما يمكن أن يكون عليه الرجل، يجب أن يكون!"¹.

¹ Maslow AH. A theory of human motivation. Psychological review. 1943 Jul;50(4):370. pp. 374-396.

- الشكل رقم (3): يمثل المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ماسلو -



-المصدر: Abraham H. Maslow, 1943, pp. 374-396-

وبناء على سلم ماسلو للحاجات للفرد بشكل عام، سواء الموظف أو غير الموظف، فإننا توصلنا في بعض الدراسات الأخرى إلى توفر سلم حاجات الموظف، ويمكن ترتيبها كما يلي:¹

- الشكل رقم (4): يمثل سلم حاجات الموظف -



- المصدر: رضوان محمد، 2013، ص 990 -

¹ رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد 27 (5)، فلسطين، 2013، ص 990.

7-3- نظرية ذات العاملين (العوامل الدافعة):

قام "هيرزبرج" ورفقائه (Herzberg et al., 1959) بدراسة شاملة لمثتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، وثبت من نتائج تلك الدراسة أن مشاعر السعادة والرضا عند العاملين مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل الإنجازات والاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء والترقي الوظيفي، وأطلقوا على تلك العوامل اسم العوامل الدافعة (MOTIVATION FACTORS) أما مشاعر عدم الرضا فإنها مقترنة بعوامل ذات علاقة ببيئة العمل مثل: أنظمة وإجراءات العمل، الإشراف وطرقه، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الراتب، ظروف العمل المادية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، والضمانات في العمل، فقد أطلقوا عليها اسم العوامل الصحية (HYGIENE FACTORS).

ويشير "هيرزبرج" إلى أن توافر هذه العوامل -في حد ذاتها- لن تؤدي إلى حدوث الرضا عن العمل، ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل، وبصفة عامة فإن الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الصحية والعوامل الدافعة معا.¹ يعاب على هذه النظرية حسب رأي الباحث أنها لم تعمل على قياس درجات الرضا الوظيفي وعدم الرضا، وإنما تطرقت إلى توضيح حالة الرضا الوظيفي وعدم الرضا.

7-4- نظرية الدرر:

لخص "لاندي وترمبو" (Landy and Trumbo, 1980) نظرية "الدرر" المعروفة بالرموز آي. آر. جي (E.R.G) والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية وهي:

أ- حاجات الكينونة: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل: الطعام والماء...إلخ.

ب- حاجات العلاقات: وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

ج- حاجات النمو: وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

¹ سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 66-67.

ويتفق "الدرفر" مع "ماسلو" في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها مستوى، كما أنه يتفق مع "ماسلو" بأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس، إلا أنه يختلف عن "ماسلو"، في أن هذا الأخير يرى أنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب ولن يكون له تأثير، ولكن "الدرفر" خلافاً له يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى. وعلى ذلك إذ لم يكن في استطاعة المدير أن يعطي ظروفًا أفضل للعمل، فإن النقود والزيادة قد تغنيهم الحاجات، ويختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية.¹

7-5- نظرية الحاجات المكتسبة:

يؤكد العالم "ديفيد ماكيللند" (McClelland, D. C., 1961) صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات، هي: الإنجاز، والانتماء، والنفوذ.

لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

1. الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
2. الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
3. الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.²

• التطبيق العملي للنظرية:

- أ- ربط الحافز والعوائد بجودة العمل: إتقانه ما يدفع الأفراد إلى إبراز طاقاتهم واستغلالها.
 - ب- دافع الإنجاز يمكن تعلمه وغرسه في نفوس الأفراد، فإنه يمكن تصميم برامج تدريبية تساعد الأفراد على تنشيط دوافع الإنجاز لديهم.
- وحيث يحصل للفرد الفشل، وأنه يشعر به في إشباع حاجاته فهو هنا يشعر بالإحباط وتصيبه حالة عدم التوازن والاضطراب.¹

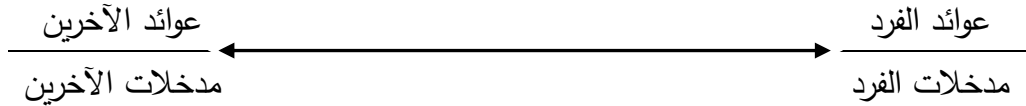
¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 93-94. -بتصرف-

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 123.

7-6- نظرية المساواة (العدالة):

تعد نظرية المساواة من أكثر النظريات قبولا وأكثرها أحكاما، فهي التي صاغها "ستيسي آدمز" (S. Adamz, 1963)، إذ يرى أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات وتتضمن مثلا المستوى التعليمي للفرد، وخبراته، وقدراته، وعمره والجهد الذي يبذله في العمل، ويحصل الفرد من المؤسسة مقابل هذه المدخلات (Inputs) على عوائد أو نواتج (Outputs) التي تتضمن مثلا الأجر، والتقدير، والمكانة الاجتماعية، وتفترض نظرية آدمز أن الفرد يقارن معدل عوائده إلى مدخلات مع عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم.

-الشكل رقم (5): مقارنة معدل عوائد الفرد إلى مدخلاتهم مع عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم حسب افتراض آدمز -



-المصدر: سالم الفهد، 2017، ص 38.-

فإذا تحقق التوازن فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد، أما إذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين فإن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن العادل قد حدث وستنتج لديه مشاعر توتر واستياء.

وبهذا افترضت نظرية آدمز أن غياب العدالة في أي من الحالتين يمثل اختلالا في التوازن الانفعالي والانتزان الاجتماعي للفرد، ويخلق عنده شعورا من الضيق والتوتر مما يدفعه إلى إعادة توازنه عن طريق بعض التغييرات النفسية، فالتغييرات النفسية تتضمن خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسباب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها هذه أو تلك التي يحصل عليها الآخرون، أما القيام بتصرف أو فعل ملموس فقد يتضمن محاولة تغيير مدخلات الفرد (مجهوده مثلا) أو مدخلات الآخرين بحثهم عن العمل بجهد أكبر مثلا أو تغيير عوائد الآخرين بالمطالبة بعدم أحقيتهم بالعائد مثلا وبذلك بالاستقالة عن العمل.

حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية وجود قدر من العدالة بين الأفراد، حيث يقارن الفرد بين نسبة المدخلات من جهد وخبرة وانتماء للتنظيم إلى المخرجات والنتائج من أجور ومكافآت عنده وعند أقرانه في العمل.

¹ خالد بن محمد الربيعي، عادات العقل ودافعية الإنجاز، ط1، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

وهذا يعني أن الفرد قد يرتضي أن ينال الآخرون تقديرا أعلى إذا ما كانوا يبذلون جهدا أكثر أو كانوا أفضل تأهيلا للمهام، أما إذا كانوا مثله أو أقل منه فلا شك أنه سيشعر بالتحيز وعدم العدالة. حيث أن الأفراد يبيغون قدرا أعلى من المساواة والعدالة في العلاقات أكثر من زيادة المكافآت المادية، فإذا ما أدرك الفرد القدر الكافي من العدالة شعر بالرضا واتجه أداءه للأفضل، أما إذا كان العكس فإنه قد يلجأ لبعض الأساليب التي تحقق العدالة -من وجه نظره- عن طريق التعديل في المدخلات فلا يؤدي الجهد الكافي في العمل، أو يلجأ لكثرة الغياب أو الحضور متأخرا، وربما يسعى لتحقيق عائدا ماديا أكثر بطرق غير مشروعة لأنه يشعر أن كفاءته أعلى من أقرانه ولا ينال القدر الكافي مثلهم في الإدارة، وقد قدمت هذه النظرية وجهة نظر مختلفة في تفسير الرضا الوظيفي بدلا من أن يكون باعث الرضا داخلي أصبح مرجع خارجي مما يؤكد على أهمية العوامل المحيطة بالعمل وأثرها في سلوك الفرد.¹

7-7- نظرية التوقع:

صاحب النظرية أستاذ علم النفس الكندي "فكتور فروم" (Victor H. Vroom, 1964) وتقوم هذه النظرية على أن الفرد الذي لا تكون له توقعات ولا يستطيع الوصول لتحديد حاجاته فإنه لا يكون محفز لتحقيق أي شيء، أي أن درجة تحفيز الفرد تكون وفق توقعاته وحاجاته. كما تركز هذه النظرية على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء أكان ذلك ماديا أو معنويا، وتقول هذه النظرية أن الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية تنشأ عندما تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية، ولذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما يتطلبه التنظيم منه في بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله، و يرى "فروم" أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة عوامل ثلاثة هي: درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد، وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التوقع، ودرجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من عمله ويطلق عليه اسم التكافئ، وأخيرا على العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل (بعد أدائه) والمردود

¹ سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 38-40. -بتصرف-

المطلوب تحقيقه يطلق عليه الوسيلة أو الأداة، ويعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.¹

وتنظر إلى الرضا الوظيفي أنه يتحدد على ضوء تصور العامل بنتيجة عمله فإذا تحقق تصوره يكون راض، ولو لم يتحقق تصوره يكون غير راض عن عمله، فالرضا الوظيفي حسب "فروم" يعتمد على نوعين من التقييم: الفرق والأهمية، وسيرورة الرضا تختلف حسب النماذج، والنموذج المعتمد من طرف "فروم" يسمح للوصول إلى أحسن عملية لسيرورة الرضا الوظيفي:

$$S = (V_c - P) \times V_i$$

S: الرضا الوظيفي.

V_c: محتوى القيمة (نوع القيمة والمستوى المرغوب فيه).

P: المستوى المدرك للقيمة المتحصل عليها من العمل.

V_i: أهمية القيمة (درجة جاذبيتها).²

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجته كما أوضحت نظرية فروم الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، كما أنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.³

أيضا ما يعاب على هذه النظرية أيضا أنها لا تقدم بديلا أو تفسيرا لسلوك الأفراد في حالة تغيير التوقعات، من سلبيات نظرية التوقع كذلك أن الفرد يحتاج إلى ساعات عديدة للتفكير والاختيار من ضمن عدد ضخم من البدائل السلوكية، واختياره يكون بناء على تقدير كل بديل سلوكي، أو يقوم باختصار هذه البدائل إلى مجموعات صغيرة تدخل في إطار ما يسميه العلماء: المعقول القريب.⁴

يعبر عن نظرية فروم بالشكل التالي:

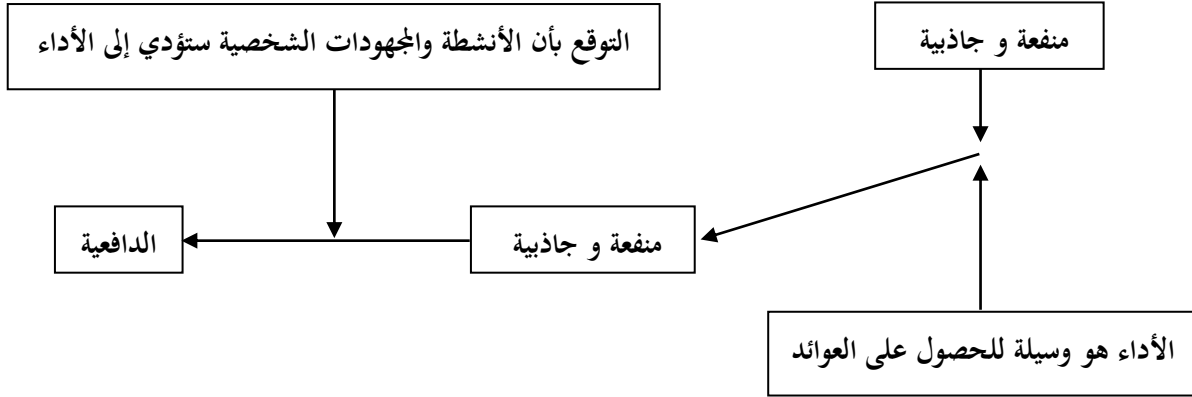
¹ بضياف عادل، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات بالروبية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص.ص 119-120.

³ منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ مسعود بورغدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 31-32.

- الشكل رقم (6): مخطط نظرية التوقع الأدائي -



-المصدر: مسعود بورغدة محمّد، 2008، ص 32.-

8-7- نظرية وضع الهدف (القيمة):

يرى رواد هذه النظرية وأشهرهم "دوين لوك" أن وجود الهدف هو شيء أساسي يحدد مسار السلوك الفردي في المؤسسة، حيث حدد هذا العالم عدة خصائص لا بد من توفرها في الهدف، ومن أبرزها أن يكون الهدف واضح قابل للقياس لمعرفة مدى الإنجاز، وكذلك هدف مقبول لدى الأفراد وذا نفع وفائدة تعود على الفرد.

• التطبيق الإداري لنظرية وضع الهدف:

يمكن للقائد أن ينجز الأعمال عن طريق ربط بلوغ الأهداف بالحصول على بعض الحوافز التي يتم الاتفاق عليها، ولهذا الأسلوب عدة مزايا أبرزها تمكن من الرقابة على الأداء. كما يرى "محمود عبد الواحد" أن تراعى أهداف العاملين كما تراعى أهداف المؤسسة وألا يكون هناك تعارض بين هذه الأهداف، وهذا بلا شك يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين كما أنه على المؤسسة أن تحدد أهداف قصيرة الأمد لسهولة الوصول إليها لتكون تعزيز للعاملين على أداء أفضل، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وسهلة وقابلة للقياس.¹

¹ محمود صديق عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 131. -بتصرف-

7-9- نظرية التكيف الوظيفي:

قام كل من "جرين داوس ووايز" (Green, Dawis and Weiss, 1968) في عام (1968) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تفرزها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل.

كما شرح كل من "وانيرن داوس"، "انجلاند ولوفكست" (Dawiss, England & Iofqust) في عام (1967)، موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وظروف بيئة العمل نفسه، واعتبار هذه الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل (كما يتضح ذلك من شعور بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة)، ويؤكدون ذلك بقولهم: أن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل، ويعتقد هؤلاء بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.¹

7-10- نظرية Z:

صاحب هذه النظرية البروفيسور "ويليام أوشي" (William Ouchi, 1981)، الذي قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينات الميلادية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z، وشرح تلك النظرية في كتابه الذي صدر عام (1981).²

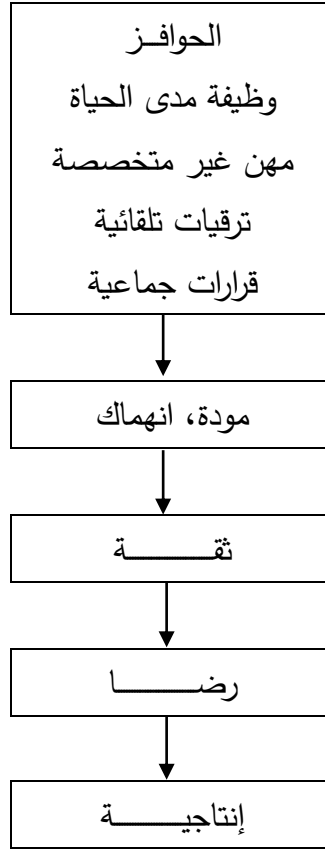
إن نظرية Z تقوم على أن: "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة.³

¹ سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 71 - بتصرف -.

³ منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- الشكل رقم (7): نظرية Z -



-المصدر: منال احمد البارودي، 2015، ص 32.-

حسب "السالم" يعتقد "أوشي" بأن تطبيق نظرية في المؤسسات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على حد سواء، التي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والانهماك في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين، وزيادة الإنتاجية والفاعلية.

ويعطي "العديلي" خلاصة لنظريات الدوافع والحوافز منذ عام (1900) حتى عام (1981) متدرجة حسب تطورها التاريخي والعلمي، وذلك على النحو التالي:¹

¹ سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 72-76. - بتصرف -

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة

- جدول رقم (2): تاريخ نظريات الدوافع والحوافز 1900-1981 -

السنة	اسم النظرية	اسم صاحب النظرية
1900	الإدارة العلمية (الحوافز المادية)	تايلور
1924	مدرسة العلاقات الإنسانية	مايو ورفاقه
1927	الحوافز الاقتصادية، الضمانات، بيئة العمل والعلاقات	مايو ورفاقه
1943	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (الحاجات المادية، الضمانات، العلاقات، الاحترام، إثبات الذات)	ماسلو
1959	نظرية العاملين (العوامل الدافعة، العوامل الصحية)	هيرزبرج (العوامل)
1967	نظرية الإنجاز (حاجة القوة، الإنجاز، الانتماء والألفة)	مكلياند
1972	نظرية ألدفر (حاجات الكينونة، العلاقات، النمو)	ألدفر
1963	نظرية العدالة (المدخلات، العوائد، تقييم العائد)	آدمز
1964	نظرية التوسل (التكافؤ، التوقع)	فروم
1968	نظرية تدعيم السلوك (المثير، الاستجابة)	سكنر
1968	نظرية تصميم الهدف	لوك
1968	نظرية التوقعات	بورتر / لولر
1971	نظرية لولر في الرضا الوظيفي	لولر
1981	نظرية Z (الثقة، المودة، الولاء، القرار الجماعي)	أوشي

-المصدر: سالم محمد السالم، 1997، ص.ص 75-76-

8- قياس الرضا الوظيفي:

يعد قياس الرضا الوظيفي أمرا ليس بالسهل، نظرا لتعدد واختلاف العوامل التي تؤثر على رضا الأفراد، كما أن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في مؤسساتهم، بالإضافة إلى أن تصميم مقاييس للرضا ليس عملية سهلة بل تتطلب جهدا وإعدادا خاصا ويستغرق إعدادها بعض الوقت، ولذلك فإنه من الأجدر بالمؤسسات أن تقيّد مما خلص إليه الآخرون في هذا المجال.¹

¹ أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سبق ذكره، ص.ص 29-30. -بتصرف-

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة

8-1- أهداف قياس الرضا الوظيفي:

- تحديد مستوى رضا أفراد المؤسسة أو المنشأة ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا.
- معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته في جماعات وأقسام العمل المختلفة في المؤسسة أو المنشأة.
- دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد المؤسسة أو المنشأة، ومن ذلك على سبيل المثال: التغيب والاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي.¹

8-2- أهمية قياس الرضا الوظيفي:

- نظرا للعلاقة الإيجابية بين الرضا والأداء وأن أي مؤسسة أو جهة عمل تحتاج إلى ثلاث متطلبات سلوكية من جانب الأفراد، وهي:
- العمل على بقاء الأفراد وعدم انسحابهم والمحافظة عليهم.
 - ضرورة القيام بواجباتهم بصورة تمكن من الاعتماد عليهم.
 - القدرة على تأدية الأفراد لعملهم بطريقة مبتكرة وان يتجاوزوا الواجبات المحددة لهم.
- ومعروف أن أي مؤسسة أو جهة عمل تعتمد على الجوانب السلوكية للإنسان والمتعلقة بالعمل المستمر والإنتاج فعليه نجد أن المحافظة على الأفراد للعمل على أية جهة معينة يتطلب كسب رضاهم واجتذابهم للعمل في ذلك المجال.
- من هنا تبرز أهمية دراسة مواضيع الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام في كافة القطاعات والعاملين في القطاع الحكومي بشكل خاص.²

8-3- طرق قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، اللذين يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المؤسسات وبلوغها للأهداف المسطرة ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 110. -بتصرف-

² لولو عبد الله العيدروس، الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى الممرضات السعوديات وعلاقتها كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1410 هـ، ص 31.

8-3-1- المقاييس الموضوعية:

وهي المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب وترك العمل في التنبؤ بدرجة رضا العاملين، على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله.¹

8-3-1-1- طريقة تحليل ظواهر العمل: وهي أكثر الطرق انتشارا وبساطة في القياس، وتتم من خلال تحليل عدد الظواهر المرتبطة بالفرد والتي تعبر عن درجة مشاعره ورضائه تجاه عمله ووظيفته،² ومن مزاياها: دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.³

ومن بين الطرق المستعملة لذلك نجد:

أ- الغياب: وتعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا الفرد عن عمله، ومما لا شك فيه أن معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عال من الاستياء لدى الفرد، على الرغم من أن كثير من أسباب الغياب قد تكون لأسباب أخرى، ولذلك فاحتفاظ المؤسسة بسجلات عن الحضور وعن الغياب لكل فرد ولكل مجموعة ولكل قسم تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها،⁴ ويحسب على شكل المعادلات التالية:⁵

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب} \times 100}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

$$\text{معدل الغياب الكلي} = \frac{\text{العدد الكلي لأيام الغياب}}{\text{العدد الكلي للعمال}}$$

¹ جلال عبد الحلیم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 199.

² أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سبق ذكره، ص 31. -بتصرف-

³ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 107.

⁴ طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 72. -بتصرف-

⁵ جلال عبد الحلیم، المرجع السابق، ص 200.

معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة = $\frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد أيام العمل في نفس الفترة} \times \text{متوسط عدد الأفراد نفس الفترة}}$

ب- **ترك العمل:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالة) كمؤشر لدرجة الرضا العام التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها أي رضاه عن العمل، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا. ويحسب معدل ترك الخدمة الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، والتي تكون كالآتي: ¹

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = $\frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$

8-3-2- المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب التي أطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها، ويعتمد في بناء هذه المقاييس على عدة طرق،² نذكر من بينها:

8-3-2-1- **طريقة تقسيم الحاجات:** تعتمد على معرفة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه "ماسلو" (Maslow)، وتصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات عن الأفراد وعن مدى ما يقدمه العمل من إشباع الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من الحاجات (الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات)، تصاغ لها بنود متعلقة بها في القائمة.³

¹ بضياف عادل، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² جلال عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 201.

³ صالحى سمية، الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية إنجاز تلاميذهم في الأقسام النهائية للتعليم الثانوي - **شعبة علوم الطبيعة والحياة**، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 40.

8-3-2-2- طريقة تقسيم الحوافز: تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تعطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.

8-3-2-3- طريقة المواقف الحرجة لهيرزبرج: تستخدم هذه الطريقة في وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في عمله، وتقوم هذه الطريقة على طرح سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم نحو عملهم وهذا السؤالين هما:

- حاول أو تتذكر الأوقات السعيدة التي كنت فيها جد سعيد في عملك وحدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد في عملك وحدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذا الشعور.

وبعد ذلك يكون جميع الوقائع والإجابات التي يدلي بها الأفراد وتصنيفها لمعرفة أي من الجوانب تسبب استياء العامل أو أي منها تسبب رضا العامل.¹

8-3-2-4- طريقة أوزقود: تقوم طريقة أوزقود على أساس تقديم مجموعة من العبارات الجزئية، بحيث توضع نهايتي سلم متدرج لعبارتين تحملان صفتين متناقضتين، والمطلوب من المفحوص تحديد درجة شعوره في صورة رقمية في مجال ما بين هذين الصفتين المكونتين لطرفي السلم المتدرج، والمثال الموالي يتعرض لمجموعة من العبارات المرتبطة بمحتوى العمل الذي يؤديه العامل:

-الشكل رقم (8): مقياس اوزقود لقياس الرضا الوظيفي-

مهم	_____	تافه
7	6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
مريح	_____	متعب

-المصدر: كريبع محمد، 2010، ص 31. -

¹ مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 91.

ويتكون المقياس على طريقة اوزقود من مقاييس جزئية، يعالج كل منها جانبا من جوانب العمل مثل محتوى العمل: الإشراف، والظروف الفيزيائية، والأجر... الخ، بحيث يتم تكوين سلالمة تدريجية ذات قطبين يحملان صفتين متناقضتين لكل جانب من جوانب العمل المعينة بالدراسة، كما هو الحال في المثال الموضح سابقا، وتجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص لتمثل مستوى الرضا العام لديه، في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل الجزئية مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب، هذا شريطة أن يخضع المقياس لدراسة علاقة الارتباط بين الجوانب الجزئية والمقياس الكلي، بحيث تحذف كل العبارات التي يكون ارتباطها بالمقياس الكلي ضعيفا.

هذا وتجدر الإشارة إلى وجود طرق أخرى لقياس مستوى الرضا ولكل طريقة مقياس له خصائصه، ومنها: مقياس الوقائع لـ "فلانغان"، مقياس تعبيرات الوجه لـ "كونن" المقياس المتدرج لـ "سميث" وآخرون، مقياس النزعات الفعلية لـ "كورنوازر".¹

8-3-2-5- طريقة الاستقصاءات: ويعتبر استخدام الاستقصاء من أكثر الطرق استخداما ويتطلب:

1. تحديد هدف البحث ومشكلته.
2. وضع فروض البحث.
3. تحديد متغيرات البحث أو الدراسة.
4. وصف اختيار العينة.
5. إعداد استمارة الاستقصاء.
6. جمع البيانات.
7. تحليل النتائج.
8. استنتاجات البحث أو الدراسة.²

8-3-2-6- طريقة التدرج التجميعي أو طريقة ليكرت (Lecart): يتكون المقياس وفق طريقة ليكرت من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص العمل بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي ويطلب من الفرد أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة، كأن يختار واحد من عدة بدائل مثل (أوافق جدا، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق أبدا) وهنا تتحدد درجة موافقة الفرد والتي تتراوح ما بين (5:1، 3:1)، حسب التدرج في المقياس وحسب درجة موافقة الفرد نفسه، ولعل

¹ كريبع محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المدربين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 31.

² أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

من أهم المقاييس المعتمدة على طريقة التدرج التجميعي في قياس الرضا الوظيفي مقياس "ابراي فيلدوروث" (Rothe Bryfield).¹

8-3-2-7- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثورستن: قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والاتجاه سنة (1928)، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد، ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته، ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه، وعادة ما تفوق المائة عبارة.

وتبدأ هذه الطريقة بتجميع مفردات تصف مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم المحكمين درجة صدق المفردات التي أعدت لقياس الرضا، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي أو الكبير، يحتفظ بالمفردات والعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين.

واستخدام مقياس العبارات لثورستن في قياس الرضا عن العمل لا يطلب من العمال تقديم درجات، وإنما استجابة لكل مفردة تترجم هذه الاستجابة بعدة اختبارات وفقا لاعتقاد العامل وإحساسه وتقديره ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تشملها القائمة، ويكون مجموع الدرجات التي تقابل استجابة العامل حول كل بند من بنود الاستفتاء أو المقاييس التي وافق عليها هي الدرجة التي تترجم رضاه عن العمل، والعكس صحيح بالنسبة لعدم الرضا.

لكن في الحقيقة طبق "ثورستن" طريقته هذه أول مرة لقياس الاتجاه نحو الكنيسة تشايف (Chaiv) وكان المقياس على النحو التالي:²

¹ علي أحمد العمري، الرضا المهني - دراسة ميدانية للتعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية، ط 1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص 87.

² بوودن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- الشكل رقم (9): يوضح مقياس ثورستن -

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K

FAVAURABLE

NEUTRAL

UNFAVAURABLE

مؤيد

محايد

معارض

-المصدر: بوونن نبيلة، 2007، ص 70-

8-2-3-8 - الأجندة الوصفية للعمل J.D.I (Job Descriptive Index): قام بصياغتها في

الستينات (1969) من القرن العشرين "سميث" (Smith)، و"كاندل" (Kandel) و"هيلن" (Hulin)،

وقام بمراجعتها في سنة (1990) "بالزر" (Balzer)، وتعد هذه الأجندة أكثر المقاييس استعمالاً حيث

تتناول خمسة جوانب متعددة، وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.¹

8-2-3-9 - استقصاء جامعة مينسوتا (M.S.Q): وضعها في عام (1967) كل من "وايس" (Weiss)

و"دافيس" (Davis)، و"انقلاند" (England)، و"لوفقيست" (Lofquist)، وتستخدم

طرقاً مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذين يكونوا إما راضين أو غير راضين

عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجورهم، فرص الترقية...) وتشمل هذه القائمة (20) بنداً، كل يتعلق

بجانب معين من العمل، ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير

راضي تماماً (1) - غير راضي (2) - محايد (3) - راض (4) - راض تماماً (5).²

8-2-3-10 - المقياس العام للعمل J.I.G (Job In General): يهدف المقياس العام للعمل

إلى تقييم الرضا الوظيفي بشكل عام، حيث تم تطوير هذا المقياس من قبل "ايرنسون" (Ironson)

في عام (1989)، ويعد المقياس العام للعمل مماثل لما جاء في الأجندة الوصفية للعمل من حيث

الشكل، حيث أنه يحتوي على 18 عنصرًا، كل منها يحتوي على العبارة التي تهتم بالمهمة بشكل عام

بدلاً من جوانبها.³

¹ جبارة سامية، مرجع سبق ذكره، ص 28. -بتصرف-

² جلال عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 203.

³ Alhazmi F. Job satisfaction among female head teachers in Saudi Arabian secondary schools: a qualitative perspective (Doctoral dissertation, University of Southampton): 27.

8-3-2-11- طريقة المقابلة الشخصية: يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم في الخصوصية.¹

ختاماً يمكن القول أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

1. ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
2. التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
3. درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤشرات كمية أو نوعية.
4. نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة.²

لعل أي باحث أكاديمي وخلال عملية قياس الرضا الوظيفي تواجهه عدة صعوبات، يمكن أن نجزم القول أنها ترجع إلى طبيعة وشخصية الموظفين الذين سيجري عليهم البحث، والهدف من القياس سواء تم استخدام المقاييس الموضوعية أو الذاتية هو معرفة مستوى الرضا أو عدم الرضا عن العمل، وما سنأتي على ذكره في العنصر الموالي هو إبراز لمختلف المشاكل المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.

9- مشاكل عدم الرضا الوظيفي: من المشاكل المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي الآتية:

9-1- دوران العمل (Labour Turnover):

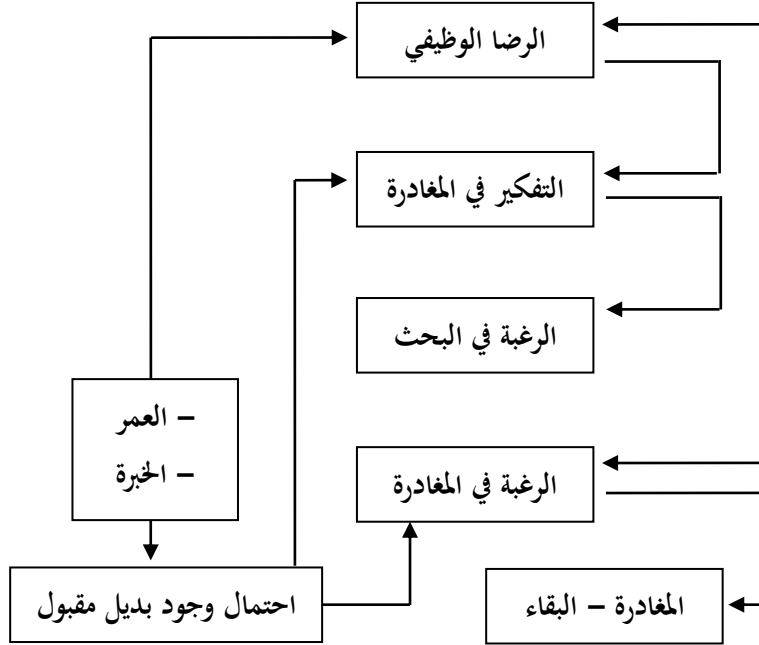
إن العلاقة بين الرضا في العمل ودورانه هي علاقة سلبية فبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون دوران العمل أقل،¹ وتدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل

¹ بضياف عادل، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة،² كما أن الدراسات أشارت إلى وجود علاقة سلبية (عكسية) بين تحقيق الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والغيابات وحوادث العمل... الخ.³

- الشكل رقم (10): نموذج عملية دوران العمل لـ: **MOBLEY** -



-المصدر: بووذن نبيلة، 2007، ص 40-

كما قدم "موبيلي" (Mobley) بدوره عام (1977) نموذج لدوران العمل، وذلك بناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، حيث وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل، والنتيجة طبعا عن الاستياء (عدم الرضا) وبدل من أن نغادر لأننا مستاءون، لا شعوريا نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن المغادرة ذاتها متوقعة على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها.⁴

¹ موفق الحميري وأمين المومني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 118.

⁴ بووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

9-2- الغياب (Absenteeism):

يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المؤسسة، ولا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبأ تعويض زملائهم الغائبين.

9-3- حوادث العمل (Works accidents):

يعرف الحادث بأنه أي طارئ مفاجئ وغير متوقع أو مخطط له يقع خلال العمل أو يسبب ما يتصل به ويشمل ذلك أي عرض لمخاطر طبيعية أو ميكانيكية أو كيميائية أو إجهاد حاد وغير ذلك من المخاطر التي قد تؤدي إلى الوفاة أو الإصابة البدنية أو المرض الحاد للعامل المصاب، وقد يؤدي الحادث إلى أضرار وتلفيات بالمنشأة أو وسائل الإنتاج دون إصابة أحد من العاملين، أو قد يؤدي إلى إصابة عامل أو أكثر بالإضافة إلى تلفيات المنشأة ووسائل الإنتاج.

وفي تعريف آخر يرى بأنه: حدث يقع دون توقع أو سابق معرفة نتيجة مسببات خارجية أو أخطاء يرتكبها العامل ينتج عنه أضرار تصيب العامل أو الآخرين أو الممتلكات و المعدات أو كل ذلك، وبالتالي هو حدث غير مخطط له أو مقصود من قبل العامل وإن كان في بعض الأحيان سببا مباشرا للوقوع فيه، ينتج عنه توقف العامل أو الآخرين أو المنشآت والمعدات عن العمل لفترة زمنية معينة تتناسب مع الضرر الذي لحق بهم.¹

كما يعرفها التشريع الجزائري في الفصل الثالث من القانون رقم: 83-13 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم: 28، الصادرة بتاريخ: 05 جويلية 1983 بكونه: يعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطرأ في إطار العمل. كما يعتبر أيضا كحادث عمل، الحادث الذي يطرأ أثناء:

- القيام خارج المؤسسة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات صاحب العمل.

¹ مسعودي كلثوم ومقرن هبة، حوادث العمل أسبابها و أساليب خفضها - المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً، مداخلة مشاركة في الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 15-16 جانفي 2013، ص.ص 2-3. -بتصرف-

- الأنشطة الرياضية التي تنظم في إطار الجمعيات.¹

9-4- ترك الخدمة (Quits job):

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا لارتباطه بها وولائه لها، أي رضاه عن العمل، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب بها المعدل كآلاتي:²

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

9-5- الأداء (Performance):

نتيجة استطلاع الرأي الذي قام به بعض الباحثين حول أداء العاملين وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي، وجد أن نسبة (61%) من العاملين يعتقدون أن الأشخاص الأكثر رضا عن عملهم هم الأفضل أداء، وبسبب تعدد حاجات العاملين ورغباتهم، واختلاف تلك الحاجات والرغبات فقد اقترح أكثر من أسلوب ونمط للدافعية والتحفيز، حيث تم تطوير النظرة إلى العلاقة بين الروح المعنوية والأداء من خلال التوصل إلى الرضا الموظفين أو العاملين خاصة إذا ما استطاعت الخبرات الوظيفية تلبية الحاجات الفردية، وهذه النظرة ترى أن زيادة الروح المعنوية للفرد العامل تزيد من ارتفاع معدل أدائه الوظيفي.

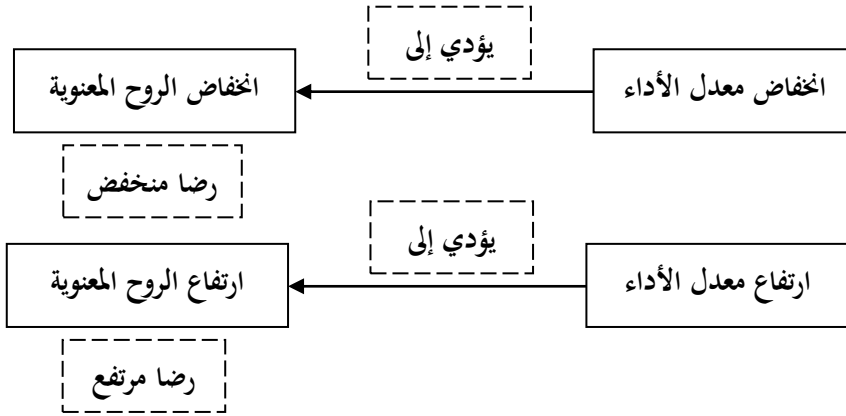
من هنا يمكن القول أن الإنتاجية تسبب ارتفاع الروح المعنوية، أي أن الموظف المنتج موظف سعيد أي أن الإنتاجية (الأداء) تعود إلى الرضا الوظيفي، ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل الآتي:³

¹ المادة (6،7،8)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم: 83-13، مؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983، يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، الصادر بالجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة بتاريخ 24 رمضان عام 1403 هـ الموافق 2 يوليو سنة 1983م، ص 1810.

² كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 138.

³ موفق الحميري وأمين المومني، مرجع سبق ذكره، ص.ص 183-184.

- شكل (11): علاقة معدل الأداء بالرضا الوظيفي -



-المصدر: موفق الحميري وأمين المومني، 2010، ص 184.-

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل انطلاقاً من التسلسل التاريخي لظهور الرضا الوظيفي من قبل حركة الإدارة العلمية (الحوافز المادية) على يد "فردريك تايلور" (1900)، ثم حركة العلاقات الإنسانية على يد "إلتون مايو" ورفقائه (1924/1934)، وعرض هذه المسيرة في دراستها من قبل الباحثين يتضح لنا أن هذا الأخير من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من العلماء والباحثين، والتركيز على دراسته راجع إلى أهمية المورد البشري الذي يمثل المحور الأساسي للعمل في المؤسسات والمنشآت، فالمعدات والأجهزة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري، لذلك كان لزاماً السعي وراء بلوغ الفرد الرضا عن عمله والبحث في سبل ذلك.

ويعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها وقد قدمنا مجموعتين من مقاييس الرضا: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية، وتمكنا في هذا الفصل من استنتاج ستة عوامل الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية تمثلت في: طبيعة وظروف العمل، والراتب والحوافز، والإدارة الإشرافية، وزملاء العمل، وفرص الترقية، والعوامل الشخصية والاجتماعية.

أما بالنسبة لنظريات الرضا الوظيفي نجد أن أبرز روادها: "إلتون مايو، وماسلو، وهيرزبرج، وستيسي آدمز، وفكتور فروم، وادوين لوك، وبورتر ولولر، وويليام أوشي"... إلخ، كما أن هناك بعض المشاكل المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي تمثلت في: دوران العمل، والغياب، وحوادث العمل، وترك الخدمة، والأداء وهذا الأخير هو ما سنقوم بدراسته في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يمثل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في أي وظيفة، حيث من خلاله تُعبر فعلياً عن ماهية العمل في حد ذاته، ويعد الأداء عبارة عن محصلة للمجهود الذي يقوم به الموظف أو المدير على مستوى مصالحه في أداء مهامه المنوطة به على مستوى المؤسسة أو المنشأة، وما يتمتع به من مهارات وقدرات وكفاءات.

وتعتبر دراسة موضوع الأداء الوظيفي من الدراسات الهامة التي أخذت نصيباً وافراً من البحث والدراسة في مجال الموارد البشرية على وجه الخصوص، ويأتي هذا الفصل لشرح ماهية الأداء الوظيفي وتقييمه، وبغية الوصول الى ذلك تم تقسيم الفصل إلى جزئين، الأول هو الأداء الوظيفي وتم فيه التطرق إلى مفهومه، وعرض مختلف عناصره ومحدداته، ومستوياته، وأبعاده، ونظرياته، كما تطرقنا إلى عرض بعض طرق وأساليب تحسينه.

وفي الجزء الثاني من الفصل حول تقييم الأداء الوظيفي تطرقنا فيه إلى عرض مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وأهداف تقييم الأداء الوظيفي، ومحاور تقييم الأداء الوظيفي، ومبادئ التقييم، وعناصر التقييم، وأنظمة وطرق التقييم، ومشاكل وصعوبات التي تعترض عملية التقييم، وأخيراً تحديات تقييم الأداء الوظيفي في القرن الواحد والعشرين فخلاصة الفصل.

1- الأداء الوظيفي:

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.¹

إن مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة أو المنشأة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ولقد حظي هذا المفهوم بأهمية كبرى في المؤسسات والمنشآت على حد سواء، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء الوظيفي يمثل الدافع الأساسي لوجود المؤسسات والمنشآت، كما أنه يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسات والمنشآت ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما إن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير مواقف وظروف المؤسسات والمنشآت وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، وقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين لمفهوم الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز،² والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية.³

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 103. -بتصرف-

² عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص.ص 113-114. -بتصرف-

³ Miller KD, Bromiley P. **Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures.** Academy of Management journal. 1990 Dec 1;33(4): 759.

• تطور مفهوم الأداء الوظيفي من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر التي أدت إلى الظهور بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها والتي ميزت حراك المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومنهم "تاييلور" (Tylor) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".¹ إن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى باعتباره نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة معينة إذ يمثل المخرجات بالعمل الفردي أو النشاط الذي يقوم به، فهو تلك العلاقة الموجودة بين النتيجة والمجهود المبذول من قبل الفرد أثناء قيامه بعمله في فترة زمنية محددة يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية.

بما أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، فهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة خاصة وأنه يمثل ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، ويرى البعض أن الأداء الوظيفي هو النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة أو المنشأة، حيث عرفه "بدوي" نقلا عن "جبارة سامية" بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من العامل الكفاء والمدرّب، أما "هايتز" فقد أشار إليه بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، فالأداء الوظيفي حسب رأي الكثير من الباحثين يعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه.²

ولقد شكل مفهوم أداء الفرد جوهر العديد من الأدبيات كإدارة، وإدارة الموارد البشرية، وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، رغم ذلك يشير العديد من الباحثين ومنهم "كامبل وموتويدلو" (Campbell, 1990 - Motowidlo, 2003) بعدم كفاءة المفاهيم لأنهم يجدون صعوبة في وضع تعريف لأداء الفرد، من جهة يتساءل الباحثون عن كيفية قياسه، ومن جهة أخرى يتساءلون عن

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 111. -بتصرف-

² جبارة سامية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 11-12. -بتصرف-

محددات الأداء أي العوامل التي تفسر الأداء، لذا يعتبر ضبط مفهوم أداء الفرد للعمل إشكالية لأنه مفهوم مجرد، ومنه لا يمكن الإشارة إليه أو قياسه مباشرة، ولوضع مفهوم لأداء الفرد يجب تفسير مكونات مجال الأداء في العمل وتحديد أبعاده ومؤشراته.

ونتيجة لاختلاف وجهات النظر في تعريف الأداء الوظيفي، سنقتصر إضافة إلى كل ما سبق ذكره على ذكر بعض التعريفات الإضافية التالية التي تدعم نظريا دراستنا الحالية:

أولاً: أداء الفرد للعمل هو قيامه بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد:

أ- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، هنا يعبر عن البعد الكمي للجهد المبذول.

ب- **نوعية الجهد المبذول:** تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، أي المعيار النوعي للجهد المبذول.¹

ج- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.²

الأداء الوظيفي حسب هذا التعريف هو القيام بالأنشطة والمهام في العمل، وقد ركز على ثلاثة أبعاد جزئية يقاس بها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء، ونجد أنه تعريف موجز لذلك سنحاول عرض تعاريف أخرى أكثر دقة.

ثانياً: يشير "توماس جيلبرت" (Thomas Gilbert) أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز ذي القيمة أو "الأداء"، وذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز أو الأداء فهو ما يبقى من أثر أو نتائج، لكن وخلافاً لهذا الرأي يتجه العديد

¹ سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسبي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 28.

² بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 78.

من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء أي أن الإنجاز والأداء لا يتطابقان، فالأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي هو مجموع الأعمال والنتائج معاً، كما أن التمييز بين السلوك والنتائج يعتبر أمراً صعباً لأن "فيس ويزفاران وأونس" (Viswesvaran & Ones) يعرفان أداء الفرد للعمل على أنه: الأنشطة، والسلوكيات والنتائج التي تعني انخراط العاملين للمساهمة في تحقيق الأهداف، وعرف "كامبل" (Campbell, 1990) أداء الفرد على أنه مجموعة من السلوكيات أو الأعمال التي لها علاقة بأهداف المؤسسة ويمكن قياسها من حيث مستوى الكفاءات والمساهمة في تحقيق الأهداف.¹

نجد أن الاتفاق في هذا التعريف على أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن التفاعل بين السلوك والإنجاز أو هو الأنشطة والسلوكيات والنتائج أو هو مجموعة السلوكيات أو الأعمال التي لها علاقة بأهداف المؤسسة، وفيما يلي تعريف متقارب لما سبق حسب "موتويلدو".

ثالثاً: مفهوم "موتويلدو" (Motowildo, 2003) فرق فيه بين السلوك والنتائج، فهو يرى أن أداء الفرد بأنه مجموعة السلوكيات المختلفة التي تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وفي الممارسات الفردية خلال فترات زمنية مختلفة، هذا المفهوم يسمح بوضع تمييز بين الأداء (سلوك فردي الذي تتوقعه المؤسسة) والفعالية (النتائج المنتظرة من هذه السلوكيات) لأنها تأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية التي تسهل أو تعيق تحقيق الأهداف.²

نجد في هذا التعريف أنه تم التمييز بين الأداء الوظيفي وهو السلوك المتوقع وبين الفعالية وهي النتائج المرجوة، وهذا ما يتقارب بشكل كبير مع التعريفات السابقة.

رابعاً: تعريف "ألدير" (Almer): الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. إن مفهوم الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد لكونه يقاس أولاً بالكفاءات والخبرات والمهارات التي يمتلكها كل موظف، ومدى الاجتهاد والمثابرة، والجدية في استغلال هذه المؤهلات بالقدر الكافي الذي يحقق الأهداف والمصالح التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلاله ثانياً، وليس ذلك فحسب بل إن مستوى الأداء يقاس أيضاً بسلوك الموظف وأخلاقياته داخل مكان العمل، ومدى الانضباط والالتزام

¹ سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 28-29. -بتصرف-

² Charbonnier A, Silva CA, Roussel P. Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: étude exploratoire. XVIIIème congrès de l'AGR. 2007: 2.

بساعات العمل واستثمارها في خدمة مؤسساتهم، بل ويتعدى مفهوم الأداء إلى مقدار المبادرات الشخصية نحو التطوير والتنمية الذاتية، بمعنى مدى سعي الموظف إلى تطوير مهاراتهم وتنمية قدراته التي تمكنه من اكتساب معارف وأساليب جديدة تساعده على التمرس في العمل وتحسين الجودة في الأداء، ويشار للأداء على أنه نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هما الكفاية والفعالية، ويمكن تلخيص معادلة جودة الأداء في الشكل التالي: **الأداء = الكفاية × الفعالية** (الكفاية هي حسن استخدام الموارد والاقتصاد في النفقات)، والفعالية هي تحقيق الأداء والمستوى الرفيع (الجودة، الإتقان، النوعية الجيدة).¹

على عكس التعريفات السابقة وجدنا أن هذا التعريف شامل نوعا ما، ويشار فيه للأداء الوظيفي على أنه نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هما الكفاية والفعالية.

خامسا: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

والخلاصة أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.²

مما سبق يتضح لنا أن مفهوم الأداء الوظيفي يقتصر ببساطة على أنه السلوك المتوقع من طرف الموظف في المؤسسة، ولكن اختلفت آراء الباحثين في تفاعل العناصر المشكلة للأداء بين كل من: الكفاية والفعالية، أو السلوك والإنجاز، أو الأنشطة والسلوكيات والنتائج.

1-2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

¹ صبيان إيمان وبوشخي عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص.ص 165-166. -بتصرف-

² محمود صديق عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 109. -بتصرف-

1-2-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1-2-2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.¹

1-2-3- كمية العمل المنجز: وتشمل حجم العمل المنجز، الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1-2-4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.²

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- أ- **الموظف:** ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات، ودوافع.
- ب- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحد، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- ج- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي.³

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

² عبد الحق علي إبراهيم بلل، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص

1-3-3- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1-3-1- الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.¹

1-3-2- القدرات والخصائص الفردية: يوضح هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.²

1-3-3- إدراك الدور (المهام): ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.¹

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 45.

كما نجد بعض المحددات الأخرى التي اتفق عليها - نسيباً - عدد من الباحثين، فهم يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:

- **الدافعية:** تعرف بأنها: القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل: حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنشآت، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.²
- **إدراك الدور:** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.³
- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة، ومناخ العمل، على كافة المستويات، لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.
- **القدرة على أداء العمل المعين:** فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له.⁴

من خلال ما سبق نجد أن مختلف الباحثين اتفقوا على أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الدور (المهام)، وكذلك نجد بعض الباحثين حددوا ذلك بكل من الدافعية، إدراك الدور، مناخ أو بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل المعين، ومن خلال كل هذا يمكن القول أن أداء الموظف يتحدد من خلال مؤثرات وعوامل خاصة ببيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر ومكونات مختلفة ومختلف الجوانب الشخصية التي تتعلق بالعامل وقدراته وإدراكه للعمل الذي يقوم به ودوافعه والجهد المبذول وهي جميعاً لازمة لحدوث العمل، وهو ما يتركنا لنتعرف على مستويات الأداء.

1-4- مستويات الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

¹ بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 74. -بتصرف-

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 72.

³ بوعطيط جلال الدين، المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ عصمت سليم القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

1-4-1- الأداء الفردي:

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه، ويقاس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة؛ أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

1-4-2- أداء الوحدات التنظيمية:

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.

1-4-3- الأداء المؤسسي:

يعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية؛ وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية؛ أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر ايدلوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.¹

1-5- أبعاد الأداء الوظيفي:

تنوعت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي وسنذكر بعض مما جاء منها، حيث يذكر "البلوي" الأبعاد التالية:

1-5-1 مستوى أو وحدة التحليل (Level of analysis):

وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم (المؤسسة).

1-5-2 مقاييس الأداء:

وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدًا أو أكثر من التالية: الإنتاجية أو الفاعلية أو الكفاءة أو النوعية أو تحقيق الربح أو النمو أو رضا الموظفين أو رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.

1-5-3 قياس الأداء:

المقاييس هنا قد تكون موضوعية، وكمية أو ذاتية.

1-5-4 الإطار الزمني للأداء:

إن طول المدى، أو متوسطه، أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

1-5-5 مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء:

وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.²

وقد حدد "الكركي" (2015) أبعاد الأداء كما يلي:

- مدى خدمة العملاء وتقديم أفضل الخدمات.

¹ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص.ص 32-33.

² محمد سليمان البلوي، المرجع السابق، ص 30.

- إعطاء العمل الجماعي الأهمية التي يستحقها.
- تحقيق التواصل الفعال بين العاملين.
- التأكد على التنوع وتشجيعه.
- السعي المتواصل لتحليل المشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- الحرص الكامل على بلوغ النتائج ومتابعتها بشكل دقيق وفعال.
- توفير البيئة السليمة والأمنة.¹

1-6-6- نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم (المؤسسة)، وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

1-6-1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" (F. Taylor) من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، هذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة.

1-6-2- نظرية التقسيم الإداري:

ومن أبرز روادها "هنري فايول" (H. Fayol)، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 38.

1-6-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" (M. Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم "اصدع بما تؤمر"¹. هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية، بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية، مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

1-6-4- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "التون مايو" هو رائد النظرية، وضعها من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة، ونفذ مع زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، وظروف العمل، وفترت الراحة على إنتاجية العاملين، وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها، تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها،² ومن أهم أفكار تلك الدراسات في هذه النظرية نجد الدراسة التي قام بها "كيرت ليون" (K. Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

¹ قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جوان 2014، ص 15. -بتصرف-

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.ص 64-65. -بتصرف-

1-6-5- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها "ستيسي آدمز" (S. Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف. وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي، حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.¹

لقد تميزت النظريات المذكورة كل على حدى بخاصية تميزها عن الأخرى، حيث نجد أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين مما يسهم في طريقة أداء العمل لديهم، أما بالنسبة لنظرية التقسيم الإداري فقد ركزت على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل وتقسيمه وهو ما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف ووجهت لها انتقادات في أنها تولي اهتماما كبيرا لمشاكل العمال، وعلى عكسها نجد أن النظرية البيروقراطية التي خصت بهياكل السلطة لم تهتم بزيادة الإنتاجية، بقدر اهتماماتها بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية، مع إهمال الجانب الإنساني وهو ما ركزت عليه نظرية العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسات أو المنشآت، ونجد نظرية العدالة التي يقاس الفرد من خلالها درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة جهوده في العمل والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مقارنة مع أمثاله من العاملين في نفس المستوى والظروف، وعلى ضوء كل هذه النظريات وجب علينا معرفة أساليب ونماذج تحسين الأداء.

1-7- تحسين الأداء الوظيفي:

من أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المرتجى، وهناك عدة أساليب ونماذج تسعى إلى تحسين أداء الموظف سيتم عرض أبرزها في العناصر الآتي ذكرها.

¹ قرماش وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 15. -بتصرف-

حيث بيّن "هاينز" (1989) ستة أساليب لتحسين الأداء الوظيفي، وهي كالتالي:

1-7-1- تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين

عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ. التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه ايجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني

منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي

الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب. التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من

خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن

الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر

المستطاع.

ج. ربط الأهداف بال شخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته

الشخصية، وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية

الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

1-7-2- تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا

فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف

يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالاتي:

أ. المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل

على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.¹

ب. المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن

هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلحيات، لذا

يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل

موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج. تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة

وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة

¹ محمد سليمان البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د. **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ. **التكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

1-7-3- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

1-7-4- التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

1-7-5- الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

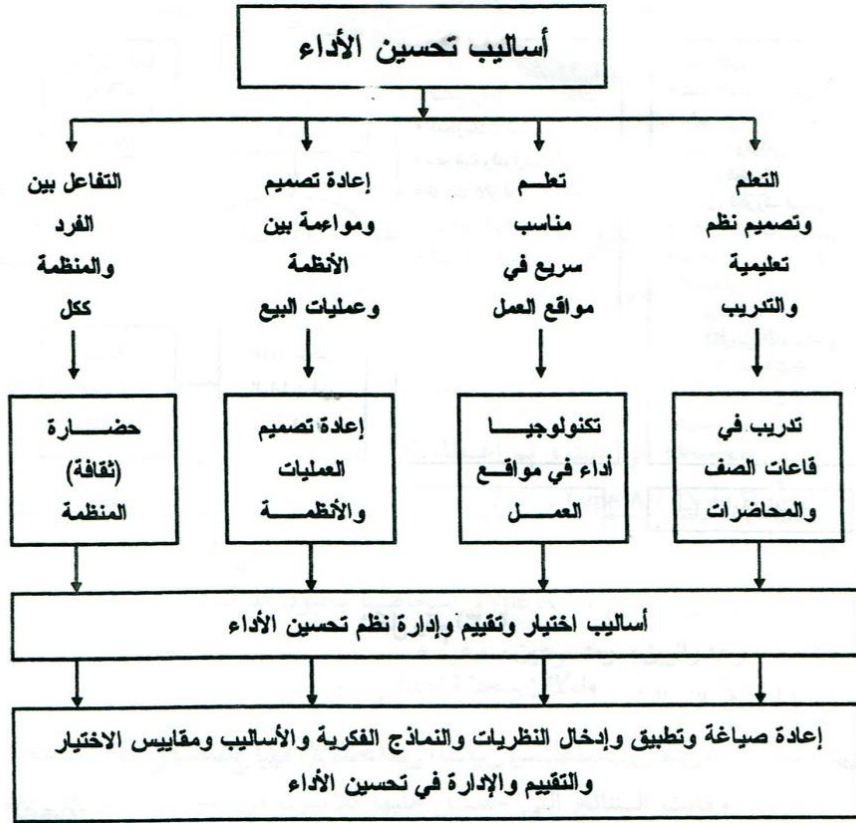
1-7-6- المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.¹

• نماذج تحسين الأداء الوظيفي:

أ. نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء:

¹ محمد سليمان البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

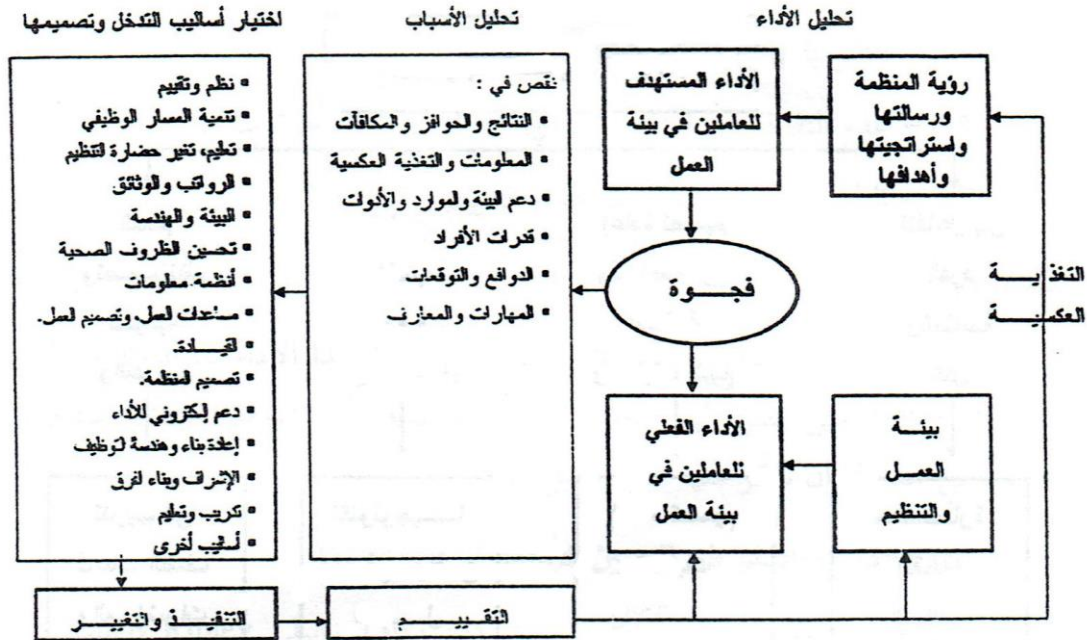
- الشكل رقم (11): نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء الوظيفي -



- المصدر: مدحت أبو النصر، 2008، ص 171 . -

ب. نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء الوظيفي:

- الشكل رقم (12): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء الوظيفي -



- المصدر: مدحت أبو النصر، 2008، ص 172 . -

2- تقييم الأداء الوظيفي:

2-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها عرفت هذه العملية في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصورات، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء.

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية كانت الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي استلزمت بدورها عمليات اختبار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق تقييمه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

فتقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة للوصول إلى غايات عديدة، منها إعادة النظر في سياسات الأجور والترقية والتدريب، وأهم غاياتها هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

إن ما يهمنا هنا ليس سرد مختلف التعاريف المقدمة عن تقييم أداء الأفراد العاملين، لكن توضيح معنى المصطلح أكثر، وعليه سوف نقوم بإبراز بعض التعاريف التي نراها حسب الدراسة الحالية تقي بالغرض.¹

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية، فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب، واختيار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، مما ينعكس عن صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.

وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المؤسسة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.²

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتطوير أدائهم وتحفيز العاملين وأيضاً إثارة دافعية إدارة المؤسسات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة.³

وتعتبر وسيلة مهمة لمعرفة القدرات والمواهب التي يتمتع بها الموظفون،⁴ ببساطة عندما يدرك الناس أن سلوكهم يتم مراقبته يغيرون طريقة تصرفهم.¹

¹ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، المجلد 16، العدد 2، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص.ص 287-288. -بتصرف-

² العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة - الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323. - بتصرف -

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013، ص 45. - بتصرف -

⁴ حسين مجد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 105.

ويذكر "الشافعي" مفهوم تقييم أداء العاملين:

هي وظيفة إدارية مستمرة تصاحب الأداء الفعلي في تقدمه، وتتابع النتائج أول بأول؛ ونجد نوعان من التقييم هما:

1. التقييم المستمر للأداء: ويهدف إلى متابعة عملية التنفيذ وهو ما يسمى بالتقييم المانع (المقاومة).

2. التقييم بعد انتهاء التنفيذ: للإصلاح للمستقبل ويسمى التقييم العلاجي.²

وتوضح "شامي" في تعريف "ماهر أحمد" لتقييم الأداء بأنه: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يُمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة.³

كما يمكن القول أن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، مما يتطلب تحليل وفهم وتقويم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل والأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.⁴

¹ Resheske MG. **A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion** (A Research Paper for the Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout Menomonie), 2001: 9.

² حسن أحمد الشافعي، معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 95.

³ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 76.

⁴ سوسن شاكر مجيد، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

حسب "الحريري" إن تقييم الأداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.¹

2-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

نقلا عن "بورغدة" يعتبر "سلامة" الهدف الأساسي للتقييم هو زيادة فعالية المؤسسة منه خلال تطوير إدارة القوى البشرية الموجودة فيها.

وقد حدد "عقيلي" أهداف التقييم فيما يلي:

2-2-1- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود بين الموظفين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم موضوع تقدير من قبل الإدارة، كما أن شعور الموظفين بأن قرارات الإدارة تكون على أساس الكفاءة في العمل سيؤدي إلى خلق جو من الثقة وبالتالي رفع الروح المعنوية للموظفين.

2-2-2- إشعار الموظف بمسئوليته: يترتب على هذا التقييم اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالمستقبل الوظيفي، وسيشعر العامل بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل وسيبذل كل جهوده لتأدية عمله على أحسن وجه.

2-2-3- زيادة فعالية الرقابة والإشراف: يتطلب من الرئيس المباشر ملاحظة و مراقبة أداء المرؤوس ومتابعة تقدم أدائه باستمرار، مما يساعد في زيادة فعالية الرقابة والإشراف.

2-2-4- تقويم سياسة الاختيار والتدريب: تعد عملية تقويم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستعملة في اختيار وتدريب الموظف.

2-2-5- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حتى تضمن عدالة المعاملة يجب أن يكون أسلوب تقويم الأداء تتوافر فيه شروط الموضوعية والعدالة لتحديد كفاءة الموظفين بدقة.²

2-2-6- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أدائه سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.

¹ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص 290.

² مسعود بورغدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2-2-7- تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.¹

كما يمكن عرض عدة أهداف أخرى لتقييم الأداء الوظيفي على شكل النقاط التالية:

1. تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه.
2. رفع كفاءة الأداء الوظيفي، من خلال:
 - تحقيق العدالة بين العاملين.
 - تحديد المعارف والمعلومات اللازمة للوظيفة.
 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. تطوير خطة التدريب.
4. تقويم سياسة الأجور والحوافز.
5. تزويد متخذي القرار بمعلومات عن أداء العاملين.
6. يعطي الإدارات العليا معلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة.
7. يعطي مؤشرات تنبؤ الاختيار والتعيين بالمؤسسة.²
8. يزود متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض.
9. تساعد المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى إنجازاتهم الشخصية.
10. يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 18.

² حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 32-35.

11. يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.
 12. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح لإمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
 13. أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
 14. يساهم في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة أو المنشأة.¹
 15. يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.
 16. يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن أداءهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائهم.
 17. يساعد على إعداد سياسة جيدة لترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب وأكفأ المرشحين لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.
 18. يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم بناء على نقاط الضعف في أدائهم التي يبينها التقييم.
 19. يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.²
- كما أشار "هنداوي حسن" نقلاً عن "ماجدي عاطف" إلى بعض الأهداف تمثلت في:
- التعرف على اتجاه الجهود التي نقوم بها، وهل تسير في اتجاهات متوازنة لاتجاهات الجهود الاجتماعية والأهداف المشتركة.
 - التعرف على مدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجات العملاء وتقديم الخدمات لهم.

¹ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 324. - بتصرف -

² ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، تقويم أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل العراق، محاضرة الكترونية، 19/11/2017، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=68613>

21:07. - بتصرف -

- التعرف على مدى إيجابية سياسات العمل داخل المؤسسات الاجتماعية.
- الوقوف على مدى قدرة المؤسسة على الإسهام في تنمية المجتمع المحلي نظرا للعلاقة المتبادلة بين المؤسسة والبيئة.¹

• أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المدراء:

- حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:
- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص الموظف مع الموظفين.²
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.³

3-2-3- محاور تقييم الأداء الوظيفي:

وهي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

- 3-2-1- محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم؛ ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة مما يضفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء؛ مثل: نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

¹ هنداوي عبد اللاهي حسن، الممارسة المهنية في العمل مع الجماعات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 114.

² حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر، الإمارات، 2016، ص 79.

³ محمد أحمد محمود سنبل، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص 83.

2-3-2- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء أو حرصه على مصلحة المؤسسة أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

2-3-3- محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

2-3-4- محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة؛ ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة؛ ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.¹

أما بالنسبة لدراستنا الحالية وبحكم أننا ندرس موضوع جديد يخص تقييم أداء مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، فقد اعتمدنا في بناء الاستبيان الثاني للدراسة على مختلف الدراسات والأطر النظرية السابقة، وعلى آراء مجموعة الأساتذة المحكمين في اعتماد المحاور التالية:

1. محور معدلات الأداء.

¹ فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.ص 269-270.

2. محور السلوكيات المهنية.
3. محور مستوى الأداء.
4. محور الكفاءة و الفعالية.

2-4- مبادئ تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة، من هذه المبادئ نذكر:

2-4-1- مبدأ الوضوح (Clarity):

بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

2-4-2- مبدأ الموضوعية (Participation):

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

2-4-3- مبدأ الشمول (Comprehension):

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

2-4-4- مبدأ التكامل (Integration):

بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

2-4-5- مبدأ الاستمرارية (Continuity):

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فأتثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول ثلاثة شهور، وبإمكان الرئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة.

2-4-6- مبدأ المشاركة (Participation):

بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص.ص 142-143.

2-5- عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عناصر رئيسة لتقييم الأداء الوظيفي، نذكر منها ما يلي:

2-5-1- الفاعلية (Effectiveness):

ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية نظرًا لاختلاف طبيعة المؤسسات، وتعدد الجوانب، واختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد اختلفت وجهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها، كما اختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها.

بالرغم من الغموض والاختلاف الذي يحيط في النمط المفاهيمي بالفاعلية إلا أن المقصود بها يتلخص في مدى قدرة المؤسسة العامة على إنجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية، والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف.

وقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن ضعف التدريب والكفاءة في العنصر البشري هي من الأسباب الرئيسية في تدني مستوى الأداء العام في المؤسسات العامة، لذا اعتبر بعضهم المؤسسة فاعلة إذا حققت الأهداف المحددة لها بنجاح، وينظر آخرون إلى الفاعلية بأنها خارجية، وتعني نوعية الخدمة أو المنتج الذي يقدم للعالم الخارجي والمستهدف بخدمة المؤسسة له، وذلك من خلال مؤشرين اثنين هما: تحقيق الأهداف، ونوعية الخدمة أو المنتج، وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي: "أداء الأعمال الصحيحة" لذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها. ويمكن القول بأنها: مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة.

وتعتبر فعالية الأداء في المؤسسات العامة من المؤشرات الإدارية الحيوية في تقييم قدراتها على إنجاز الأهداف والمسؤوليات المحددة لها؛ وحتى تكون المؤسسة فاعلة فهي بحاجة إلى أهداف واضحة ومركزة، بالإضافة إلى استراتيجية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك لجأت المؤسسات إلى استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين الفاعلية والكفاءة فيها.¹

ويعرف "عطية" الفاعلية بأنها: الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفاعلية تقاس من خلال نسبة

¹ محمد سليمان البلوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 33-35. - بتصرف -

الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.¹

2-5-2- الكفاءة (Efficiency):

الكفاءة لغة: نقول إنسان كفاء، يعني أجدر وأحسن وأنسب للشيء.²

يقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف، وبمعنى آخر فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى العمل بطريقة معينة، بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنة، مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى رضا العاملين، وعرف "الخزاعي" (1999) الكفاءة بأنها: تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة، أو بصورة أخرى هي أحسن استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول بأنها: تحقيق أكبر قدر من النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات، وبمعنى آخر حسن استخدام الثروات والإمكانات المتاحة (موارد مالية ومعدات، وعنصر بشري، وأساليب عمل... الخ) للحصول على سلعة أو خدمة ومن ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، وحسن استخدام عناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت.

وتتضح أهمية الكفاءة في الأداء الفردي وأثرها على الكفاءة الكلية للمؤسسة، إذ أن مجموع الكفاءة الفردية للعاملين وعناصر الإنتاج الأخرى تمثل الكفاءة الكلية للمؤسسة، وبالتالي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، وينصب مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في المؤسسات الخاصة، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المؤسسات العامة.³

في حين يعتبر "عطية" أن الكفاءة تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.⁴

¹ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 323. - بتصرف -

² السعيد مزروع وآخرون، تطبيقات في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص 17.

³ محمد سليمان البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 35. - بتصرف -

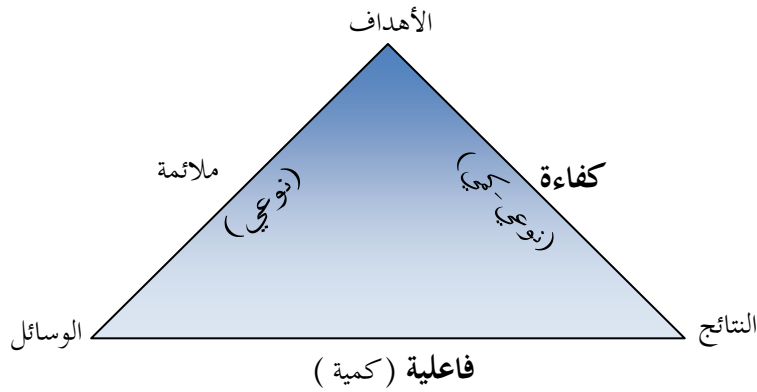
⁴ العربي عطية، المرجع السابق، نفس الصفحة. - بتصرف -

ولقد بين العديد من الكتاب والباحثين أن كفاءة المؤسسة ينظر إليها عالياً من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة، وإن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء، وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمؤسسة مسألة أساسية تركز لها المؤسسة المعاصرة جهوداً كبيرة، وبخاصة عندما تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المؤسسة ذاتها.

إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.
- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

- الشكل رقم (13): يوضح العلاقة بين الفاعلية والأهداف -



-المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص 48-

تبدو العلاقة بين الفاعلية والكفاءة كبيرة جداً، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فاعلة، وليست كفوءة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق وموائمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فاعلة وكفوءة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة قضايا أساسية، وهي الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المتحققة، ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة.

هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف.¹

2-5-3- الإنتاجية (Productivity):

مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي: الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة.²

ففي القطاع العام هناك عدة برامج أنشأت لتحقيق إنتاجية أعلى في المؤسسة أو لرفع أداء الموظفين، وفي معظم الأحوال يتعامل البرنامج مع تحقيق تغيرات في هيكل المؤسسة والإجراءات التشغيلية المؤسسة، ولكن بصفة عامة فإنه من الصعب تحقيق فعالية وكفاءة في القطاع العام.³

2-6- أنظمة وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت الأنظمة والطرق الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي، ونميز في هذه الحالة بين القطاع العام والخاص، وفي دراستنا الحالية وبحكم دراسة الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة فإننا بالضرورة ندرس أنظمة وطرق التقييم في القطاع العام وعلى من تقع مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص.ص 47-48. -بتصرف-

² سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ أيمن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008، ص 77. -بتصرف-

2-6-1- أنظمة التقييم في القطاع العام:

يقصد بالقطاع العام المؤسسات والإدارات العمومية التي تقدم خدمات للمواطنين، وفيما يلي عرض لأنظمة التقييم المعمول بها في الدول التي أثبتت جدارتها في مجال تسيير الموارد البشرية في القطاع العام والتي يقترب نظامها الإداري من النظام الجزائري.

إن رسم المسار المهني للموظف يمر عبر أدائه لوظائفه التي تحدد بناء على أهداف تضعها الإدارة، وإن أداء هذه الوظائف يختلف من موظف لآخر لهذا اقتضت الضرورة وضع أنظمة تقييم قائمة على أداء الموظف وكفاءته وقدراته، لهذا فتقييم الموظفين يختلف من تقييم مردوديتهم أي تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة، وتقييم مدى كفاءتهم في أداء عملهم، إلى تقييم استعدادات وقدرات الموظفين في شغل مناصب أخرى.

وإن كان بعدي الأداء والكفاءة يُشير إلى الفعل الذي يُمكن الإدارة من تحديد طريقة أداء الموظف لعمله (تقييم الأداء) ودرجة التحكم في الكفاءات المطلوبة لإنجاز هذه المهام (تقييم الكفاءات)، فبعد القدرات يشير إلى الفعل الذي يُمكن الإدارة من الكشف عن الاستعدادات التي يتمتع بها الموظف والتي تسمح له بشغل منصب أعلى في هرم التسلسل الإداري (تقييم القدرات).

2-6-1-1- نظام تقييم النتائج: في إطار هذا النظام نجد أن تقييم أداء الموظف يتركز في تقييم النتائج التي حققها أي تحليل منتج نشاطاته التي يتم مقارنتها مع الأهداف المحددة سابقا أو مع النتائج التي حققها الموظفون الذين يمارسون نفس المهام.

أ- معايير تقييم النتائج: تعتبر معايير تقييم النتائج مرآة عاكسة لمواضيع التقييم وبالتالي إعطاء صورة واضحة لنتائج موظف في منصب عمل معين؛ هذه المعايير يمكن أن تعبر عن الإنتاج الكمي للأعوان أي كمية العمل الذي يقومون به فعليا (عدد الملفات التي تمت معالجتها، عدد التقارير المكتوبة...)، وكذلك عن البعد الكيفي لهذا الإنتاج عدد الأخطاء المسجلة في الملفات (مستوى التقارير المكتوبة...)، حيث يتم وضع هذه المعايير انطلاقا من تحليل الوظائف ومناصب العمل وذلك بتحليل المهام والنشاطات المنوطة بكل منصب ومن ثم تحديد العلاقات والمسؤوليات.

ب- تحليل النتائج واستخداماتها: يتم تحليل أداء الموظف أو مجموعة العمل على أساس العناصر التالية:

- معايير النتائج: التي تعبر عن مواضيع أو أبعاد التقييم لكل وظيفة.

- المؤشرات: التي تشكل وسائل قياس النتائج.
 - الأهداف أو المقاييس: التي تحدد المستوى المطلوب الوصول إليه بالمقارنة مع معيار معين.
 لا توجد قاعدة متفق عليها حول عدد المعايير أو الأهداف الواجب تحديدها لتقييم أداء الموظف فعدد المعايير يتحدد حسب درجة تعقيد الوظيفة التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم، وكذلك لمدى تجانس مهمته و أنشطته ومن المفروض أن يزيد عددها بزيادة مستوى الوظيفة وغالبا ما يكون عدد المعايير محصور بين معيارين (2) وستة (6) معايير.

ج- تفسير النتائج وتحديد مستوى الأداء: إن قياس الأداء يشكل بعدا أساسيا في عملية التقييم، إلا انه غير كاف لاعطاء نظرة شاملة عن أنشطة الموظف، ومن الضروري تفسير هذا الأداء والذي يركز على: تحليل مدى التناسب بين وسائل التنفيذ والأداء المستهدف، لأن ضعف الأداء قد ينجم عن نقص الوسائل أو استخدام وسائل غير مناسبة هذه من جهة، ومن جهة أخرى تقييم الفعالية أي تفسير النتائج التي نجح الموظف في تحقيقها بالنظر إلى الوسائل التي يستعملها.

2-2-6-2- نظام تقييم الكفاءات والمؤهلات: يقصد بهذه العملية تقييم مؤهلات الموظف داخل الإدارة، وذلك من خلال تقييم وقياس الأهداف التي حققها، أو بعبارة أخرى تقييم ثمره نشاطاته ومقارنتها فيما بعد إما بأهداف محددة سابقا أو بأهداف محققة من طرف موظفين آخرين يمارسون نفس النشاطات وفي مناصب متقاربة، وهذا من أجل إعطاء مبرر كامل للتقرير العام الذي يتحصل عليه الموظف في آخر السنة.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التقييم هو تقريبا الأكثر استعمالا داخل الإدارات العمومية، رغم ذلك فإن كل إدارة و نظرا للخصوصية التي تتميز بها تراعي في تطبيق هذا النوع من التقييم ما يلي: ثقافة الإدارة المعنية، مستوى التطور، العراقيل الداخلية أو الخارجية.¹
 أ- المؤهلات المهنية: يقصد بها المستوى المهني والتأهيل الذي يتمتع به الموظف كالشهادات التي يمكن للموظف أن يحملها أو سنوات الخبرة و العمل، ويدخل في إطارها أيضا كل الحلقات التكوينية التي يمكن أن يكون قد استفاد منها الموظف داخل إدارته.

¹ سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص.ص 30-37. -بتصرف-

كما يمكن اشتراط خبرة مهنية كافية لتعويض النقص في التكوين لأنه في بعض الأحيان نجد أن خبرة سنوات عديدة في الميدان أحسن من تكوين لمدة محدودة، فالترقية قبل أن تكون تتابع للمناصب هي تتابع للخبرات، بالنظر إلى الوظيف العمومي الجزائري يمكن إيجاد هذه المرونة من خلال التسجيل في قائمة التأهيل.

ب- **الصفات الشخصية:** والتي لها دور هام إلى جانب المؤهلات المهنية، في تقدير مدى قابلية أو جدارة المعني لشغل المنصب المستهدف مستقبلا بتوفر جملة من الصفات منها: قابلية الاتصال، روح المبادرة، القدرة على الحكم، القدرة على طرح أفكار بناءة، الثبات عند الضغوطات.

إن هذه الصفات وغيرها ليست مأخوذة بعين الاعتبار في كل الحالات وبنفس الدرجة من الأهمية، وإنما يتوقف ذلك على أهمية ونوع المهام الممارسة في المنصب المستهدف، فتقييم الكفاءات يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الموظف، ويسمح بوضع وترتيب الموظف في لحظة زمنية في إحدى الأطوار.

2-6-1-3- نظام تقييم القدرات (الاستعدادات): إن الحديث عن تقييم الاستعدادات يبدأ من فكرة افتراض أن كل موظف موجه للعمل في منصب معين بمسؤوليات معينة هو حامل لمجموعة من الاستعدادات، ولهذا فإن التقييم يجب أن يغير المسار من مجرد الحضور المادي إلى التكفل بمثل هذه الاستعدادات وتقييمها، إلا أن تقييم هذه الاستعدادات يختلف في حقيقة الأمر عن تقييم الكفاءات والمؤهلات على أساس أن مفهوم تقييم الاستعدادات يمكن التعبير عنه بتقييم مدى قدرة الموظف على الحصول على كفاءات ومؤهلات جديدة غير التي يتمتع بها، والتي ترتبط أساسا بالهيكل أو الجهاز الإداري الذي يوجد فيه مع احتمال وافتراض وجود تحفيز حقيقي يعمل على تشجيع المبادرة الشخصية داخل الإدارة وهذا من شأنه المساهمة في خلق كفاءات ذات مستوى عالي.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن تقييم الاستعدادات، تقييم للأشخاص أي للموارد البشرية بصورة شخصية بحتة، بحيث قد نصل إلى نتيجة هامة هي بمثابة معادلة ذات دور كبير في فهم نظام التقييم ألا وهي: **الاستعدادات = الكفاءات + الذكاء.**

أي وجود كفاءات من جهة ومن جهة أخرى محاولة الرفع من مستواها وتوظيفها في مجالات أرقى بذكاء مهني واضح، وهنا تبرز أهمية لفت انتباه الإدارة للاستعدادات وضرورة تقييمها لدى الموظف.

وبحكم الحديث عن هذا التقييم فيمكن حصر كيفية حصوله في عملية قياسية يؤخذ فيها بعين الاعتبار جانبين أساسيين هما:

أ- **قياس الاستعداد ذاته:** معناه قياس مدى قدرة الموظف على الحصول على المعلومة كخطوة أولى، ثم قياس مدى قدرته على معالجة هذه الأخيرة ومحاولة تكييفها وفق ما يقتضيه منصبه من معطيات وهنا يمكن الحديث عن:

- استعداد عام: نقصد به الذكاء العام، في كل النشاطات الإدارية مهما كان نوعها أو حجمها.
- استعداد خاص: قد نجد فيه: القدرة على الفهم السريع، قدرة الاستماع، القدرة على نقل المعلومة ومعالجتها، فهو استعداد خاص بالشخص ذاته موجود لديه بقوة وبصورة مختلفة عند الآخرين.
- ب- **قياس أو اكتشاف المميزات الشخصية:** يتعلق الأمر هنا بمجموع المميزات التي يمكن لموظف معين أن يتميز بها، ومن ثمة أن ينفرد بها عن باقي الموظفين وقد تكون ذات طبيعة: حركية، فيزيولوجية... إلخ، ونذكر منها: القدرة على التعايش مع الآخرين، السرعة في التفكير، الاستجابة الدقيقة، التنفيذ السريع، مستوى التحكم في الذات.¹

2-6-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في ما يلي:

2-6-2-1- طريقة الصفات أو السمات:

ويتم تقييم الأفراد فيها بناء على عدد الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين (مثل علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على أوقات الدوام) وإعطاء درجة معينة لكل منها (مثلاً: ممتاز، جيد جداً،...)، ورغم سهولة هذه الطريقة في التقييم إلا أن فيها سلبيات منها التحيز من قبل المقيم بإعطاء نفس التقييم لكل الفقرات، وكذلك نقص العدالة في التقييم.

2-6-2-2- طريقة معايير الإنتاج:

ويتم فيها إعطاء التقييم بناء على ما تم تحقيقه من مستويات الإنتاج حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد بإزاء هذه المعايير، ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تعتمد على عوامل موضوعية

¹ سودي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 30-37. -بتصرف-

في التقييم، أما الانتقاد الموجه لهذا الأسلوب هو نقص القدرة على استخدامه لمختلف الوظائف عدم إمكانية استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتشابهة.¹

2-6-2-3- طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه الخبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المؤسسة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف ويزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف وإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمؤسسة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المؤسسة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المؤسسة، وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المؤسسة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.²

2-6-2-4- طريقة الأحداث الجوهرية أو العلامات المحددة:

تعتمد هذه الطريقة على مراقبة المشرف لسلوك العامل، وتسجيل نقاط القوة والضعف كلها في كل تصرفاته، ومعرفة أسباب نجاحه في عمله إذا كان ناجحاً، وأسباب إخفاقه في عمله إذا كان

¹ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 21:45، 2017/11/19.

² حمزة الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 77-78. -بتصرف-

مخففاً، وهذا الأمر يتطلب المراقبة الدائمة لسلوك العاملين أثناء العمل، فيسجل المشرف الأحداث المهمة التي أدت إلى زيادة في أدائه، والأحداث التي أدت إلى قصور في أدائه وانخفاض كفاءته، فالمشرف يقوم بتقسيم الأحداث إلى قسمين: أحداث مساعدة وأحداث معيقة، وسلوكه في كلتا الحالتين، ومع مرور الوقت يصبح لكل عامل سجل خاص به مذكور فيه كل العوامل السابقة ضمن قسمين محددتين، وقد يفضل كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقويمه لمؤوسيه، كالدقة والمبادأة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعلم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل، ولا يهتم المشرف بالحدث نفسه وإنما برده فعل العامل اتجاه ذلك الحدث وطبيعة تصرفه وسلوكه لمواجهة ذلك الحدث، فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على الموظف أو العامل.

والمهم في مثل هذه الحالات هو كيفية مقابلة الموظف لمثلها وتصرفه حيالها: هل ينجز الأعمال المتزايدة بسرعة وإتقان؟ -وهذا دليل على كفاءته وحسن أدائه- أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه-، وهذا مؤشر على إخفاقه أو قصور أدائه.

تمتاز هذه الطريقة بكونها تعطي نتائج موضوعية لأنها تستند إلى حقائق ثابتة، وأحداث وسلوك العاملين إزاء عدة حوادث وحالات، وقد قام المشرف بتسجيل تلك النتائج كلها ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وعندئذٍ يمكن تدعيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف بالتعاون المشرف مع العاملين أنفسهم من جهة ومع الإداريين من جهة أخرى، وذلك في جلسات نقاشية ومحاورات ديمقراطية للوصول إلى حلول موضوعية تسهم في زيادة أداء العاملين.

مما يؤخذ على هذه الطريقة فهو أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، لكي يتسنى للمشرف أو المقوم تسجيل تلك الأحداث كلها، فضلاً عن أن المراقبة الدائمة والمستمرة في كل صغيرة وكبيرة من تحركات العاملين قد تسبب لهم الضيق والحرَج والانزعاج والإحساس بأنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يسجل أخطاءهم ويراقب سلوكهم في ذلك "الدفتَر الأسود الصغير" وقد تكون النتائج التي توصل إليها المشرف غير موضوعية، فحكمه على نقاط القوة أو نقاط الضعف في أداء العاملين قد يشوبه التحيز أو تفسير الحوادث تفسيراً لا يتناسب وحقيقتها الفعلية.¹

¹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، سورية، 2012، ص.ص 233-235.

2-6-2-5- طريقة الاختيار الإلزامي:

تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات، كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص، ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة، كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص، واثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه، ويجبر المقيم على اختيار عبارة واحدة من كل ثنائية يراها أكثر انطباقاً على الشخص الخاضع للتقييم، بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية من طرف مختص في التقييم في إدارة الموارد البشرية يمكن تحديد قيمة الشخص، عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط، فإذا لم تتوافق معها لا تحسب لصالح الشخص.

تهدف هذه الطريقة بالأساس إلى تطوير نظام تقييمي موضوعي، يؤدي إلى نتيجة تقييمية مساوية لتلك النتيجة التي توصلت لها اللجنة، التي طورت تلك المجموعات من الجمل الزوجية المستخدمة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي، وذلك كمحاولة لإلغاء التحيز التقييمي الذي قد يتعرض له المقيم.

إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعمل أوزان الجمل أو قيمتها، و بالتالي لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم، كما أنها كذلك طريقة مكلفة، لأن من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدا، وهذا يختلف من قسم إلى آخر و من وظيفة إلى أخرى، و تصبح تكاليف هذه الطريقة كبيرة جداً إذا شمل التقييم عدداً هائلاً من الأفراد، وقد يستعمل الحاسب الإلكتروني لهذا الغرض، كما يوحي استعمال هذه الطريقة أن الإدارة لا تثق بالرئيس المباشر، وتريد أن تتقاضي تدخله أو انحيازه الشخصي للمرؤوسين، زد على ذلك أن هذه الطريقة تتجاهل دور الرئيس و المرؤوس في التفاعل إيجابياً ومناقشة التقييم، وبالتالي فهي تتجاهل النواحي التطويرية للعامل التي

تعد الركيزة الأساسية لعملية تقييم الأداء الوظيفي والذي يهدف إلى تطوير العامل و معالجة قصور أدائه.¹

2-6-2-6- طريقة التقييم الذاتي:

وفقا لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا وفي النموذج المستخدم لتقييم الأداء، وتعطى للمرؤوس وفقا لهذه الطريقة الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

وجدير بالذكر أن الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها، بمعنى أن التقييم الذي يستخدم يكون متمما لطرق أخرى مستخدمة وإلا يعتقد البعض أنه يعتبر بديلا عن الطرق الأخرى في تقييم الأداء، لأن ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولا وأخيرا في الحياة العملية.²

2-6-2-7- طريقة الترتيب البسيط للموظفين:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء، فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازليا من أفضل أداء إلى أسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات، وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضا لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.³

¹ عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص 149.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، شركة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015، ص 172.

³ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 291. -بتصرف-

لقد امتازت كل طريقة من طرق تقييم الأداء الوظيفي بإيجابيات ومزايا خاصة بكل واحدة على حدى، وما يهنا هنا التركيز بشكل أكثر عن عرض أبرز السلبيات في الطرق لتقاديها ونذكر منها: نقص العدالة في التقييم، التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلا من تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل والأداء الكلي للمؤسسة، استغلال وقت وجهد كبيرين، التكلفة المادية، عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، احتمال التأثير بتحيز القائم بعملية التقييم، ضعف الموضوعية والدقة في التقييم.

2-6-3- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي: (من الذي يقوم بتقييم الأداء؟)

تقع مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي على كل من الرئيس المباشر، ومديرو الإدارات، وإدارة الموارد البشرية.

2-6-3-1- الرئيس المباشر: يعتبر أكثر الأفراد موضوعية وعدالة في التقييم لمعرفته بأداء وسلوك العاملين، وتتسم هذه الطريقة بأنها تشيع الطمأنينة في نفوس العاملين لأن تقييمهم يتم من قبل الرؤساء المباشرين، أما عيوبها فتتمثل بإمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم والتحيز.

2-6-3-2- مديرو الإدارات: يتحمل مديرو الإدارة مسؤولية تقييم الأفراد في الوحدات الإدارية ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية.

2-6-3-3- إدارة الموارد البشرية: وتقع على عاتقها مسؤولية مراجعة تقارير تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة بالنتائج النهائية للتقييم، بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية بشأن المهملين.¹

2-6-4- تقييم الموظف حسب التشريع الجزائري:

- يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.
- يهدف تقييم الموظف إلى: الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.
- يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير واحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية

¹ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، 21:45، 2017/11/19.

- والمردودية، كجودة الخدمة، كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.
- تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.
 - تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.
 - يتم التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.
 - تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.
 - تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.¹
- ويخضع الموظفون في قطاع الشباب والرياضة أثناء مساهمهم المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاتهم المهنية وفقا لمناهج ملائمة، ويرتكز هذا التقييم على معايير موضوعية تهدف إلى تقدير، على الخصوص ما يأتي:
- القيام بتحيين المعارف المهنية.
 - معرفة المحيط والقدرة على التكيف فيه.
 - القدرة على التعبير والتحليل والتلخيص.
 - القدرة على التنظيم.
 - القدرة على تنشيط فريق أو مجموعة.
 - القدرة على قيادة مشروع.
 - القدرة على تحديد الكفاءات وتعبئتها وتثمينها.
 - القدرة على الحوار.¹

¹ المادة (97 إلى 102)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، أمر رقم 06-03، مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 16 يوليو سنة 2006 م، ص 10.

2-7-7- مشاكل وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية التقييم تتم في أغلب الأحيان على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

2-7-7-1- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.

2-7-7-2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.

2-7-7-3- إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين:

تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطى في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

2-7-7-4- عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:

على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقوم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.²

¹ المادة (30)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 10-07، مؤرخ في 21 محرم عام 1431 الموافق 7 يناير سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 24 محرم عام 1431 هـ الموافق 10 يناير سنة 2010 م، ص.ص 10-11.

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.ص 135-136.

2-7-5- سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام، فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافاً للموظف المعني بالأمر.

2-7-6- عدم موضوعية المقوم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقوم قد تتجم عن المؤثرات التالية:

أ- **المحاباة الشخصية (Personal Bias):** يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي

تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل، مثل: العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.¹

ب- **خطأ الهالة (Halo Error):** حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه، على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء؛ وهنا يقيم المدير المرؤوس تقييماً شخصياً وليس تقييماً موضوعياً.

ت- **خطأ الانطباعات المسبقة (Stereo Types):** حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه إيجابياً أو سلبياً أو بشكل محايد، متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقييم معين من الناس (كبار السن - صغار السن، النساء - الرجال، خريجي المدارس العربية - خريجي المدارس الأجنبية... الخ) فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير

¹ محمد أحمد إسماعيل، مشاكل تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr18564-4.html>، 2018/07/07، 21:36. -بتصرف-

طبيّة، ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين، وعلى ذلك فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو انطباع غير مباشر، إنما هو انطباع عن التقسيم ثم بالتبعية عن الفرد الذي ينتمي إليه.

■ **مثال:** كبار السن لديهم مقدرة على أداء الأعمال الذهنية، الرجال أكثر قدرة من النساء في أداء وظائف معينة، ولا شك أن ذلك يجعل عملية التقييم عملية شخصية وليست عملية موضوعية.

ث- الميل ناحية الوسط (Central Tendency): هذا الخطأ في الواقع أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو غالبية العاملين والواقع أن المقيم هنا قد يكون في شك من تقديره، أو لا تتوافر البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم، أو ليس لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو أنه غير مهتم بوضع تقرير سليم وهنا أيضاً تبدو أهمية تدريب المقيم لتوجيهه إلى أهمية تقدير الأداء سواء للمؤسسة أو للعاملين بصفة عامة.¹

2-7-7- اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية:

ذكرنا فيما سبق أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وأن نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها، ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء، ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل مباشرة ولا يجب إرجاؤها إلى نهاية السنة، إذ أن مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم، في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم، ومن الممكن أن تلجأ المؤسسات إلى إدخال الانضباط في تقييم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرف لها أثناء المقابلة، وإلا انحرفت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها.

2-7-8- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم:

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعال يعكس حقيقة مفادها أن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين، وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءاً صغيراً من الوجبات الإدارية المنوطة بهم، ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءاً رئيسياً من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية، كما أنه ليس من العدالة أن نقوم بعمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 175. -بتصرف-

إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.¹

2-7-9- عيوب في التصميم:

تتألف العديد من أنظمة إدارة الأداء من تقييم سنوي يمكن أن يراجع قائمة الأهداف، في معظم الحالات، لا يتم الربط بين الأهداف الفردية والقيم التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات، في كثير من الأحيان يتضمن تقييم الأداء قائمة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل التواصل والقيادة والعمل الجماعي، مصحوبًا بتعريفات تمثل مستويات الكفاءة المطلوبة، وبصرف النظر عن صعوبة تعريف هذه القدرات الواسعة بفعالية، فإن هذا يضع التأكيد على المدخلات للعمل بدلاً من النتائج.

كانت الحجة لهذا النهج هي أن النتائج التنظيمية تعتمد على مجموعة من العوامل التي غالبًا ما تكون خارجة عن سيطرة الفرد، وأنه ليس من العدل تقييم الأداء بناءً على النتائج، من الواضح أن هذا صحيح بالنسبة لنتائج منظمة ككل، ولكن نظم إدارة أداء الموظفين هي عن الأفراد.

يتم توظيف الأفراد في وظائف محددة، لذلك فإن إدارة أداء الموظف معنية بالأداء الوظيفي، حيث أن معظم أنظمة إدارة الأداء لا تتناول بشكل مناسب متطلبات الوظيفة المحددة للدور، والعديد منها لا يعالجها على الإطلاق، علاوة على هذا الفشل العديد من أنظمة إدارة الأداء ليس لها هدف نظم القياس، بدلا من الاعتماد على آراء المشرفين، وفي بعض الحالات أقرانهم، الذين يخضعون بشكل ملحوظ للتحيز من عدد من المصادر.

2-7-10- عدم المصادقية:

ليس من المستغرب أن الاستطلاعات الأمريكية الأخيرة، حول مشاعر الموظفين لتقييم الأداء تشير إلى أن (70-80%) لم يوافقوا على أن مراجعة أدائهم ساعدتهم على تحسين الأداء الشخصي، بينما اتفقت الأغلبية على أن تحسين تقييم الأداء سيؤدي إلى تحسين التعويض، فإن أكثر من (60%) يرون أن نظام إدارة أدائهم لم يقدم تعليقات صادقة أو وضع أهداف واضحة.²

¹ محمد أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، 2018/07/07، 21:36. -بتصرف-

² Markus LH, Markus L. **Performance Management-Problems and Potential**. Singapore: Centranum LTD. 2004: 2-3.

2-8- تحديات تقييم الأداء الوظيفي في القرن الواحد والعشرين:

إن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه، وعلى قدرة تلك المؤسسات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري، من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمؤسسة. ويمثل العنصر البشري موردا هاما من موارد المؤسسة، وأصلا من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية وغاية المجتمع ورأس مال المؤسسة، ومع دخول المؤسسات إلى القرن الحادي والعشرين، وما حدث من تغييرات متسارعة حتى أصبح الشيء الثابت هو التغيير، والتحديات العالمية التي تمثلت في العولمة وسماتها.¹

هناك العديد من التحديات التي تنشأ خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي:

1. إن القضية الرئيسية في عملية تقييم الأداء هي عدالة قرار التقييم لدى القائمين: حيث يواجه الموظفون مشاكل في تقييم الأداء بطريقة مناسبة وعادلة، مما قد يؤدي بالأفراد الذين لا يتم قياس أدائهم بدقة إلى عدم الرضا عن النظام في العمل.
2. من العوامل التي تسهم في عدم رضا الموظف أن المراجعين ليسوا على دراية ولا يتمتعون بالمهارات المطلوبة: سيؤثر هذا على عملية التقييم لأن التحيز وعدم الإنصاف وعدم الثقة قد يحدث، على الرغم من وجود نموذج تقييم رسمي ومجموعة من المعايير التي يجب إتباعها، لكن يبدو أن الموظفين لا يتقنون في أدوات التقييم.
3. موضوع الذاتية في تقييم الأداء في القطاعين العام والخاص: على الرغم من أنه مكتوب بالأسود والأبيض ليكون موضوعياً قدر الإمكان، ومع ذلك أثناء تقييم الأداء يصبح التقييم ذاتياً، حيث لا تشجع ذاتية التقييم الموظفين على دعم قياس تقييم الأداء، لذلك لم يتحقق هدف تقييم الأداء.
4. نظام الحصص الذي يمارس في مؤسسة معينة يخلق أيضاً استياء بين الموظفين: يحصل جزء صغير فقط من الموظفين على زيادة في الراتب إما رأسياً أو أفقياً، لذلك على الرغم من أن أداء

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 07. -بتصرف-

الموظفين جيد، فقد لا يحصلون على مكافأة لأنه يعتمد على نظام الحصص، وهذا سيؤدي إلى انخفاض في أداء العمل.

5. يواجه قرار التقييم في الوقت الحاضر قدرا كبيرا من الانتقادات والتعليقات من الموظفين ونقاباتهم: هناك العديد من القضايا التي يتم طرحها مثل:

قدرة المراجعين، ودقة النظام، والإنصاف، والتمييز، ونظام الحصص وجوانب أخرى.

6. يجب أن يتناسب تقييم الأداء مع ثقافة المؤسسة: تشير نتائج الأبحاث بقوة إلى أن مدير المؤسسة يجب أن يصمم بعناية النظام المناسب لعملية التقييم على أساس العوامل الثقافية المختلفة للموظفين وعاداتهم وتقاليدهم.¹

¹ Ahmad R, Bujang S. **Issues and Challenges in the practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century**. International Journal of Education and research. 2013 Apr;1(4):7.- modify-

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو مجموع الجهد المبذول من طرف المدير في قطاع الشباب والرياضة، من خلال إدارته وتسييره للمؤسسة أو المنشأة الرياضية، وقد لاحظنا أن هذا المفهوم قد تطور من نظريته التقليدية إلى الحديثة ومر باختلافات في آراء الباحثين وأصحاب النظريات الخاصة في هذا الإطار.

كما يمكننا استنتاج أن الأداء الوظيفي من بين أهم العناصر الهامة والفعالة التي تركز عليها الأمم المتقدمة في تقييمها ومعرفة المستوى الحقيقي لأداء موظفيها، حيث يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية محورية مهمة جدا من خلالها نعرف وضعية الموظف ومستوى أدائه من أجل الارتقاء به إلى أحسن أداء وتقويمه، ويتم في هذا الإطار تسخير كامل الجهود والكوادر والطاقات البشرية المتخصصة، وذلك بغية معرفة المستوى الحقيقي لأداء موظفيها وتشخيص ومعرفة مختلف الأسباب التي جعلت من الأداء ينخفض، لأن ذلك سيؤثر على النتائج ونشاطات المؤسسات الشبانية أو المنشآت الرياضية مما يستدعي منها الاهتمام بشكل كبير بالموارد البشرية ضمن خطة فعالة.

وبعد دراستنا لمختلف النقاط الخاصة بهذا المتغير في الفصل الرابع للأداء الوظيفي، فإننا سنتناول قطاع الشباب والرياضة في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

قطاع

الشباب

والرياضة

تمهيد:

يعتبر قطاع الشباب والرياضة من القطاعات الوزارية الهامة في بلادنا، وذلك باعتبار وزارة الشباب والرياضة من أولى الوزارات المشكلة في الحكومة بعد الاستقلال، والتي أنشأت بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في سنة 1963، وقد حظيت بدعم واهتمام كبيرين مراعاتاً للشريحة التي تخدمها ولأهداف النبيلة التي تسعى لتحقيقها، ولذلك كان لزاماً علينا التطرق إلى هذا القطاع الهام انطلاقاً من تقديم لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة وهيكلتها والتعريف بمؤسساتها، وفي الجزء الثاني التطرق إلى مديرية الشباب والرياضة عبر التعريف بها، والهيكل التنظيمي الخاص بها ومهام وصلاحياتها والمصالح والمكاتب التابعة لها.

إن ممارسة الرياضة والارتقاء بها إلى مستوى عالي يعتمد بدرجة كبيرة على الإمكانيات والموارد البشرية، فكلما تزايدت وارتفعت هذه الإمكانيات والموارد تزايدت وتفوقت الخبرات التي يستغلها الرياضي، ولذلك فإننا في الجزء الثالث تطرقنا إلى المؤسسات الرياضية من خلال عرض مفهومها وأنواعها وهيكلها وتقديم تفصيلي عن المؤسسات الشبانية المتواجدة بولاية بسكرة لموسم 2018/2019، وفي الجزء الرابع والأخير تطرقنا إلى المنشآت الرياضية عبر عرض لمحة تاريخية عنها ومفهومها، وشروط إحداثها، وتقديم عرض تفصيلي عن المنشآت الرياضية المتواجدة بولاية بسكرة لموسم 2018/2019، وختاماً خلاصة للفصل.

1- وزارة الشباب والرياضة:

1-1- لمحة تاريخية عن وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في سنة 1963، حيث تم ضبط الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدها اتضحت أهميته وذلك بصدر المرسوم رقم 63-73 شهر مارس 1963، لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة، غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل و المصالح وحتى تسميتها.¹

إن وزارة الشباب والرياضة مؤسسة حكومية بعد منح دعم شواغل وتطلعات الشباب، فضلا عن تطوير وتعزيز وانتشار ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية وفقا للسياسة العامة للحكومة. على هذا النحو تقوم الإدارة بوضع سياسة القطاع المحتمل أن تلبي التوقعات العديد من الشباب متعددة الأوجه، فضلا عن تنفيذ استراتيجية وطنية لتطوير ودعم جميع الأنشطة المتصلة بنخبة الرياضة الرفيعة المستوى وتعزيز الرياضة المهنية.²

تهدف وزارة الشباب والرياضة إلى:

• في مجال الشباب:

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على ترقية و تطوير وتنظيم الحركة الجمعوية للشباب؛ تطوير الوظيفة الاجتماعية التربوية لهياكل الشباب؛ تطوير الإعلام و الاتصال والإصغاء وكذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب وترقية حركة الشباب وتربيتهم على المواطنة، كما تنظم وتتسق وتطور وتراقب المؤسسات ونشاطاتها وبرامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية والترفيهية للشباب.

¹ قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2010/2011، ص 90.

² موقع وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، www.mjs.gov.dz، 2018/07/04، 20:46.

- تضع وزارة الشباب والرياضة الآليات الضرورية من أجل تنسيق أنجع ما بين القطاعات المعنية من أجل تكفل شامل ومنسجم بالشباب، كما تعمل في هذا الإطار على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب وللوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم وللوقاية من تهمةهم.

• في مجال الرياضة:

- تعمل وزارة الشباب والرياضة على توجيه ومراقبة الحركة الجمعوية الرياضية وهياكلها، وكذا المؤسسات النشاطات في مجال التربية البدنية والرياضة.
- تعمل على ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية والتكوين وفي أوساط إعادة التربية والوقاية.
- تعمل وزارة الشباب والرياضة على تحديد استراتيجية لتطوير والتكفل برياضة النخبة والمستوى العالي والفرق الوطنية، ولتطوير آليات انتقاء المواهب الرياضية وتوجيهها وتكوينها.
- تعمل على ترقية الرياضة للجميع والممارسة الرياضية النسوية كما تعمل على تحديد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق والروح الرياضية ولمكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.
- تعمل على ترقية الاحترافية الرياضية وتضع وتطوير المراقبة الطبية الرياضية ووسائل مكافحة ضد تعاطي المنشطات.

• في مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية:

تقترح وزارة الشباب والرياضة مخططات التنمية وتسهر على الربط بين مجالي الإعداد والانجاز للمشاريع كما تضع شبكة المنشآت والتجهيزات الرياضية والشبابية وتعمل على ضبطها وتصديقها.

• أما في مجال التعاون و العلاقات الدولية:

تعمل وزارة الشباب والرياضة في تحديد استراتيجية وطنية في مجال العلاقات مع الهيئات الدولية للشباب والرياضة ووضع تدابير التي تهدف إلى تعزيز التمثيل الوطني بالخارج وتثمين الكفاءات والمواهب من الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج.¹

¹ قرماط نوري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 90-91.

1-2- هيكلة وزارة الشباب والرياضة:

حسب المرسوم التنفيذي رقم: 16-85 المؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1437 هـ الموافق أول مارس سنة 2016م، الذي تضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة، تحت سلطة الوزير تشتمل على ما يأتي:

1-2-1- الأمين العام: ويساعده مديرا (2) دراسات ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة ومكتب البريد.

1-2-2- رئيس الديوان: ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص يكلفون بما يأتي:

- تحضير وتنظيم مشاركة الوزير في نشاطات الحكومة والنشاطات المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان والهيئات.

- الاتصال وتحضير وتنظيم علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام.

- تحضير وتنظيم نشاطات الوزير في ميدان العلاقات الخارجية ومتابعة التعاون وفي مجال التشرقيات.

- تحليل العلاقات مع الحركة الجمعوية الرياضية والشبابية والمنظمات المهنية والشركاء الاجتماعي، والاقتصادي، ومتابعتها وتقييمها.

- متابعة العمل المعياري للقطاع وتقييم تنفيذه.

- متابعة نشاطات المؤسسات تحت الوصاية والهيكل غير المركزة وتقييمها وإعداد حصائل نشاطات الوزارة.

- دراسة نشاطات تكوين القطاع وتأطير الأنشطة الرياضية والشبابية ومتابعتها.

- دراسة المشاريع الكبرى للمنشآت القاعدية ومتابعتها وتنفيذ سياسة ترقية وتطوير النشاط في مجال الشباب والرياضة.

1-2-3- المفتشية العامة: التي يحدد تنظيمها وسيرها بموجب مرسوم تنفيذي.¹

1-2-4- الهياكل الآتية:

1-4-2-1- المديرية العامة للشباب: وتضم (03) مديريات:

1-1-4-2-1- مديرية التنشيط وتطوير المهرجانات وترقية التميز في أوساط الشباب: وتضم

مديريتين (02) فرعيتين:

- المديرية الفرعية للتنشيط والإصغاء ومكافحة الآفات الاجتماعية في أوساط الشباب.
- المديرية الفرعية لترقية التميز في أوساط الشباب وتطوير المهرجانات.

1-4-2-2-1- مديرية مؤسسات الشباب وترقية الشراكة والعمل المشترك بين القطاعات: وتضم

(03) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لترقية ومتابعة مؤسسات الشباب.
- المديرية الفرعية لترقية الحياة الجمعوية.
- المديرية الفرعية للعمل المشترك بين القطاعات وترقية الشراكة.

1-4-2-3-1- مديرية التبادلات والحركية والسياحة الشبابية والترفيه: وتضم مديريتين (02)

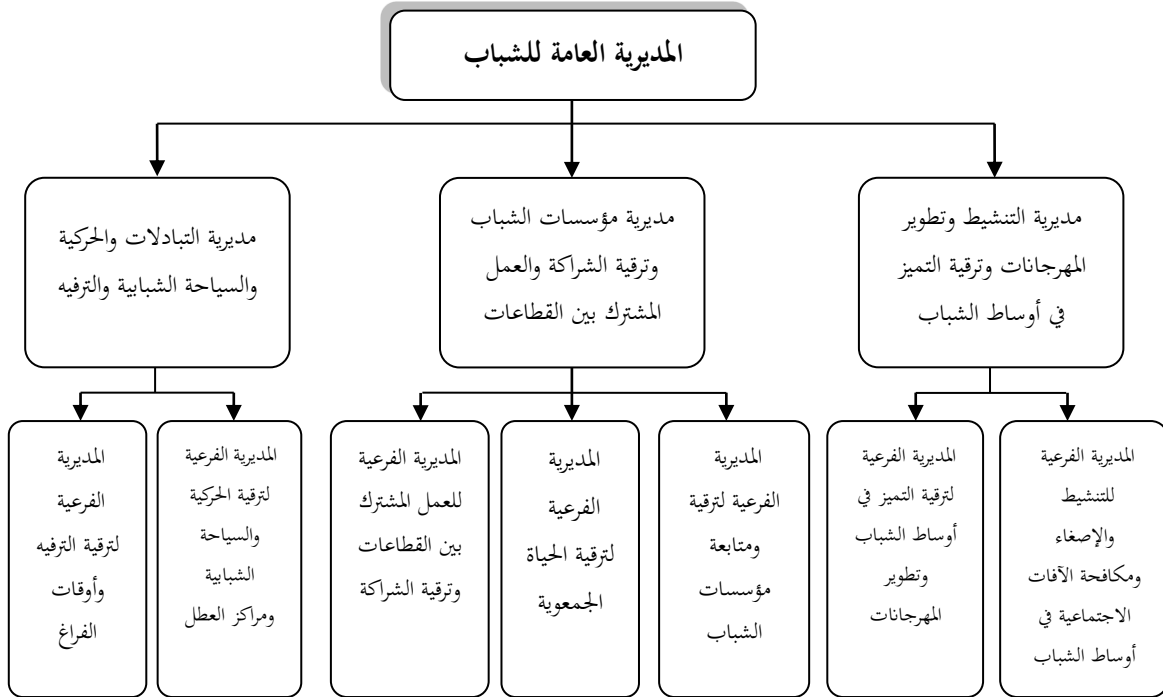
فرعيتين:

- المديرية الفرعية لترقية الحركية والسياحة الشبابية ومراكز العطل.
- المديرية الفرعية لترقية الترفيه وأوقات الفراغ.²

¹ المادة (1)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1437 الموافق أول مارس سنة 2016، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 22 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 02 مارس سنة 2016، ص.ص 11-10.

² المادة (2)، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، المرجع السابق، ص.ص 11-14.

- الشكل رقم: (14): يوضح تخطيط المديرية العامة للشباب -



- المصدر: من إعداد الباحث -

1-2-4-2-2- المديرية العامة للرياضة: وتضم مديريتين (02) فرعيتين:

1-2-4-2-1- مديرية المواهب الرياضية الشابة ورياضة النخبة والمستوى العالي: وتضم (03) مديريات فرعية:

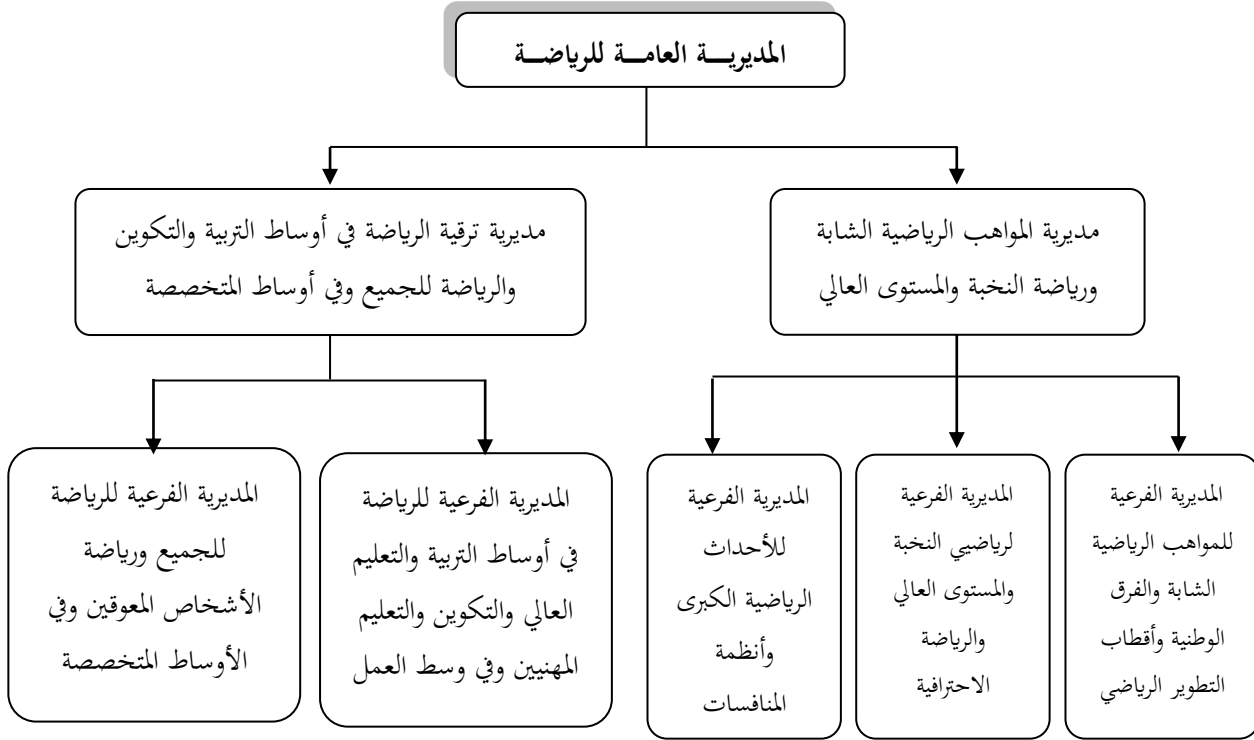
- المديرية الفرعية للمواهب الرياضية الشابة والفرق الوطنية وأقطاب التطوير الرياضي.
- المديرية الفرعية لرياضي النخبة والمستوى العالي والرياضة الاحترافية.
- المديرية الفرعية للأحداث الرياضية الكبرى وأنظمة المنافسات.

1-2-4-2-2- مديرية ترقية الرياضة في أوساط التربية والتكوين والرياضة للجميع وفي أوساط المتخصصة: وتضم مديريتين (02) فرعيتين:

- المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتعليم العالي والتكوين والتعليم المهنيين وفي وسط العمل.
- المديرية الفرعية للرياضة للجميع ورياضة الأشخاص المعوقين وفي الأوساط المتخصصة.¹

¹ المادة (3)، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مرجع سبق ذكره، ص.ص 14-18.

- الشكل رقم: (15): يوضح تخطيط المديرية العامة للرياضة -



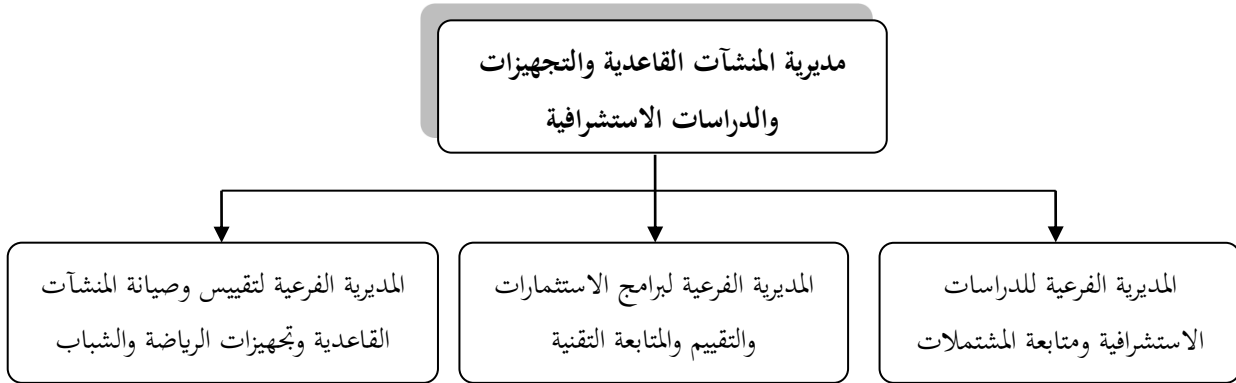
- المصدر: من إعداد الباحث -

1-2-4-3- مديرية المنشآت القاعدية والتجهيزات والدراسات الاستشرافية: وتضم (03) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للدراسات الاستشرافية ومتابعة المشتكلات.
- المديرية الفرعية لبرامج الاستثمارات والتقييم والمتابعة التقنية.
- المديرية الفرعية لتقييم وصيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب.¹

¹ المادة (4)، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مرجع سبق ذكره، ص.ص 18-19.

- الشكل رقم: (16): يوضح تخطيط مديرية المنشآت القاعدية والتجهيزات والدراسات الاستشرافية-

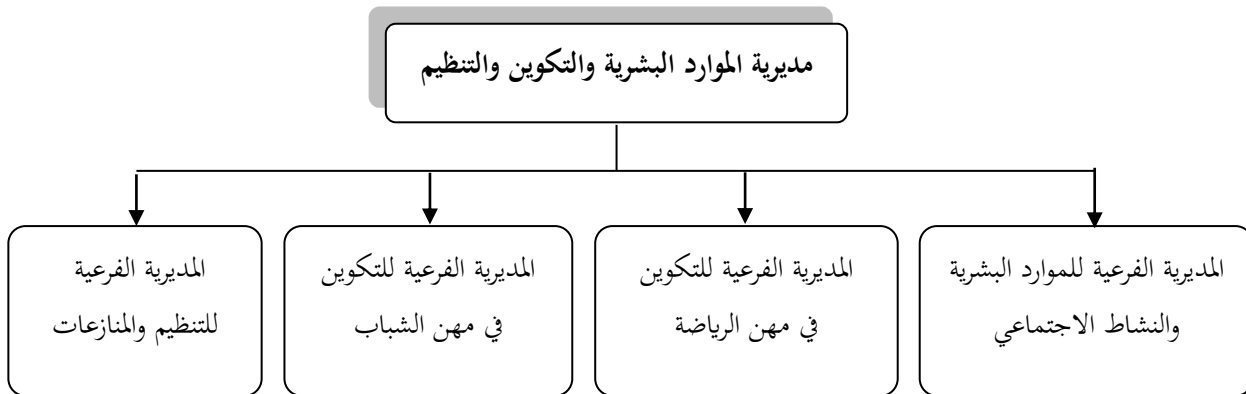


- المصدر: من إعداد الباحث -

1-2-4-4- مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم: وتضم (04) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية والنشاط الاجتماعي.
- المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة.
- المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب.
- المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.¹

- الشكل رقم: (17): يوضح تخطيط مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم -



- المصدر: من إعداد الباحث -

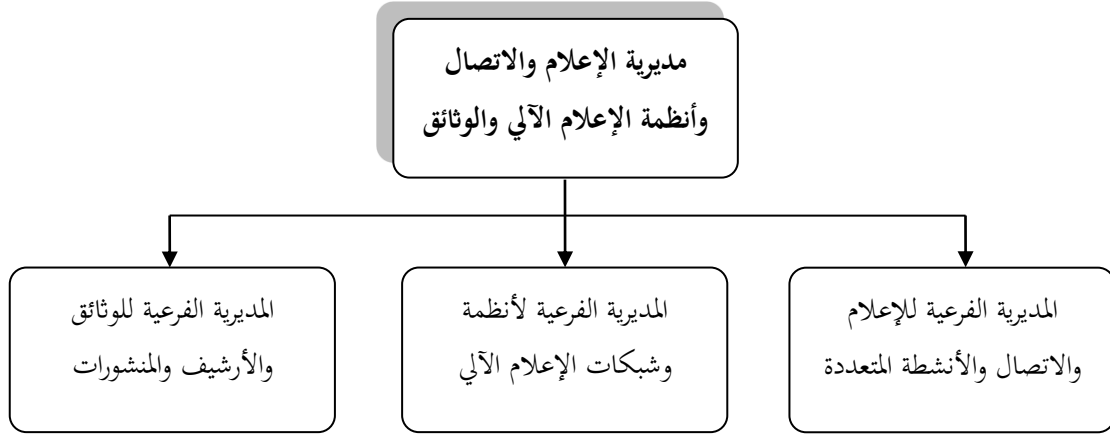
1-2-4-5- مديرية الإعلام والاتصال وأنظمة الإعلام الآلي والوثائق: وتضم (03) مديريات

فرعية:

¹ المادة (5)، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مرجع سبق ذكره، ص.ص 20-21.

- المديرية الفرعية للإعلام والاتصال والأنشطة المتعددة.
- المديرية الفرعية لأنظمة وشبكات الإعلام الآلي.
- المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف والمنشورات.¹

- الشكل رقم: (18): يوضح تخطيط مديرية الإعلام والاتصال وأنظمة الإعلام الآلي والوثائق -

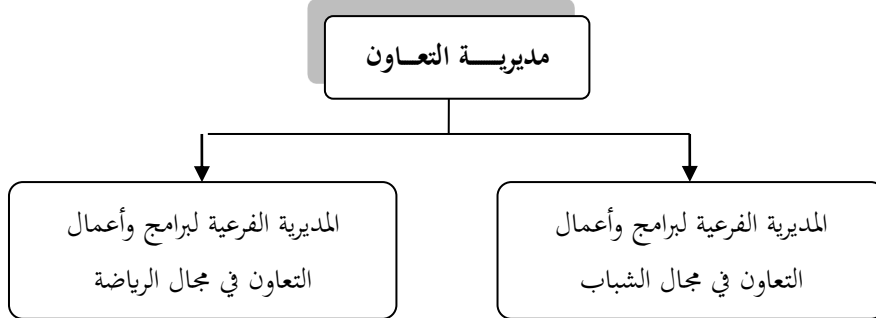


- المصدر: من إعداد الباحث -

1-2-4-6- مديرية التعاون: وتضم مديرتين (02) فرعيتين:

- المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في مجال الشباب.
- المديرية الفرعية لبرامج وأعمال التعاون في مجال الرياضة.²

- الشكل رقم: (19): يوضح تخطيط مديرية التعاون -



- المصدر: من إعداد الباحث -

1-2-4-7- مديرية المالية و الوسائل العامة ومراقبة التسيير: وتضم (03) مديريات فرعية:

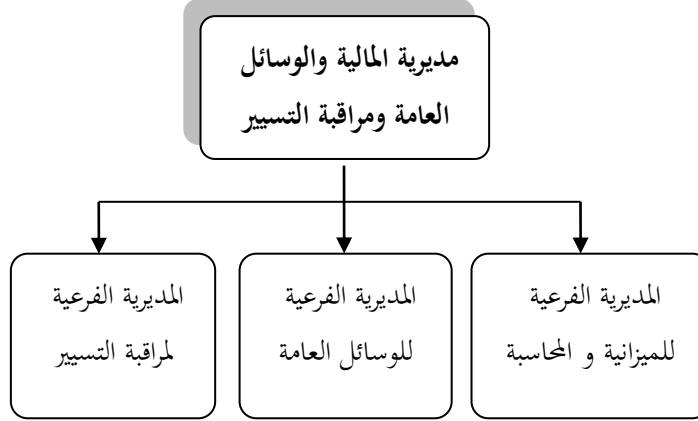
- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة.

¹ المادة (6)، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مرجع سبق ذكره، ص.ص 21-22.

² المادة (7)، المرجع السابق، ص 22.

- المديرية الفرعية للوسائل العامة.
- المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.¹

- الشكل رقم: (20): يوضح تخطيط مديرية المالية و الوسائل العامة ومراقبة التسيير -



- المصدر: من إعداد الباحث -

1-3-3 - مؤسسات قطاع الشباب والرياضة:

إضافة للإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة التي تم التطرق إليها سابقا، فإن قطاع الشباب والرياضة يحوي عدة مصالح، ومؤسسات، وهيئات تابعة له، نذكر من بينها:

1-3-3-1 - المصالح غير المركزية:

- مديريات الشباب والرياضة عبر (48) ولاية.

- مؤسسات ذات الطابع الإداري.

- ديوان مؤسسات الشباب عبر (48) ولاية.

1-3-3-2 - المؤسسات والمدارس والمراكز الوطنية:

- المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري:

- المركب الأولمبي محمد بوضياف.

- الرهان الرياضي الجزائري.

- المركز الوطني للرياضة والتسلية بتكجة (CNLST) البويرة.

¹ المادة (8)، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسة الرياضية.
- المدرسة الوطنية لكرة القدم / سيدي موسى.
- المدرسة الوطنية العليا علوم وتكنولوجيا الرياضة / دالي براهيم.
- المدرسة الوطنية للرياضات الأولمبية / سطيف (ENSO).
- المدرسة الوطنية للرياضات المائية وتحت المائية / برج البحري.
- المدرسة الجهوية للرياضات المائية وتحت المائية / تيبازة.
- المدرسة الجهوية للرياضات الأولمبية / بسكرة.
- المركز الوطني للطب الرياضي (C.N.M.S) بن عكنون.
- مركز تحضير المواهب الشابة والنخبة الرياضية / السويدانية.

1-3-3- منشآت رياضية:

- ملاعب بمختلف الرياضات.
- قاعات بمختلف الرياضات.
- قاعات اختصاص.
- ملاعب رياضية لكرة القدم.
- مركبات رياضية جوارية.
- مسابح على الهواء.
- مراكز الفروسية.
- ملعب التنس.
- ملعب الكرات الحديدية.
- مسابح.

1-3-4- مؤسسات شبانية:

- دواوين مؤسسات الشباب.
- دور الشباب.
- بيوت الشباب.

- قاعات متعددة الخدمات.

- مخيمات الشباب.

1-3-5- المؤسسات والهيكل شركاء وزارة الشباب والرياضة:

أ / أجهزة للنظام الوطني للثقافة الفيزيائية والرياضية:

- المرصد الوطني للرياضات.

- المرصد الولائية الرياضية.

- المجالس البلدية للرياضة.

- اللجنة الوطنية لرياضة ذات المستوى العالي.

- اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين الوزارات للوقاية من العنف داخل المراكز الرياضية.

ب / هيكل تنظيم وتنشيط الرياضة:

- اللجنة الأولمبية الجزائرية.

- الفيدراليات الوطنية للرياضة.

- الجمعيات الوطنية للرياضة.

- لجان الرياضية.

- نوادي رياضية هاوية.

- نوادي رياضية احترافية.¹

2- مديرية الشباب والرياضة:

1-2- تعريف مديرية الشباب والرياضة:

أنشأت المديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 90-234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411هـ الموافق 28 يوليو سنة 1990 م، الصادر في العدد 32 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وقد كانت تحمل حينها اسم "مصالح ترقية الشبيبة".¹

¹ موقع وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، <http://www.mjs.gov.dz/index-ar.html>، 2018/07/05،

وصدر بعدها مرسوم تنفيذي رقم: 93-283 مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 هـ الموافق 23 نوفمبر سنة 1993م، تضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية، حيث تم تعويض عبارتا "مديرية ترقية الشبيبة" و"مديرية ترقية الشبيبة في الولاية" المنصوص عليهما في المادتين 2 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم: 90-234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 م المذكور سابقا بعبارة "مديرية الشباب والرياضة".²

وقد تزامنت هذه الأحداث مع مراحل التطور التاريخي لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة حسب ما يوضحه الجدول الآتي:³

-جدول رقم (3): مراحل التطور التاريخي لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة-

السنة	عنوان المقر
1974	حي العمارات بسكرة
1986	تحولت إلى مصلحة للشباب والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية بمقر مديرية التربية سابقا
1990	تحولت المصلحة إلى مديرية ترقية الشباب بمقر الدائرة
1991	تحويل مقر مديرية ترقية الشباب من الدائرة إلى مقر الولاية
1993	تغيير التسمية من مديرية ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة
1995	تحويل المقر من الولاية إلى مقر الخزينة العمومية سابقا
2005	تحويل المقر إلى المقر الحالي بحارة الوادي

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018. -

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 90-234، المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990، يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة بتاريخ: 10 محرم عام 1411 هـ الموافق 2 جويلية سنة 1990 م، ص 1048.

² المادة (1)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 93-283، مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993، المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة بتاريخ: في 10 جمادى الثانية عام 1414 هـ الموافق 24 نوفمبر سنة 1993، ص 14.

³ مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، بطاقة فنية حول مديرية الشباب والرياضة، ص 1، 2018/11/18، مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

وتمثل مديريات الشباب والرياضة الجهة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ البرامج والمشروعات والخطط الرياضية بالولاية.¹

2-2- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة:

حسب المرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006م، الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيورها، فإن مصالح الشباب والرياضة تُجمع على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصاتها؛ العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسّقها وتقيّمها وتراقبها، وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضة.
2. مصلحة نشاطات الشباب.
3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة مكاتب.²

وقد حدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 صفر عام 1428 هـ الموافق لـ 10 مارس سنة 2007 م، تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية كآتي:

تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، أربع (4) مصالح وتنظم كآتي:

¹ وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية المصرية، دليل المعدلات والمعايير التخطيطية للخدمات الرياضية بجمهورية مصر العربية، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، المجلد السادس - الخدمات الرياضية، مصر، 2014، ص 19- بتصرف -

² المادة (1-2-4)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 06-345، المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ: 28 سبتمبر سنة 2006، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيورها، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ: 08 رمضان عام 1427 هـ الموافق أول أكتوبر سنة 2006 م، ص.ص 30-31.

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية: تتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها.
- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

2. مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليّة الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.
- مكتب التقييس والصيانة.
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها.
- مكتب الوسائل العامة.¹

2-3- مهام وصلاحيات مديرية الشباب والرياضة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

¹ المادة (1-2)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق 10 مارس سنة 2007، يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادرة بتاريخ: 16 ربيع الأول عام 1428 هـ الموافق 4 أبريل سنة 2007 م، ص 19.

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
 - تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة، لا سيّما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
 - وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
 - تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و / أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
 - إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
 - السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
 - وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
 - ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
 - ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
 - تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والأجال المقررة.¹
- ويجب على مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية أن يسعوا جاهدين لتحقيق مختلف الأهداف التي تسعى لها مؤسساتهم ومنشآتهم، ويستقوا ذلك بناء على ما سبق من مهام للمديرية بشكل موسع وشامل وحسب الطبيعة الخاصة بكل مؤسسة ومنشأة.

¹ المادة (3)، مرسوم تنفيذي رقم 06-345، مرجع سبق ذكره، ص 31.

إن الإداري الرياضي يجب أن تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمداً على أساس المبدأ الديمقراطي في الإدارة أما واجباته فهي:

- يعين واجبات العاملين.
- يقوم بإعداد المنهاج.
- يشرف على الواجبات.
- يقيم العمل اليومي.
- ضمان صلاحية التجهيزات والأدوات.
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها والتنسيق والإشراف على حسن سيرها.¹

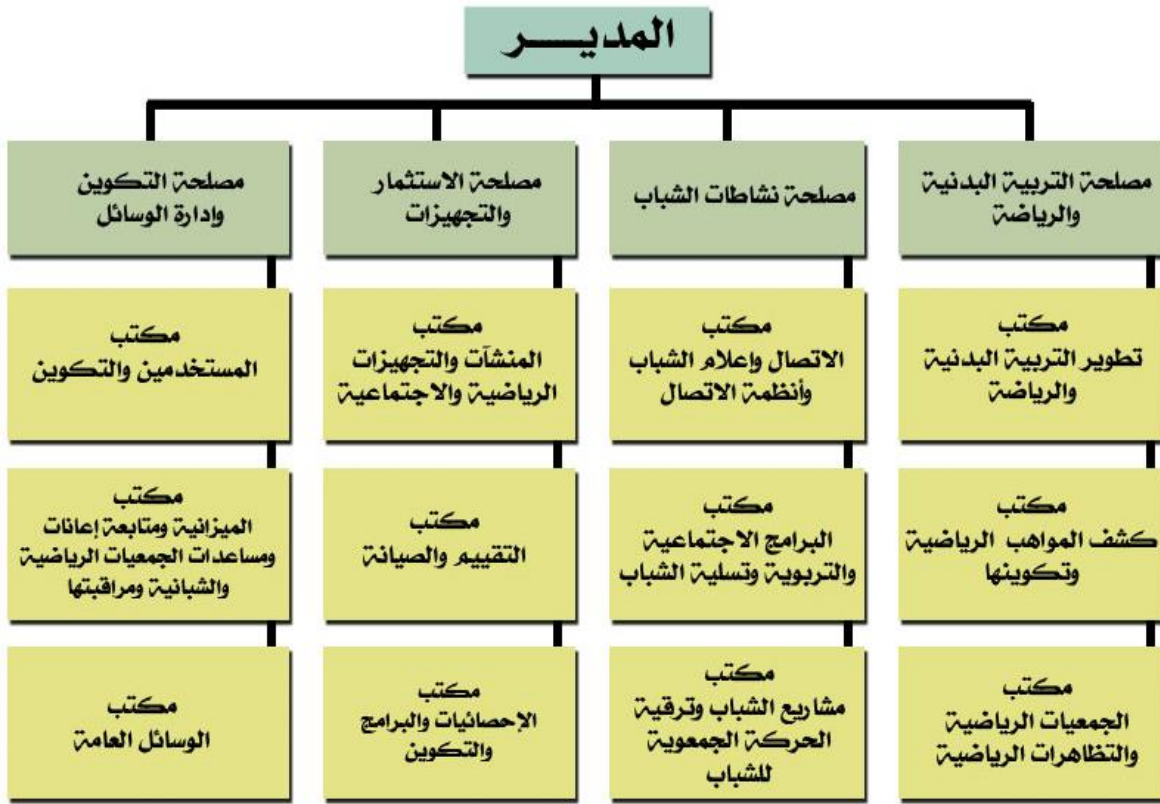
2-4- مصالِح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة:

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006م، والذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس سنة 2007م الذي يحدد تنظيم مصالِح مديرية الشباب والرياضة للولاية، تضم مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تحت سلطة المدير أربع مصالِح وتنظم على النحو التالي حسب الهيكل التنظيمي أدناه:²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة وتنظيم المسابقات والدورات الرياضية، ط 1، مؤسسة فينوس العالمية للنشر، بدون بلد، 1999، ص 25.

² المادة (1-2-3-4)، قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 10 مارس سنة 2007م، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- الشكل رقم (21): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة -



- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018.

2-5- التشكيلة البشرية لقطاع الشباب والرياضة في ولاية بسكرة:

تتوفر مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة على تشكيلة بشرية للمؤطرين لضمان سير

نشاطاتها على أحسن وجه، وهي مكونة من الأسلاك التالية:¹

¹ مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، حالة المناصب المالية الموقوفة إلى غاية 2017/12/31، بسكرة في

2017/12/31، ص 1، مصلحة الإدارة.

- جدول رقم (4): التشكيلة البشرية لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة -

العدد	الأسلاك	الرقم
01	مدير	01
02	رئيس مصلحة	02
05	رئيس مكتب	03
30	مندوب محلي للشباب	04
27	مندوب بلدي للرياضة	05
03	مفتش رئيسي في الرياضة	06
01	مستشار رئيسي للشباب	07
20	مستشار الرياضة	08
08	مستشار الشباب	09
49	مربي رئيسي للأنشطة البدنية والرياضية	10
68	مربي رئيسي لتنشيط الشباب	11
18	مربي تنشيط الشباب	12
08	مربي الأنشطة البدنية والرياضية	13
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	14
04	تقني سامي في الإعلام الآلي	15
02	تقني سامي في السكن والعمران	16
01	مهندس دولة في السكن والعمران	17
03	مساعد مهندس مستوى 1	18
04	مهندس معماري	19
04	أخصائي نفساني	20
40	الأسلاك الإدارية	21
65	العمال المهنيين	22
464	المجموع	

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2017.

2-5-1- هيكل تعداد إطارات الشباب بولاية بسكرة:

يبلغ عدد إطارات الشباب العاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة في سنة (2018) خمسة وتسعون (95) إطار، موزعين على المؤسسات حسب المهام التي يشغلونها على النحو التالي:¹

- جدول رقم (5): تعداد إطارات الشباب وتوزيعهم بولاية بسكرة -

العدد	صنف الإطار		الرقم
00	إناث	مدير مؤسسة شبانية	01
21	ذكور		
01	منتدب بمؤسسة إعادة التربية		02
01	مستشار رئيسي للشباب		03
05	مديرة الشباب والرياضة		04
01	منتدب بالجامعة		05
05	منشط		06
01	مندوب محلي		07
01	إناث	مدير مؤسسة شبانية	08
03	ذكور		
11	منشط		09
03	مديرة الشباب والرياضة		10
02	إناث	مدير مؤسسة شبانية	11
17	ذكور		
20	منشط		12
03	مكلفون بالاستشارة بهيئة التفيتش		13
95	المجموع		

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018. -

¹ مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، إحصائيات عامة حول إطارات الشباب، 2018/07/10، ص 1، مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

2-5-2- هيكل تعداد إطارات الرياضة بولاية بسكرة:

يبلغ عدد إطارات الرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة في سنة (2018) أربع وثمانون (84) إطار، موزعين على الهياكل والمنشآت حسب المهام التي يشغلونها على النحو التالي:¹

-جدول رقم (6): تعداد إطارات الرياضة وتوزيعهم بولاية بسكرة -

العدد	صنف الإطار		الرقم
00	إناث	مدير منشأة رياضية	01
01	ذكور		
03	مديرية الشباب والرياضة		02
00	إناث	مدير منشأة رياضية	03
15	ذكور		
07	موزعين على المنشآت الرياضية		
00	إناث	مدير منشأة رياضية	04
03	ذكور		
28	موزعين على المنشآت الرياضية		
00	إناث	مدير منشأة رياضية	05
02	ذكور		
25	موزعين على المنشآت الرياضية		
84	المجموع		

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018.

3- المؤسسات الرياضية:

3-1- مفهوم المؤسسات الرياضية:

هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي، وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله، ويشير "صبيح" نقلا عن "دافت وروبينز"

¹ مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، الهياكل الرياضية وتأطيرها، 2018/07/10، ص 1، مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

(Daft & Roppins) أن المؤسسة الرياضية هي: تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة، وقد ذكر أيضاً "دافت" أن المؤسسة الرياضية هي: مؤسسة تدار بفكر إداري علمي، ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة، ونستطيع أن نميز بين المؤسسات الرياضية وأيضاً يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

1. فلسفة المؤسسة ونظريتها.

2. السلوك التنظيمي.

3-1-1- فلسفة المؤسسة ونظريتها:

هي النظرة الشاملة التي تحدد أهداف المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع، وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي، وهنا يتضح أن فلسفة المؤسسة تتبع من الفلسفة العامة للدولة أي تتأثر بالنظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة، ونرى أن وظائف المؤسسات الرياضية في المجتمع الرأسمالي تأخذ منهج المؤسسات الربحية، وتحقيق أعلى أهداف ممكنة من الناحية الرياضية بينما في الدول ذات الفكر المركزي والاقتصادي الموجه تخضع المؤسسات لتمويل الدولة، وتحقيق الأهداف التي تضعها الدولة بما يؤثر على بناء وتقسيم المؤسسة.

3-1-2- السلوك التنظيمي:

كما عرفه "دافت" (Daft) أنه يرتبط فقط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسة، منصباً على الأفراد والجماعات الصغيرة داخلها وشكلها من ناحية البناء وأقسامها الداخلية، وهذا السلوك التنظيمي يؤدي إلى تحديد الهيكل التنظيمي، وتصميمه بحيث يشمل كافة الأقسام التي تحقق الأهداف العامة لتلك المؤسسة، وكذا وسائل الأداء داخل المؤسسة.¹

وتعرف مراكز الشباب والأندية والاتحادات والهيئات العاملة في قطاع الرياضة والشباب على أنها مؤسسات تعمل لخدمة الشباب، وتهيأ لهم فرص استثمار وقت فراغهم في أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية لإشباع حاجاتهم وتنمية ميولهم وهواياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة.

¹ إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص.ص 52-53.

كما تعرف المؤسسات الرياضية والشبابية أيضا بأنها كل هيئة مجهزة بالمباني، والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى، بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة، واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية. كما يقصد بالمؤسسات الرياضية بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة، ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطنة الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة، ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج.

ويمكن أن نضع تعريف للمؤسسات الرياضية والشبابية من خلال النقاط التالية:

- هي مؤسسات اجتماعية وتربوية منظمة، ينضم إليها الشباب لممارسة الأنشطة والبرامج المتعددة لتحقيق النمو السليم للشباب في النواحي الجسمية والاجتماعية والعقلية والنفسية.
- تعمل هذه المراكز على استثمار طاقات وإمكانات الشباب، وتوجيهه لخدمة المجتمع والبيئة من خلال البرامج والأنشطة المعدة لذلك.
- تساهم هذه المراكز في إكساب الشباب القيم الاجتماعية والأخلاقية حتى يصبحوا مواطنين صالحين لأنفسهم ومجتمعهم.
- تحرص تلك المجتمعات على إشباع حاجات ورغبات الشباب، والعمل على تنمية مهاراتهم وهواياتهم من خلال المشاركة الفعالة في البرامج المقدمة إليهم.¹

3-2- أنواع المؤسسات الرياضية:

طبقاً للفلسفة العامة التي حددتها الدولة لهذه المؤسسات فإنما ترتبط بالأهداف الخدمية أكثر من الأهداف الربحية، وعلى هذا فهناك قسمين أساسيين لتلك المؤسسات.

3-2-1- المؤسسات الحكومية:

وهي أجهزة تنشئها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياتها المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسئولياتها المحددة في قراءات إنشائها، ويتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية موظفين عموميين، يخضعون لتنظيم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي

¹ محمود صديق عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقي، وتضع هذه المؤسسات الرياضية خططها وبرامجها في ضوء السياسة العامة للدولة وفي حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومي للدولة، كما تخضع في كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى.

والهدف من اهتمام الدولة بإنشاء هذه المؤسسات الحكومية الرياضية، هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب في مجال النشاط الرياضي والتربية الرياضية.

3-2-2- المؤسسات الأهلية:

وتقوم هذه المؤسسات بجهود أهلية غير حكومية، وتتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والصحية والترفيهية، وكل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة ويدير هذه المؤسسات مجالس إدارة يتم انتخاب أعضاؤها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين والمسددين لاشتراكها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها.¹

كما تقسم الوزارة المؤسسات والمنشآت التابعة لها إلى قسمين، حيث القسم الأول يتمثل في مؤسسات الشباب وهي: بيوت الشباب، دور الشباب، مراكز التسلية العلمية، المركبات الرياضية الجوارية، مخيمات الشباب، القاعات متعددة الخدمات، دواوين مؤسسات الشباب، والقسم الثاني المنشآت الرياضية وهي: دواوين مركبات متعددة الرياضات، الملاعب المتعددة الرياضات، القاعات المتعددة الرياضات، ميادين التنس، القواعد البحرية، ملاعب ألعاب القوى، ملاعب الرماية، مضامير الدراجات، مراكز رياضة الفروسية، الملاعب الجوارية، المسابح، القاعات المتخصصة، ويشرف عليها على المستوى الولائي مديريات الشباب والرياضة.²

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا، فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

¹ محمد عبد العظيم، أنواع المؤسسات الرياضية، موقع الدكتور محمد عبد العظيم، -http://masm.ibda3.org/t115-، topic، 20:57، 2017/05/09.

² موقع وزارة الشباب والرياضة الجزائرية، www.mjs.gov.dz، 21:00، 2017/06/15.

- رياضة الفرق المحترفة.
- الرياضة الجامعية و المدرسية.
- المنشآت الرياضية.
- الأندية الرياضية.
- مضمرات السباق.
- الرياضات التجارية (البولينغ... إلخ).
- أندية الصحة.
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات و تجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني، وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين، هذا ما يُؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.¹

3-3- مفهوم هيكل المؤسسة الرياضية:

هيكل المؤسسة هو إطار العمل الذي يحدد كيفية تقسيم المهام ووضعها في مجموعات وتنسيقها داخل المؤسسة، كل مؤسسة رياضية لديها هيكل تنظيمي يحدد المهام التي يجب أن يقوم بها الأفراد وفرق العمل، ويتضمن إيجاد الهيكل المناسب للمؤسسة تحديد المتطلبات لإضفاء صفة الرسمية على الإجراءات في الوقت الذي يتم فيه تشجيع الابتكار والإبداع، من جانب آخر يكفل إيجاد الهيكل المناسب للمؤسسة فرض الرقابة المناسبة على أنشطة الموظفين دون الإفراط في التأثير على ما لديهم من حافز واتجاهاتهم في العمل، كذلك يبين الهيكل المناسب للمؤسسة السبل التي يتم من خلالها التواصل ورفع التقارير في الوقت الذي يتم فيه السعي لتقليل مستويات الإدارة غير الضرورية والمكلفة.

¹ شريف سلمى، أساسيات التمويل و الإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية - دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص 60.

يعد هيكل المؤسسة عنصرا مهما، حيث إنه يحدد المجال الذي يعمل فيه الموظفين والمتطوعون معا ومدى ملائمة هذا المجال لهم فيما يتعلق بمهام العمل وإجراءات اتخاذ القرار والحاجة إلى التعاون وتحديد مستويات المسؤولية وآليات إصدار التقارير، بمعنى آخر يوضح هيكل المؤسسة الخطوط العريضة لكيفية الترابط بين المناصب داخل المؤسسة والمهام التي يقوم بها الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة.¹

3-4- قائمة المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة موسم 2019/2018 :

إن التوصل للنهوض بقطاع الشباب والرياضة في بلادنا، وتطوير خدماته تجاه الشباب استدعى من الدولة أن تساهم بشكل كبير في تشييد مختلف المرافق عبر ربوع الوطن في الولايات والبلديات وحتى القرى، وتفعيل مستوى المنهج والوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية، وذلك ما ينعكس في أرض الواقع عبر المشاريع المختلفة من دور وبيوت للشباب ومراكز ثقافية وقاعات متعددة الرياضات وملاعب ومساح... الخ، ولتأكيد ذلك فإن حظيرة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تتوفر على (63) مؤسسة شبانية موزعة ومقسمة حسب ما يوضحه الجدول الموالي:²

-جدول رقم (7): قائمة المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018-

الدائرة	البلدية	الرقم	المؤسسة
بسكرة	بسكرة	01	بيت الشباب 19 مارس
		02	دار الشباب "نجار محمد الطاهر"
		03	دار الشباب "ميده عبد الله"
		04	دار الشباب "الهادي الطيب"
		05	المركز الثقافي "محمد العيد آل خليفة"
		06	القاعة المتعددة النشاطات "تركي الطاهر بن محمد"
		07	دار الشباب سيدي غزال
		08	القاعة المتعددة النشاطات بني مرة
		09	القاعة المتعددة النشاطات "بن عيسى الطاهر بن أمجد"
	الحاجب		

¹ روسيل وهويل وآخرون، إدارة الرياضة، ط 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2010، ص 128.
² مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة، 2018/07/10، ص 1-2، مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

القاعة المتعددة النشاطات "داسي لحسن بن لخضر"	10			
دار الشباب "محمد بوضياف"	11	أولاد جلال	أولاد جلال	
دار الشباب "المجاهد محمد بومدين"	12			
بيت الشباب أولاد جلال	13			
المركب الرياضي الجوّاري أولاد جلال	14			
المركب الرياضي الجوّاري الدوسن	15			الدوسن
دار الشباب الدوسن	16			
القاعة المتعددة النشاطات " بلقاسم مغزي " عريش حمولة	17	سيدي خالد	سيدي خالد	
دار الشباب " مصطفى كريفى " سيدي خالد	18			
المركب الرياضي الجوّاري سيدي خالد	19			
القاعة المتعددة النشاطات "الشهيد بن السنينة بن عيسى"	20	رأس الميعاد		
دار الشباب " علي بوراس " مشونش	21	مشونش	مشونش	
القاعة المتعددة النشاطات - بانيان - مشونش	22			
بيت الشباب مشونش	23			
دار الشباب " شباح خالد " سيدي عقبة	24	سيدي عقبة	سيدي عقبة	
المركب الرياضي الجوّاري سيدي عقبة	25			
بيت الشباب سيدي عقبة	26			
دار الشباب " صديق عبد الرحمانى " عين الناقة	27	عين الناقة	سيدي عقبة	
القاعة المتعددة النشاطات - الحراية - عين الناقة	28			
القاعة المتعددة النشاطات - الحوش -	29	الحوش		
القاعة المتعددة النشاطات - سيدي أمجد بن موسى - الحوش	30			
المركب الرياضي الجوّاري " محمد مزياني " شتمة	31	شتمة		
القاعة المتعددة النشاطات - سيدي خليل - شتمة -	32			
دار الشباب "الشهيد بن مالك لحسن بن صالح " شتمة	33			
دار الشباب برانيس	34	برانيس	جمورة	
دار الشباب جمورة	35	جمورة		
القاعة المتعددة النشاطات جمورة	36			
دار الشباب " محمد فرحات " ليوّة	37	ليوّة	أورلال	

38	المركب الرياضي الجوّاري ليوّة		
39	دار الشباب " موسى بن تلي " أورلال	أورلال	
40	المركب الرياضي الجوّاري " موسى ججخ " أورلال		
41	القاعة المتعددة النشاطات مليلي	مليلي	
42	دار الشباب " حسان عبد العالي " أوماش	أوماش	
43	دار الشباب مخادمة	مخادمة	
44	دار الشباب " سراي عبد القادر " طولقة	طولقة	طولقة
45	دار الشباب "ضيف الله حسين بن محمد" طولقة		
46	بيت الشباب طولقة		
47	المركز الثقافي "كريد مكّي" بوشقرون	بوشقرون	
48	دار الشباب "لوصيف السعيد" زريبة الوادي	زريبة الوادي	زريبة الوادي
49	المركب الرياضي الجوّاري "بادي بادي" زريبة الوادي		
50	القاعة المتعددة النشاطات - الولاجة - الفيض	الفيض	زريبة الوادي
51	القاعة المتعددة النشاطات "عمار عيساوي" الفيض		
52	دار الشباب "محمد بشير الإبراهيمي" خنقة سيدي ناجي		
53	بيت الشباب خنقة سيدي ناجي	خنقة سيدي ناجي	
54	المركز الثقافي "المجاهد أحمد بوجمعة" لوطاية	لوطاية	لوطاية
55	المركب الرياضي الجوّاري لوطاية		
56	القاعة المتعددة النشاطات - منبع الغزلان - لوطاية		
57	المركز الثقافي "جعفر أحمد" لغروس	لغروس	فوغالة
58	دار الشباب "محمد ضيفي" لغروس		
59	دار الشباب "الشهيد بوجمعة علي" فوغالة		
60	دار الشباب "عبد الرحمان عبداوي" القنطرة	القنطرة	القنطرة
61	المركب الرياضي الجوّاري - القنطرة		
62	بيت الشباب القنطرة		
63	دار الشباب "19 مارس" عين زعطوط		

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018.

4- المنشآت الرياضية:

4-1- مفهوم المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية هي عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المنشآت الرياضية والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفئة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية، والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف عليها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما مسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية.¹

وقد خصص القانون 04-10 المؤرخ في 14 غشت / أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فصلا خاصا لها، حيث جاء الفصل الحادي عشر منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة (81) منه على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى.

تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربوية جوارية وترفيهية".²

¹ نايت إبراهيم محمد، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص.ص 13-14.

² المادة (81)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون 04-10، المؤرخ في 27 جمادي الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004، يتعلق بالتربية البدنية والرياضية، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 2 رجب عام 1425 هـ الموافق 18 غشت سنة 2004 م، ص 24.

إن المنشآت الرياضية تعتبر حجر الزاوية للممارسات الرياضية على جميع المستويات وفي كل الرياضات، حيث من خلالها تكون الممارسة والمنافسة ونصل إلى تحقيق الأهداف والنتائج، وبدونها لا نستطيع القيام بالأنشطة البدنية والرياضية وتوسيع انتشارها.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حسب ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم: 91-416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 02 نوفمبر سنة 1991، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، بأن المنشآت الرياضية: هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية.¹

عرفها "نايت إبراهيم محمد" هي: "الهياكل والميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه، بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية، حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطورات الحادثة، وتعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني الرياضي وتأثر على مردوده".

ونقلا عنه يعرفها "الشافعي" بأنها: "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة".²

ويتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والحيد لهذه المنشأة، فقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم: 05-492 المؤرخ في 20 ذو القعدة عام 1426 هـ الموافق ل 22 ديسمبر سنة 2005م، والذي يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، أن مهام الديوان تتمثل في: المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية، وضمان عمل مجموع المنشآت الرياضية وهياكل الاستقبال وصيانتها وتجهيزها ووضع كل وسائلها تحت التصرف لضمان نجاح مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية

¹ المادة (1)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 91-416، المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 هـ الموافق 02 نوفمبر سنة 1991م، يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 26 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 03 نوفمبر سنة 1991، ص.ص 2131 - 2132.

² نايت إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المحلية والدولية التي تجرى داخلها، كذلك التدريبات التحضيرية للرياضيين وتعليم التربية البدنية والرياضية والمستويات الأخرى.¹

إن المنشأة الرياضية هي عبارة عن مجموعة من الأصول الثابتة التي تنشئها الدولة أو الأفراد أو الشخصيات الاعتبارية أو الهيئات، والتي يمكن من خلالها ممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات الترويحية للأفراد التابعين لعضويتها، وتضم مجموعة من المباني والخدمات والمرافق والملاعب والمساحات الخضراء.²

ونتيجة لهذه الطفرة الهائلة من المتغيرات كان لازماً على النظام الإداري في المنشآت الرياضية أن تتبوأ مكانة مرموقة في مواجهة هذه التحديات، وسيما منها نحو التطور والتجديد والمنشآت الرياضية من أهم المؤسسات في منظومة الرياضة ومحور للعملية الرياضية، كما تعتبر بؤرة هامة من بؤر التطور والتطوير والتغيير في المجتمع، وتعمل في إطار رؤيتها العامة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها التي ينشدها المجتمع.

ويمثل مديرو المنشآت الرياضية الحلقة الأولى في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المنشأة، ومن هنا يظهر دورهم الهام في ضرورة الانسجام مع تغيرات العصر، وكمحور هام من محاور التغيير والتطوير.³

وحسب "هزريشي" تعرف المنشآت الرياضية على أنها: "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليها الرياضة".⁴

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 05-492، المؤرخ في 20 ذو القعدة عام 1426 الموافق ل 22 ديسمبر سنة 2005، يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية، العدد 84، الصادرة في 27 ذو القعدة عام 1426 هـ الموافق ل 29 ديسمبر سنة 2005 م، ص.ص 12-13.

² وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية المصرية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية بولاية خنشلة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2010/2011، ص 2.

⁴ سليمان هزريشي، أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، مارس 2015، ص 86.

4-2- أنوع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

4-2-1- الأهداف:

- منشآت تنافسية.
- منشآت تدريبية.
- منشآت ترويحية.
- منشآت تعليمية.
- منشآت علاجية... الخ.

4-2-2- الشكل العام:

- منشآت خارجية (مكتشوفة).
- منشآت داخلية (مغطاة).

4-2-3- الرياضة (اللعبة):

- رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).
- رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).
- رياضات فردية (ألعاب القوى).
- رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة... الخ).
- رياضات مائية (سباحة، غطس... الخ).
- رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).
- رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).

4-2-4- القانونية:

- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية).
- منشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).

4-2-5- التبعية:

- منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية... الخ)

- منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية... الخ)
 - منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).
- 4-2-6- نوعية الأرضية:

- تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).¹

4-3- قائمة المنشآت الرياضية بولاية بسكرة موسم 2019/2018:

إن التوصل للنهوض بقطاع الشباب والرياضة في بلادنا، وتطوير خدماته تجاه الشباب استدعى من الدولة أن تساهم بشكل كبير في تشييد مختلف المرافق عبر ربوع الوطن في الولايات والبلديات وحتى القرى، وتفعيل مستوى المنهج والوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية، وذلك ما ينعكس في أرض الواقع عبر المشاريع المختلفة من مركبات متعددة الرياضات تحوي على قاعات رياضية متخصصة، وملاعب معشوشبة، ومساح، ومضمارات... الخ، ولتأكيد ذلك فإن حظيرة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تتوفر على (27) منشأة رياضية موزعة ومقسمة حسب الجدول التالي:²

-جدول رقم (8): قائمة الهياكل والمنشآت الرياضية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018-

البلدية	الرقم	المنشأة الرياضية
بسكرة	01	الملاعب الرياضي 18 فبراير - معشوشب طبيعيا
	02	ملحق الملعب المعشوشب طبيعيا
	03	ملعب جوارى لكرة القدم معشوشب اصطناعيا
	04	مضمار ألعاب قوى
	05	القاعة المتعددة الرياضات "محمد الطاهر بن مهدي"
	06	القاعة المتعددة الرياضات "خالدي محمد"
	07	جناح الإيواء والاسترجاع "عمر إدريس"
	08	المسبح الأولمبي

¹ ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، الجزائر، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جوان 2014، ص 73. -بتصرف-

² مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، المنشآت الرياضية وتأطيرها، 2018/07/10، ص 1، مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

09	المسيح شبه الأولمبي	
المركب الرياضي بني مرة		
10	ملعب كرة القدم معشوشب اصطناغيا	
11	قاعة رياضية متخصصة "الفنون القتالية"	
12	المدرسة الجهوية للرياضات الأولمبية	
13	ملعب جواربي معشوشب اصطناغيا حي 830 مسكن	
المركب الرياضي سيدي عقبة		
14	ملعب كرة القدم معشوشب اصطناغيا	سيدي عقبة
15	القاعة المتعددة الرياضات "1 نوفمبر"	
16	المركب الرياضي الجواربي سيدي عقبة	
المركب الرياضي طولقة		
17	ملعب كرة قدم	طولقة
18	مضمار ألعاب القوى	
19	القاعة المتعددة الرياضات	
20	المسيح شبه أولمبي	
المركب الرياضي أولاد جلال		
21	ملعب كرة القدم معشوشب اصطناغيا	أولاد جلال
22	المسيح شبه أولمبي "خلفون عبد القادر"	
23	القاعة المتعددة الرياضات "فيلاح خالد"	
24	القاعة المتعددة الرياضات "شنقريحة عبد القادر"	القنطرة
25	القاعة المتعددة الرياضات	فوغالة
26	قاعة رياضية متخصصة	رأس الميعاد
27	المسيح الجواربي أورلال	أورلال

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018. -

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره، يمكننا القول أن قطاع الشباب والرياضة في الجزائر من القطاعات الهامة والبارزة باعتباره يدعم ويرعى اهتمامات وتطلعات الشباب، ويسعى لتطوير وتعزيز وانتشار ممارسة الأنشطة البدنية والرياضية، وله تواجد ورؤية في عدة مجالات من بينها: مجال الشباب، ومجال الرياضة، ومجال التجهيزات والمنشآت الرياضية، ومجال التعاون والعلاقات الدولية، كما يحتوي قطاع الشباب والرياضة على إدارة مركزية، ومصالح، ومؤسسات، وهيئات تابعة له منتشرة في مختلف ربوع الوطن.

وفي ولاية بسكرة فإن القطاع يعتبر عنصر ديناميكي حيث يتواجد عدد كبير من المؤسسات والمنشآت في مختلف الدوائر والبلديات تم إحصائها وفق الوثائق الإدارية الصادرة عن مديريةية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، ويشرف عليها مدراء أكفاء مختصون في المجال من خريجي المعاهد الوطنية المتخصصة.

الباب الثاني:

الإطار

التطبيقي

الفصل الأول:

الاجراءات

المنهجية

للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق فيما سبق إلى مختلف الجوانب النظرية الخاصة بالدراسة، سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الناحية التطبيقية وذلك بالقيام بدراسة ميدانية نسعى من خلالها إلى التحقق من الفرضيات المطروحة، حيث تمثل هذه الخطوة وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات عن أي موضوع وبصورة منهجية وفق أطر علمية، حيث من خلالها نقوم بجمع المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وفقا للواقع الميداني لاستخلاص النتائج والتوصيات المتعلقة بالمشكلة المطروحة للدراسة.

وبغية تحقيق ذلك يجب علينا التعرف على بيئة موضوع الدراسة، وذلك من خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى تحديد كل من المنهج ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا التطرق إلى عرض أدوات جمع البيانات المعتمدة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم التفصيل في الخطوات التي اتبعناها للوصول إلى أداتي الدراسة في شكلهما النهائي، انتقلنا بعد ذلك إلى عرض الخصائص (السيكومترية) لأداتي الدراسة في تأكيد صدق وثبات أدوات الدراسة وفق الطرق المنهجية المعتمدة بشتى الطرق، وتلى ذلك تحديد المجال البشري والزمني والمكاني للدراسة، ثم ختاماً التعريف بمختلف الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات المجمعة، وقد اعتمدنا على برنامج **SPSS. V25** في التفريغ والحصول على النتائج بدقة وموضوعية، كما تم تحديد الصعوبات التي واجهتنا في القيام بهذه الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

البحث العلمي أداة ووسيلة موضوعية للكشف عن الحقيقة العلمية، حيث يتم عرضها ونقدتها بموضوعية، وليس بالضرورة أن تكون هي كل الحقيقة، لأن الحقيقة نسبية، ويمر البحث بمرحلتين اثنتين: إحداهما: استكشافية استطلاعية وثانيتها: مرحلة الإصدار والإنتاج.¹ وفي هذا الجزء نتطرق إلى الدراسة الاستطلاعية التي هي عبارة عن الخطوة الأولى للإمام بكل جوانب الدراسة من خلال تحديد متغيرات الدراسة، والتي يتم على ضوءها صياغة فرضيات الدراسة. إن الدراسة الاستطلاعية مسح واسع النطاق للأدبيات، فبمجرد صياغة المشكلة ينبغي كتابة ملخص موجز عنها، فإن كل باحث يقوم بإعداد أطروحة الدكتوراه ملزم بكتابة ملخص للموضوع وتقديمه إلى المجلس العلمي للموافقة عليه، وفي هذه المرحلة ينبغي على الباحث إجراء مسح واسع النطاق للأدبيات المرتبطة بالمسألة.

لهذا الغرض؛ فإن المجالات التجريدية والفهرسة والبيبلوغرافيات المنشورة أو غير المنشورة هي أول مكان يذهب إليه، ويجب الاستفادة من المجالات الأكاديمية، ووقائع المؤتمرات، والتقارير الحكومية، والكتب وما إلى ذلك، اعتمادًا على طبيعة المسألة. في هذه العملية يجب أن نتذكر أن أحد المصادر سيؤدي إلى آخر، ويجب الدراسة بعناية للدراسات السابقة والمشابهة إن وجدت والتي تكون في المتناول، وستكون المكتبة الجيدة مساعدة بشكل كبير للباحث في هذه المرحلة.²

1-1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومعلومات عن العينة والتعرف عن كثر عن ميدان الدراسة، وإلى بناء أدوات الدراسة المتمثلة في استبيان الرضا الوظيفي واستبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، كذلك التأكد من صحة عبارات الاستبيانين ومدى ملائمتها لعينة الدراسة.

¹ حسن شحاتة، المرجع في مناهج البحوث التربوية والنفسية، ط 1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2008، ص 103.

² Kothari CR. **Research methodology: Methods and techniques**. New Age International; 2004, P 17.

1-2-2- مراحل الدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الاستطلاعية وفق مرحلتين أساسيتين هما:

1-2-2-1- الدراسة الاستطلاعية النظرية:

تم خلال هذه المرحلة زيارة العديد من المكتبات، والاطلاع على الكتب، والمجلات العلمية المحكمة، وكذلك الرسائل والأطروحات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما قمنا بتصفح العديد من المواقع الإلكترونية قصد الاطلاع والبحث عن الدراسات السابقة، وتحميل المقالات، والكتب الإلكترونية، حيث تمكنا في النهاية من حصر عدد كبير من الكتب، والمقالات العلمية، والرسائل والأطروحات، والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتم الجلوس مع بعض العاملين في القطاع من الزملاء بحكم الاحتكاك بهم، ومعرفة وجهة نظرهم حول الدراسة بشكل عام والأمور المتعلقة بها، وكذا التعريف بأهداف الدراسة، وكيف يتم التحضير لها، وكيف يمكن أن تساهم في تقديم نتائج وتوصيات واقتراحات ملموسة في مجال الإدارة الرياضية عموماً، وعلى مستوى قطاع الشباب والرياضة خصوصاً.

1-2-2-2- الدراسة الاستطلاعية للإجراءات الميدانية:

بعد القيام بمختلف الإجراءات الإدارية على مستوى إدارة المعهد قمنا بالاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وذلك قصد الحصول على الموافقة على إجراء دراستنا على مستوى مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بالولاية، حيث تمت الموافقة وتم تزويدنا بعدد من الوثائق والتعرف على جميع المؤسسات الشبابية والمنشآت الرياضية بالولاية، كما تم تقديم كل التسهيلات من قبل رئيس مصلحة الإدارة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة السيد "يحياوي أحمد" الذي أجرينا معه مقابلة في مكتبه، بعدها قمنا بإجراء مقابلة ثانية مع السيد رئيس مصلحة نشاطات الشباب بالمديرية السيد "عونالي بومعراف"، وقدموا لنا تسهيلات على مستوى مصلحة الشباب ومصلحة الرياضة، ثم تم مقابلة بعض المدراء وعددهم ثمانية (8) مدراء، وشرحنا لهم مضمون الدراسة وأهدافها، ومختلف محاور أداتي الدراسة وعباراتها، والتي اعتبروها واضحة وسهلة وتتماشى مع أهداف الدراسة، وتم تقديم بعض الملاحظات من طرفهم ليتم أخذها بعين الاعتبار في التعديل والموائمة، وقد استخدمنا في الدراسة الاستطلاعية المقابلة أو ما يسمى بالمقابلة الغير مقننة.

1-2-3- أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- ◀ ظروف عمل مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة لا تتماشى وظروف العمل اللازمة من حيث توفر الوسائل والمعدات وعدد الموظفين بالمؤسسات.
- ◀ أغلبية المدرء يشتغلون لوحدهم ويقومون بأدوار أخرى خارج مهامهم الرسمية.
- ◀ يشتكي بعض المدرء من ضعف في الراتب وقلة الحوافز.
- ◀ الاستبيان مناسب بشكل كبير ويخدم الموضوع.
- ◀ أغلبية المدرء وجدوا أن عبارات الاستبيان في المستوى المطلوب، وتم تقديم بعض الملاحظات والاقتراحات قمنا بتعديلها للخروج بالاستبيان بالشكل المناسب.

2- منهج الدراسة:

لكل بحث علمي منهج أو أسلوب يتبعه الباحث يساعده في الوصول إلى الهدف الذي يريده من هذا البحث، وغالبا ما يكون الأسلوب المتبع في البحث مناسب لأهدافه وإلا فلن يصل للهدف المنشود.¹

يعرف "أشرف كامل" المنهج بأنه: الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بواسطة استخدام مجموعة القواعد العامة ترتبط بتجميع المعلومات، وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة.² ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي، ويرجع سبب اختيارنا لهذا المنهج إلى ما يتمتع به من قدرة على وضع الظاهرة التي يدرسها وتحديد وضعها الحالي، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها.

حيث يهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيرا كميا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.³

¹ وائل مرزوقي مصلح الجريسي، الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة طيبة، السعودية، 1430/2009، ص 29.

² أشرف صابر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ وائل عبد الرحمن التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 48.

كما تعتبر دراستنا الحالية من الدراسات المسحية الارتباطية، حيث تركز هذه الدراسات على معرفة حجم العلاقات بين البيانات، وتوضح وتفسر وتعلل مدى ارتباط متغيرات أو أكثر ببعضها، وإلى أي مدى ترتبط المتغيرات مع بعضها ارتباطاً تاماً.¹

3- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة حسب "الدليمي وصالح" هو: المجتمع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.²

في دراستنا الحالية يتمثل مجتمع الدراسة الأصلي في جميع مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة في الجزائر، ويتمثل المجتمع المتاح في مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة والبالغ عددهم (82) مدير، ويأتي تقسيمهم حسب الجدولين التاليين:

- جدول رقم (9): عدد مدراء المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018 -

الرقم	المؤسسات الرياضية	العدد
01	دار الشباب	27
02	القاعة المتعددة النشاطات	15
03	المركب الرياضي الجوّاري	9
04	بيت الشباب	7
05	المركز الثقافي	4
	المجموع	61

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018 -

يبين الجدول رقم (9): عدد مدراء المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018، والبالغ عددهم (61) مدير، مقسمين بالترتيب حسب أكبر عدد إلى (27) مدير دار شباب، و(15) مدير القاعات المتعددة النشاطات، و(9) مدراء للمركبات الرياضية

¹ رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016، ص 178.

² عصام حسن أحمد الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 74.

الجوارية، و(7) مدرء لبيوت شباب، و(4) مدرء للمراكز الثقافية، وسيأتي في الجدول الموالي توضيح عدد مدرء المنشآت الرياضية.

-جدول رقم (10): عدد مدرء المنشآت الرياضية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018-

الرقم	المنشآت الرياضية	العدد
01	القاعة المتعددة الرياضات	10
02	المسبح النصف الأولمبي	3
03	المركب الرياضي الجوّاري	3
04	ملعب كرة قدم	3
05	المسبح الأولمبي	1
06	دار الرابطات	1
المجموع		21

- المصدر: وثائق مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، 2018 -

يبين الجدول رقم (10) عدد مدرء المنشآت الرياضية بولاية بسكرة لموسم 2019/2018، والبالغ عددهم (21) مدير، وهم مقسمين بالترتيب حسب أكبر عدد إلى (10) مدرء للقاعات المتعددة الرياضات، و(3) مدرء للمسابح النصف الأولمبية، و(3) مدرء للمركبات الرياضية الجوّارية، و(3) مدرء لملاعب كرة قدم، ومدير للمسبح الأولمبي ومدير لدار الرابطات.

4- عينة الدراسة:

يعرف "زرواتي" العينة هي: جزء من مجتمع الدراسة الذي تُجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث.¹

قمنا باختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وهو الحصول على البيانات المطلوبة من جميع أفراد المجتمع موضوع البحث دون استثناء،¹ حيث تمثلت عينة الدراسة الحالية في

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

جميع الموظفين الذين يشغلون مهمة مدير داخل مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وتم توزيع الاستمارات على (74) مدير يمثلون نسبة (90,24%) من مجتمع الدراسة، وتم استبعاد الثمانية (8) مدراء الآخرين لمشاركتهم في عينة الدراسة الاستطلاعية.

4-1- خصائص العينة:

تبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة:

أ- الجنس:

- جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس -

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	ذكر	70	95%
02	أنثى	04	5%
	المجموع	74	100%

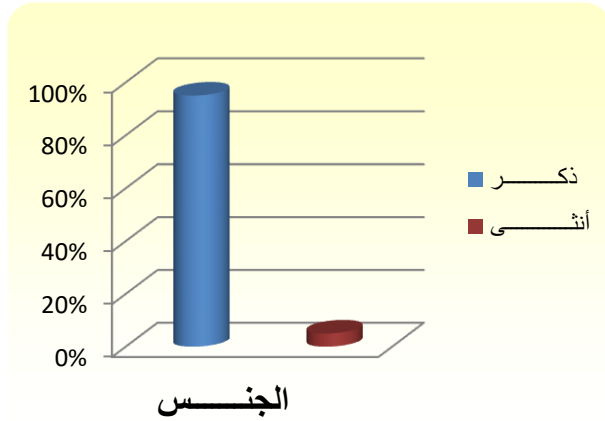
- المصدر: من إنجاز الباحث -

يبين الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أن نسبة 95% من المبحوثين من الذكور، ونسبة 5% من الإناث، مما يدل على أن أغلبية ساحقة من الذكور هي من تشرف على إدارة مؤسسات الشباب والرياضة لولاية بسكرة، ويرجع الباحث هذا لسببين هما عزوف النساء عن مثل هذا المجال كونه ما يزال حكرا على الرجال فقط، وهذا راجع للبيئة الاجتماعية والطابع الثقافي الذي يسود المنطقة، وبحكم أن المقبلين على هذه المؤسسات والمنشآت معظمهم من الذكور.

¹ مختار أبو بكر، أسس ومناهج البحث العلمي في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب، مصر، 2016، ص 96.

الشكل رقم (22):

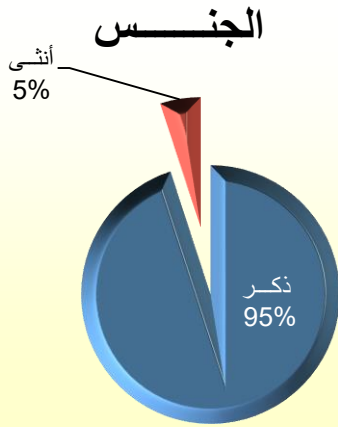
يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



-من إعداد الباحث-

الشكل رقم (23):

يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



-من إعداد الباحث-

ب- العمر:

-جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر-

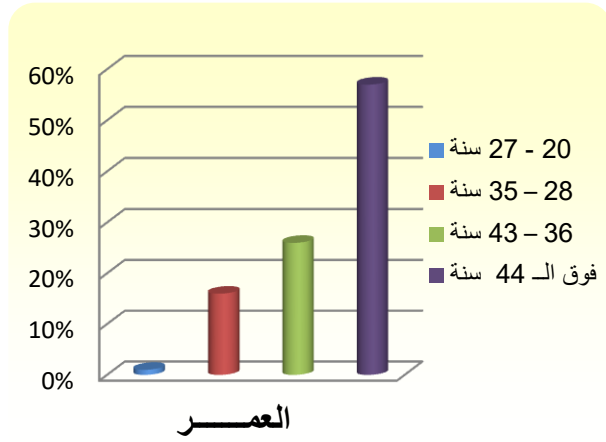
الرقم	العمر	التكرار	النسبة المئوية
01	< [20 - 27 سنة]	01	1%
02	< [28 - 35 سنة]	12	16%
03	< [36 - 43 سنة]	19	26%
04	< فوق الـ 44 سنة	42	57%
المجموع		74	100%

- المصدر: من إنجاز الباحث -

بين الجدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث أن نسبة المدراء الذين أعمارهم من: 20 الى 27 سنة تكاد تكون منعدمة، في حين أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين: 28 الى 35 سنة بلغت نسبة 16%، أما الذين تتراوح أعمارهم بين: 36 الى 43 سنة فقد بلغت نسبة 26%، وأخيرا المدراء الذين تفوق أعمارهم سن 44 فقد كانت أكبر نسبة 57%، ويعزو الباحث ذلك الى سن التقاعد المعتمد في بلادنا وعدم وجود تجديد في المناصب وقلة الترقيات الى مناصب نوعية أخرى.

الشكل رقم (24):

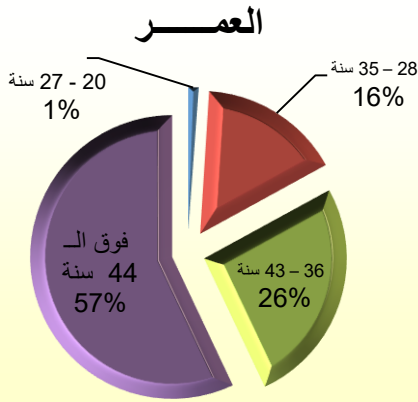
يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير العمر



-من إعداد الباحث-

الشكل رقم (25):

يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير العمر



-من إعداد الباحث-

ج- المؤهل العلمي:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي-

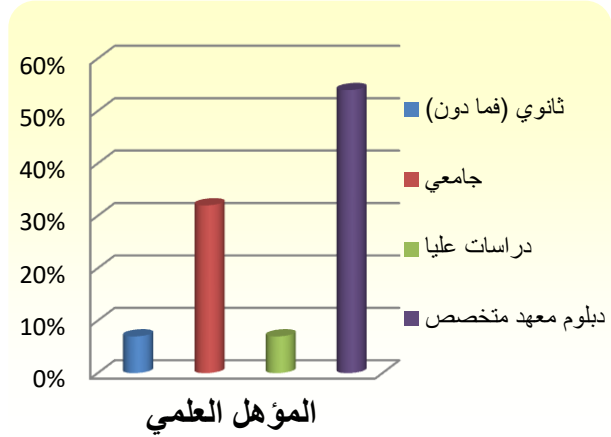
الرقم	المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
01	ثانوي (فما دون)	05	7%
02	جامعي	24	32%
03	دراسات عليا	05	7%
04	دبلوم معهد متخصص	40	54%
	المجموع	74	100%

- المصدر: من إنجاز الباحث -

بين الجدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث أن نسبة 7% تمثل المدراء الذين يحملون شهادات الثانوي (فما دون ذلك)، وهي نفس النسبة للذين يحملون مؤهل في الدراسات العليا (الماجستير أو الدكتوراه)، في حين أن نسبة 32% يحملون شهادات جامعية (ليسانس أو ماستر)، في حين بلغت النسبة الكبيرة 54% لحاملي دبلوم معهد متخصص، ويعزو الباحث هذه النسبة لكون أن معظم العاملين في قطاع الشباب والرياضة يتحصلون على دبلوم من المعاهد المتخصصة في تكوين إطارات الشباب والرياضة وبذلك يتمكنون من الولوج إلى هذه المهنة.

الشكل رقم (26):

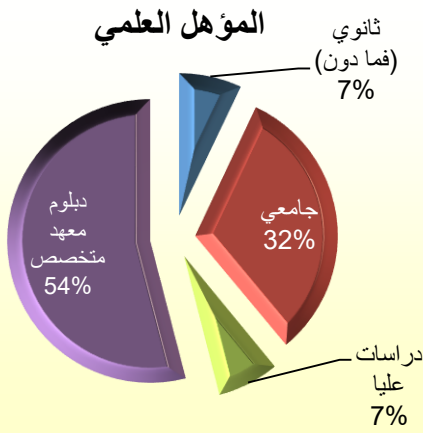
يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



-من إعداد الباحث-

الشكل رقم (27): يمثل النسب المئوية

لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



-من إعداد الباحث-

د - سنوات الخبرة:

-جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة-

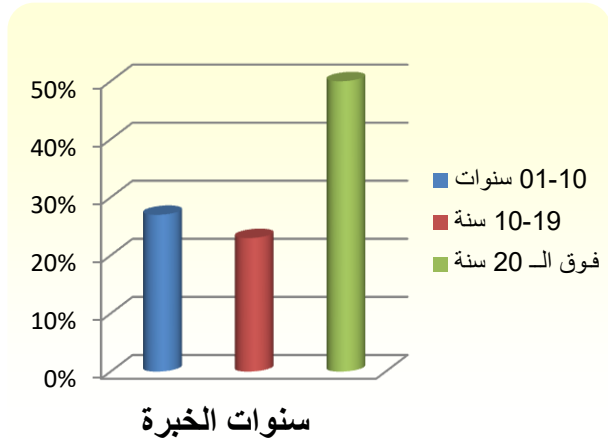
الرقم	الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
01	[01-10 سنوات]	20	27%
02	[10-19 سنة]	17	23%
03	فوق الـ 20 سنة	37	50%
المجموع			100%

- المصدر: من إنجاز الباحث -

يبين الجدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث أن نسبة 27% من عينة الدراسة تمثل المدراء الذين خبرتهم المهنية تقل عن 10 سنوات، وتقل هذه النسبة إلى 23% للذين سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين 10 إلى 19 سنة، في حين تمثل نسبة 50% الذين خبرتهم المهنية تتراوح فوق الـ 20 سنة، ويعزو الباحث ذلك لكون أن مهمة إدارة مؤسسات ومنشآت هامة تتطلب أن يتبوأ هذه المسؤولية ذوو الخبرة الكافية.

الشكل رقم (28):

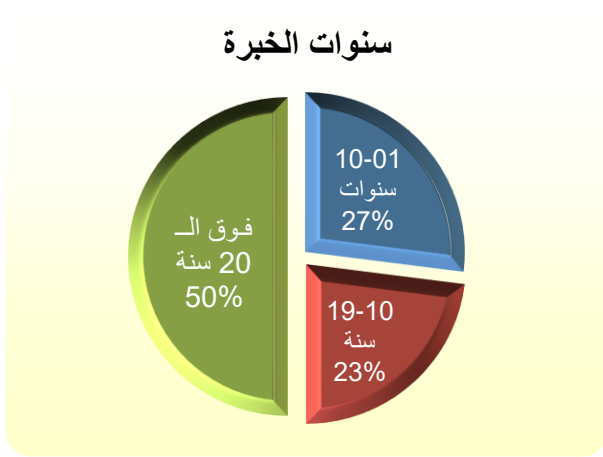
يمثل التكرارات لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



- من إعداد الباحث -

الشكل رقم (29):

يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة



- من إعداد الباحث -

هـ - مجال العمل:

- جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمل -

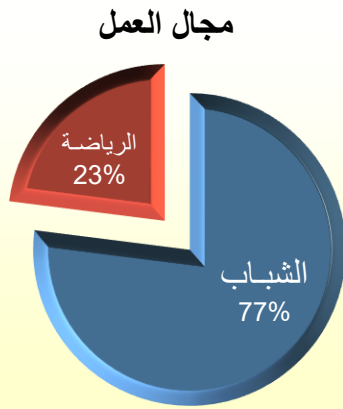
الرقم	مجال العمل	التكرار	النسبة المئوية
01	الشباب	57	77%
02	الرياضة	17	23%
	المجموع	74	100%

- المصدر: من إنجاز الباحث -

يبين الجدول رقم (15) توزيع عينة الدراسة حسب مجال العمل، حيث أن نسبة 77% من عينة الدراسة تمثل المدراء الذين يشتغلون في مجال الشباب، ونسبة 23% في مجال الرياضة، ويعزو الباحث ذلك الى عدة اسباب من بينها على سبيل المثال لا الحصر افتقار ولاية بسكرة للمركبات والمنشآت الرياضية الكافية، وكذلك لكون أن سياسة الدولة إنجاز المنشآت الرياضية على مستوى الدوائر والبلديات الكبرى فقط، عكس المؤسسات الشبانية التي تتواجد حتى في القرى والمداشر.

الشكل رقم (31): يمثل النسب المئوية لعينة الدراسة

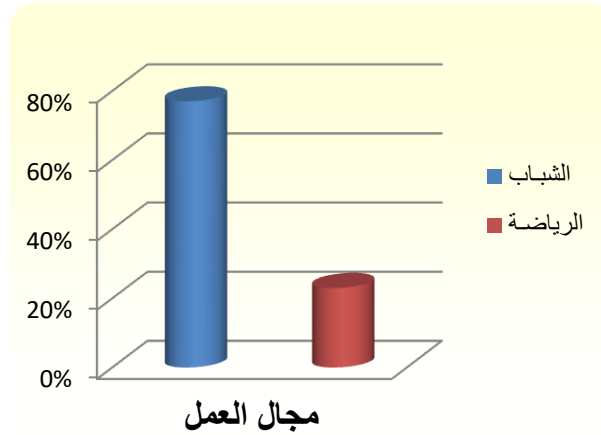
حسب متغير مجال العمل



- من إعداد الباحث -

الشكل رقم (30): يمثل التكرارات لعينة الدراسة

حسب متغير مجال العمل



- من إعداد الباحث -

5- أدوات الدراسة:

تتعد الأدوات التي تستخدم في عملية جمع المعلومات والبيانات وذلك للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، فقد يستخدم الباحث أداة واحدة أو أكثر من أدوات البحث، ويتوقف ذلك على طبيعة مشكلة البحث وأسئلتها وفرضياتها، لهذا يجدر بالباحث أن يحدد بشكل مسبق نوعية الأداة ومكوناتها التي تتجاوب مع نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لمعالجة مشكلة البحث،¹ وتستمد هذه الخطوة أهميتها من كونها تمثل أصعب وأقعد خطوة في مراحل إعداد البحث العلمي.²

وعلى ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى تحققها قمنا باستخدام أداتين هما: استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة واستبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة.

¹ عدنان حسين الجادري، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 128.

² فوزي عبد الخالق وعلي احسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 93.

5-1-1- خطوات بناء أدوات الدراسة:

بحكم أن دراستنا تختص بمجال مغاير عن بقية المجالات للدراسات السابقة، فإن عملية بناء الأداة الأولى عبارة عن استبيان الرضا الوظيفي، والأداة الثانية استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة تمت وفق ثلاثة مراحل، وهذا من أجل أن تكون أدواتي الدراسة تتكيف وتتماشى مع مجتمع البحث المتمثل في مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وبغية تحقيق أعلى نسبة ممكنة من الصدق والثبات، قد قمنا بما يلي:

5-1-1- المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة قمنا بما يلي:

أ- عملية مسح مرجعي لعدد معتبر من الدراسات السابقة، والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة، والاطلاع على مختلف الاستبيانات والمقاييس التي سبق اعدادها والمتعلقة بقياس الرضا الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي، نذكر من بينها:

- دراسة أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي بعنوان: الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، سنة 2012/2011.
- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، سنة 2008.
- دراسة بوعطي جلال الدين بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، سنة 2009.
- دراسة بونوة علي بعنوان: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، سنة 2016.
- دراسة جبارة سامية بعنوان: رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير، سنة 2008/2007.
- دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، سنة 2013.
- دراسة سهام بن رحمون بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، سنة 2014/2013.

- دراسة طاهري عبد الغني بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، سنة 2008/2007.
- دراسة طويل كريمة بعنوان: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالبويرة، رسالة ماجستير، سنة 2008/2007.
- دراسة عبد الحفيظ القيزي بعنوان: علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، سنة 2012/2011.
- دراسة علي بن يحيى الشهري بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، سنة 2002.
- دراسة ماجد إبراهيم شاهين بعنوان: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، سنة 2010.
- دراسة مجيدر بلال بعنوان: تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، سنة 2010/2009.
- دراسة محمد أحمد محمود سنبل بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، سنة 2014.
- دراسة محمد سليمان البلوي بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، سنة 2008.
- دراسة مسعود بورغدة محمد بعنوان: الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه، سنة 2008.
- دراسة منى محمد عبد السلام خليل بعنوان: دراسة تحليلية لمعايير الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، سنة 2011.
- دراسة موسى محمد أبو حطب بعنوان: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، سنة 2009.
- دراسة وائل مرزوقي مصلح الجريسي بعنوان: الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير، سنة 1430/2009.

- دراسة يوسف حسن آدم بشير بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، سنة 2015.
- دراسة سالم عواد الشمري بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، سنة 2009.
- كتاب عادل عبد الرزاق هاشم بعنوان: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الصادر عن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010، رقم الصفحات (170-175).
- كتاب مؤمن عبد العزيز عبد الحميد بعنوان: تطبيقات في الإدارة الرياضية في طبعته 1، الصادر عن مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 2014، رقم الصفحات (71-77).
- مقياس مينسوتا (Minnesota) للرضا الوظيفي الصادر سنة 1967، والمترجم باللغة العربية.
 - ب- تحديد مختلف المحاور التي من خلالها يمكن قياس الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
 - ج- جمع أكبر عدد ممكن من العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وحصرها وفق المجالات التي تم تحديدها.

5-1-2- المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة قمنا باقتراح عدد من المحاور لبناء أداتي الدراسة، وتقديم ذلك في شكل استمارة رأي على مجموعة من المحكمين من داخل وخارج الوطن (أنظر الملحق رقم: 3) لتحديد المحاور المناسبة لموضوع الدراسة، وامكانية تقديم ملاحظات أو تعديلات أو اقتراح محاور أخرى تناسب الدراسة، وقد كانت الاقتراحات المقدمة من طرفنا كالاتي:

- الأداة الأولى:

اقتراح سبعة (7) محاور لاستبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، كما يلي:

- طبيعة وظروف العمل.
- الجوانب الشخصية والاجتماعية.
- الراتب والحوافز.

- الإدارة والإشراف.
- الاستقرار.
- الترقية.
- الزملاء.

- الأداة الثانية:

اقترح خمسة (5) محاور لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع

الشباب والرياضة، كما يلي:

- مستوى الأداء.
- تقييم الأداء.
- القدرات الإدارية.
- السلوكيات الشخصية.
- الكفاءة والفعالية.

5-1-3- المرحلة الثالثة:

بعد استرجاع استمارة رأي المحكمين في بناء محاور الدراسة تمكنا من تحديد المحاور المناسبة للدراسة في ستة محاور للاستبيان الرضا الوظيفي وأربعة محاور لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي، وقمنا بتوزيع العبارات الخاصة بكل محور، حيث احتوى استبيان الرضا الوظيفي على (60) عبارة، واستبيان تقييم الأداء الوظيفي على (40) عبارة. (أنظر الملحق رقم: 4)

وتم بعدها عرض الاستبيانين في الصورة الأولى على المحكمين، وعلى عينة استطلاعية تتكون من ثمانية (08) مدراء لمؤسسات شبانية ومنشآت رياضية، وقد كان هناك مكان مخصص لتحديد إن كانت العبارات مناسبة أو غير مناسبة للمحور وإمكانية اقتراح التعديل، وهذا للتعرف على مدى:

- ارتباط العبارات مع المحاور الخاصة بها، وارتباطها بموضوع الدراسة.
- كفاية وشمول العبارات.
- اقتراح تعديلات أو حذف العبارات للخروج بالاستبيانين في الشكل النهائي.

في النهاية وبعد استرجاع الاستمارات، قمنا بحذف ودمج بعض العبارات المكررة والغير مفهومة، ذلك مما مكننا من الخروج بأدوات الدراسة في صورتها النهائية كما سيأتي شرحها لاحقاً. (أنظر الملحق رقم: (5) والصفحة 230).

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

6-1- صدق أدوات الدراسة:

يكون الاختبار أو الاستبيان صادقا إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط،¹ ويمكن الحصول على صدق الاستبيان بطرق متعددة، وقد اعتمدنا لإثبات صدق أدوات الدراسة الحالية، وللتأكد من صحة أسئلتها ووضوح صياغتها وملائمتها لموضوع الدراسة على كل من: الصدق الظاهري، وصدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق الذاتي.

6-1-1- الصدق الظاهري (Factor Analysis) وصدق المحكمين (Trustees Validity):

يقول "الكرداني": يكون الاختبار صادقا إذا كان مظهره يشير إلى أنه اختبار صادق، كأن يكون شكله معقولا وأن تشير فقراته إلى ارتباطها بالسلوك المقاس، وإذا كان سهل الاستعمال.² ومن أجل التأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة الحالية قام الباحث بعرضها في شكلها الأولي على (10) محكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص (أنظر الملحق رقم: 2)، وذلك من أجل إبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم المدعمة للدراسة، وفي ضوءها قام الباحث بالتعديلات اللازمة التي جمعت ووفقت بين جميع الملاحظات والاقتراحات المقدمة من طرف المحكمين، وهو ما نسميه صدق المحكمين.

ويقول "الأسدي وفارس" أنه يمكن حساب صدق الاختبار بعرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا قال الخبراء أن هذا الاختبار يقيسه السلوك الذي وضع لقياسه، فإن الباحث يستطيع الاعتماد على حكم الخبراء.¹

¹ صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العبيكان، الرياض، السعودية، 1995، ص 429. -بتصرف-

² محمد فتحري الكرداني، البحث العلمي: نظريات - تطبيقات، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 251.

واعتماداً على آراء الاساتذة المحكمين فقد تم إحصاء مختلف الاقتراحات المقدمة والتعديلات التي يمكن إضافتها على العبارات للخروج بالصورة النهائية لأدوات الدراسة.

6-1-2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

ويتم حساب الاتساق الداخلي بمعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية ودرجات مكونات بطارية الاختبار (أو علاقة درجات الاختبار بالدرجة الكلية إذا كان يقيس شيئاً واحداً)، وتدل معاملات الارتباط هذه على أن المكونات أو البنود تقيس شيئاً مشتركاً مما يعني صدق البناء الداخلي.² في دراستنا الحالية قمنا بحساب مدى اتساق الدرجة الكلية لمحور استبيان الرضا الوظيفي ودرجات محاور الاستبيان، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون (r)، وتبين الجداول رقم (16-17) الخاصة بالاستبيان الأول حول الرضا الوظيفي أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

كما تبين الجداول رقم (18-19) الخاصة باستبيان تقييم الأداء الوظيفي أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0,01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

6-1-2-1- الشروط العلمية للأداة الأولى: استبيان الرضا الوظيفي:

أ- حساب صدق الاتساق الداخلي بين العبارات وأبعادها:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط والقيمة الاحتمالية بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان الرضا الوظيفي ومحاورها.

¹ سعيد جاسم الأسدي وسندس عزيز فارس، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية والفنون الجميلة، ط 1، دار الوضاح للنشر ومكتبة دجلة للنشر والتوزيع، عمان وبغداد، الأردن والعراق، 2015، ص 327.

² صلاح أحمد مراد وأمين علي سليمان، الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات إعدادها وخصائصها، ط 2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005، ص 357.

- جدول رقم (16): الاتساق الداخلي لفقرات محاور استبيان الرضا الوظيفي -

رقم المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	1	0,46**	0,00	1	0,46**	0,00	2	1	0,46**	0,00
	2	0,49**	0,00	2	0,49**	0,00		2	0,49**	0,00
	3	0,48**	0,00	3	0,48**	0,00		3	0,48**	0,00
	4	0,41**	0,00	4	0,41**	0,00		4	0,41**	0,00
	5	0,53**	0,00	5	0,53**	0,00		5	0,53**	0,00
	6	0,67**	0,00	6	0,67**	0,00		6	0,67**	0,00
	7	0,65**	0,00	7	0,65**	0,00		7	0,65**	0,00
	8	0,69**	0,00	8	0,69**	0,00		8	0,69**	0,00
4	1	0,69**	0,00	1	0,55**	0,00	5	1	0,69**	0,00
	2	0,55**	0,00	2	0,39**	0,00		2	0,55**	0,00
	3	0,62**	0,00	3	0,58**	0,00		3	0,62**	0,00
	4	0,71**	0,00	4	0,55**	0,00		4	0,71**	0,00
	5	0,56**	0,00	5	0,52**	0,00		5	0,56**	0,00
	6	0,70**	0,00	6	0,62**	0,00		6	0,70**	0,00
	7	0,57**	0,00	7	0,65**	0,00		7	0,57**	0,00
	8	0,48**	0,00	8	0,56**	0,00		8	0,48**	0,00

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

بالنظر إلى الجدول رقم (16) يتضح لنا أن معظم عبارات هذا الاستبيان لها علاقة دالة احصائياً مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث نجد أعلى نسبة لمعامل الارتباط كانت (0,71**) وأقل قيمة (0,33**), كما نلاحظ أن هناك بعض العبارات الغير دالة والمتمثلة في العبارة رقم (7) من المحور الثالث، والعبارتين (4) و(8) من المحور السادس، وبالنظر إلى جملة الارتباطات نستطيع الحكم على مصداقية أداة الدراسة.

ب- حساب صدق الاتساق الداخلي بين المحاور والدرجة الكلية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط والقيمة الاحتمالية بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

- جدول رقم (17): معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي -

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- طبيعة وظروف العمل	0,58**	0,00
2- الراتب والحوافز	0,79**	0,00
3- الإدارة الإشرافية	0,83**	0,00
4- فرص الترقية	0,82**	0,00
5- زملاء العمل	0,73**	0,00
6- العوامل الشخصية والاجتماعية	0,68**	0,00

ملاحظة: إن ** دال عند مستوى الدلالة (0.01).

-المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25-

بالنظر إلى الجدول رقم (17) يتضح لنا أن معاملات الارتباط لجميع محاور استبيان الرضا الوظيفي قوية، حيث تراوحت بين (0,83**) و (0,58**), وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

6-1-2-2- الشروط العلمية للأداة الثانية: استبيان تقييم الأداء الوظيفي:

أ- حساب صدق الاتساق الداخلي بين العبارات وأبعادها:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط والقيمة الاحتمالية بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان تقييم الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لنفس الاستبيان.

-جدول رقم (18): معاملات الارتباط لعبارات استبيان تقييم الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية-

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	0,71**	0,00	2	1	0,55**
2	0,61**	0,00		2	0,50**
3	0,64**	0,00		3	0,53**
4	0,58**	0,00		4	0,56**
5	0,65**	0,00		5	0,66**
6	0,59**	0,00		6	0,49**
7	0,56**	0,00		7	0,66**
8	0,64**	0,00		8	0,64**
1	0,62**	0,00	4	1	0,44**
2	0,72**	0,00		2	0,17
3	0,57**	0,00		3	0,33**
4	0,59**	0,00		4	0,69**
5	0,78**	0,00		5	0,50**
6	0,75**	0,00		6	0,68**
7	0,62**	0,00		7	0,58**
8	0,72**	0,00		8	0,65**

ملاحظة: إن ** دال عند مستوى الدلالة (0.01).

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

بالنظر إلى الجدول رقم (18) يتضح لنا أن معظم بنود هذا الاستبيان لها علاقة دالة احصائيا مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل عند مستوى الدلالة (0,01)، وتمثلت أعلى قيمة لمعامل الارتباط في (**0,78) بينما كانت أقل قيمة (**0,33)، ونلاحظ أن هناك عبارة واحدة غير دالة والمتمثلة في العبارة رقم (2) من المحور الثالث، وبالنظر إلى جملة الارتباطات نستطيع الحكم على مصداقية أداة الدراسة.

ب- حساب صدق الاتساق الداخلي بين المحاور والدرجة الكلية:

- جدول رقم (19): معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي -

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1- معدلات الأداء	0,84**	0,00
2- السلوكات المهنية	0,91**	0,00
3- مستوى الأداء	0,87**	0,00
4- الكفاءة والفعالية	0,94**	0,00

ملاحظة: إن ** دال عند مستوى الدلالة (0,01).

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

بالنظر إلى الجدول رقم (19) يتضح لنا أن معاملات الارتباط لجميع محاور استبيان تقييم الأداء الوظيفي قوية، حيث تراوحت بين (0,94**) و (0,84**)، وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

6-1-3- الصدق الذاتي (Intrinsic Validity):

وهو عبارة عن صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للاختبار هي الميزان التي تنسب إليه صدق الاختبار، ويقاس الصدق الذاتي، بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، كالاتي:¹

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{معامل الصدق الذاتي}$$

- حساب الصدق الذاتي للأداة الأولى (استبيان الرضا الوظيفي):

بما أن معامل الثبات يساوي (0,95) فإن معامل الصدق الذاتي = 0,97

$$\sqrt{0,95} = 0,97$$

- حساب الصدق الذاتي للأداة الثانية (استبيان تقييم الأداء الوظيفي):

بما أن معامل الثبات يساوي (0,93) فإن معامل الصدق الذاتي = 0,96

$$\sqrt{0,93} = 0,96$$

¹ يوسف لازم كماش، مرجع سبق ذكره، ص.ص 245-246.

من خلال دراستنا لصدق أدوات الدراسة، نستطيع القول أن أدوات الدراسة تتميزان بدرجة عالية من الصدق، مما يستدعي منا في الخطوة التالية قياس ثباتها.

6-2- ثبات أدوات الدراسة:

حسب "سعد عمر" نادرا ما يكون هنالك اختبار صادق ولا يكون ثابتا، حيث أن الصدق شرط من شروط الثبات، لأنه عندما يقيس الاختبار الوظيفة التي خصص لقياسها فإنه سيعطي تقديرات متقاربة عنها في كل مرة من مرات القياس،¹ ويتفق الباحثين في منهجية البحث العلمي أن كل اختبار صادق ثابت، وليس كل اختبار ثابت صادق فهو يتفق مع ذاته أولا ثم مع وظيفته وهدفه، وليس من المعقول أن يتفق الاختبار مع هدفه ولا يكون متفق مع ذاته.²

ويؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار، وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف)،³ وقصد الحصول على ثبات أدوات دراستنا الحالية تم الاعتماد على أسلوب التجزئة النصفية، ومعادلة ألفا كرونباخ.

6-2-1- التجزئة النصفية (Split Half Method):

بمعنى أن يكون الاختبار متجانسا في محتواه حتى يمكن تجزئته، ويسمى معامل الثبات الذي يتأثر بتجانس محتوى الاختبار معامل الاتساق الداخلي، ويمكن الحصول عليه بتطبيق واحد لصورة واحدة من الاختبار ثم اللجوء الى ما يسمى بطريقة التجزئة النصفية، ويمكن المقارنة عن طريق معامل الارتباط،⁴ وقد تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل العبارات الفردية الرتبة ومعدل

¹ سيف الاسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط 1، دار الفكر، دمشق، سورية، 2009، ص 108، -بتصرف-

² حمدي شاكر محمود، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، ط 03، دار الاندلس للنشر والتوزيع، حائل، السعودية، 2006، ص 157.

³ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 165.

⁴ حسن أحمد الشافعي وسوزان أحمد علي مرسى، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 211.

العبارات الزوجية الرتبة لكل استبيان على حدى، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$Re\ liability = \frac{2(r)}{1 + (r)}$$

حيث: (r) هو معامل ارتباط بيرسون، ويحسب من العلاقة:

$$r = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}\right)\left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}\right)}}$$

وقد بينت الجداول رقم (20-21) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

6-2-1-1- معامـل ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول التالي يوضح معامل ثبات استبيان الرضا الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بطريقة التجزئة النصفية.

- جدول رقم (20): ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية-

المعاملات	التجزئة النصفية
0,90	الارتباط بين النصفين
0,95	معامل الثبات الكلي عن طريق معادلة التصحيح لسبيرمان براون

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بين النصفين بلغت (0,90)، وهي قيمة كبيرة وبتعويضها في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون (معادلة الثبات الكلي) بلغت قيمة الثبات أيضاً (0,95)، وبذلك نستطيع الحكم على أن هذا الاستبيان يتمتع بثبات عالي جداً، ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

6-2-1-2- معامـل ثبات استبيان تقييم الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول التالي يوضح معامل ثبات استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بطريقة التجزئة النصفية.

-جدول رقم (21): ثبات استبيان تقييم الأداء الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية-

المعاملات	التجزئة النصفية
0,91	الارتباط بين النصفين
0,96	معامل الثبات الكلي عن طريق معادلة التصحيح لسبيرمان براون

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بين النصفين بلغت (0,91)، وهي قيمة كبيرة وبتعويضها في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون (معادلة الثبات الكلي) بلغت قيمة الثبات أيضا (0,96)، وبذلك نستطيع الحكم على أن هذا الاستبيان يتمتع بثبات عالي جدا، ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

6-2-2- حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تعتمد على حساب كافة معاملات الارتباط بين فقرات الاختبار أو المقياس وأنها تختلف عن طريقة بيرسون وجتمان ورولون بأنها تتناول علاقة كل فقرة بالفقرات الأخرى في الاختبار أو المقياس ولا تستخدم تجزئة الاختبار إلى نصفين كما جرى في المعادلات السابقة.¹
تم حساب الثبات حسب المعادلة التالية:

$$r_{\alpha} = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

حيث: N : عدد العبارات.

$\sum S_i^2$: مجموع تباين العبارات.

S_x^2 : التباين الكلي لمجموع الدرجات.

6-2-2-1- معامل ثبات استبيان الرضا الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ:

يوضح الجدول التالي معامل الثبات ألفا كرونباخ بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

¹ عدنان حسين الجادري، مرجع سبق ذكره، ص 189.

- جدول رقم (22): معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الرضا الوظيفي -

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1- طبيعة وظروف العمل	0,89
2- الراتب والحوافز	0,90
3- الإدارة الإشرافية	0,89
4- فرص الترقية	0,90
5- زملاء العمل	0,91
6- العوامل الشخصية والاجتماعية	0,91
الاستبيان ككل	0,87

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

تؤكد لنا نتائج الجدول (22) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الرضا الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة مع الدرجة الكلية للاستبيان هي قيم ثبات عالية، مما يعني أن هذا الاستبيان يتمتع بالتناسق الداخلي وبالتالي فهو ثابت.

6-2-2-2-2-2-6- معامل ثبات استبيان تقييم الأداء الوظيفي بطريقة ألفا كرونباخ:

يوضح الجدول التالي معامل الثبات ألفا كرونباخ بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية

لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

- جدول رقم (23): معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان تقييم الأداء الوظيفي -

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1- معدلات الأداء	0,95
2- السلوكات المهنية	0,93
3- مستوى الأداء	0,95
4- الكفاءة والفعالية	0,93
الاستبيان ككل	0,91

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

تؤكد لنا نتائج الجدول (23) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة مع الدرجة الكلية للاستبيان هي قيم ثبات عالية، مما يعني أن هذا الاستبيان يتمتع بالتناسق الداخلي وبالتالي فهو ثابت.

استنتجا من دراستنا لمعاملي الصدق والثبات لكل من أداتي الدراسة، نستطيع القول أن هناك دلالة إحصائية بين كل عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي يمثلها، كذلك بين كل محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية لكل منهما، كما تتميز أداتي الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي نستطيع القول أن أداتي الدراسة يتمتعان بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يفيد بإمكانية الاعتماد عليهما لقياس الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

7- وصف أدوات الدراسة في الصورة النهائية:

بعد إجراء خطوات بناء أدوات الدراسة بالشكل المطلوب، تكوّن لدى الباحث أداتين الأولى لقياس الرضا الوظيفي والثانية لتقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وفيما يلي نوضح الصورة النهائية لعدد المحاور والعبارات في كل محور. (الملحق رقم: 5) 7-1- الأداة الأولى: استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. يحتوي الاستبيان على (48) عبارة، من بينها (47) عبارة إيجابية وعبارة واحدة سلبية وهي العبارة رقم (4) من المحور (6).

- الجدول رقم (24): تقسيم المحاور وعدد عباراتها بالنسبة لاستبيان الرضا الوظيفي -

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	طبيعة وظروف العمل	8
2	الراتب والحوافز	8
3	الإدارة الإشرافية	8
4	فرص الترقية	8
5	زملاء العمل	8
6	العوامل الشخصية والاجتماعية	8
	المجموع	48

- المصدر: من إعداد الباحث -

يشتمل استبيان الرضا الوظيفي على (5) درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على العبارات أعطيت الدرجات كما يلي:

- جدول رقم (25): نوع الإجابة لاستبيان الرضا الوظيفي باختصار طريقة ليكرت -

الدرجات - العبارات	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماما
العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
العبارات السلبية	1	2	3	4	5

-المصدر: من إعداد الباحث-

7-2- الأداة الثانية: استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

يحتوي الاستبيان على (32) عبارة، من بينها (31) عبارة إيجابية وعبارة واحدة سلبية وهي العبارة رقم (2) من المحور (3).

- الجدول رقم (26): تقسيم المحاور وعدد عباراتها بالنسبة لاستبيان تقييم الاداء الوظيفي -

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	معدلات الأداء	8
2	السلوكات المهنية	8
3	مستوى الأداء	8
4	الكفاءة والفعالية	8
	المجموع	32

- المصدر: من إعداد الباحث -

يشتمل استبيان تقييم الأداء الوظيفي على (5) درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على العبارات أعطيت الدرجات كما يلي:

-جدول رقم (27): يمثل نوع الإجابة لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي باختصار طريقة ليكرت-

الدرجات - العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
العبارات السلبية	1	2	3	4	5

-المصدر: من إعداد الباحث-

تجدر منا الإشارة أنه تم عرض الاستبيانين على عينة استطلاعية من خارج مجموعة البحث عددها (3) مدراء، قصد معرفة درجة استجابة المدراء، والتعرف على الأسئلة الغامضة، وإيضاح مختلف المشكلات المتعلقة بالتصميم أو المنهجية في الاستبيانين لتقاديها لدى تطبيق الاستبيانين.

8 - مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة، ويقصد بمجالات الدراسة (**Research Fields**) الحدود التي سيلتزم بها الباحث عند تنفيذ دراسته، وسواء كان اسمها مجالات أو حدود فإنه يمكن تحديد ثلاثة مجالات،¹ بشري وزمني ومكاني.

- **المجال البشري:** ويقصد به مجتمع الدراسة، وهو المكون من جميع الوحدات أو المفردات المراد دراستها.

شملت عينة الدراسة جميع مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بولاية بسكرة وقد كان عدد الاستمارات المسترجعة (74) استمارة.

- **المجال الزمني:** وهو الفترة الزمنية من بداية البحث وحتى نهايته، وكذلك فترة اختبارات الصدق والثبات لأدوات جمع البيانات.²

لقد تحدد المجال وفقا لما استغرقته مراحل الدراسة المختلفة، وهي كالآتي:

¹ مدحت محمد أبو النصر، **مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية،** المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 159. -بتصرف-

² مدحت محمد أبو النصر، **قواعد ومراحل البحث العلمي - دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه،** مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2004، ص 141.

- **المرحلة الأولى:** من نوفمبر 2016 إلى غاية أكتوبر 2017، وقد تم تحديد موضوع الأطروحة، والانطلاق في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة للفصل التمهيدي والإطار النظري، من حيث صياغة الاشكالية واقتراح الفرضيات، وعرض نموذج الدراسة، وأهمية وأهداف الدراسة، وكما تم وضع تصور عام للدراسة الميدانية.
- **المرحلة الثانية:** من نوفمبر 2017 إلى غاية أكتوبر 2018، وقد تم فيها الإعداد لمرحلة جمع البيانات الميدانية، واختيار أدوات الدراسة (استمارة الاستبيان).
- **المرحلة الثالثة:** من نوفمبر 2018 إلى غاية جوان 2019، وقد تم خلالها تفريغ البيانات وجدولتها، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج **SPSS. V25**، وعرض ومناقشة وتفسير النتائج، وصياغة التوصيات والاقتراحات، وترتيب وطباعة الأطروحة.
- **المجال المكاني:** وهو مكان إجراء الدراسة ويغطي هذا المجال في مجتمع الدراسة.¹ وقد شملت دراستنا الحالية كل مؤسسات الشباب ومنشآت الرياضة التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، والمتواجدة عبر معظم بلديات ودوائر الولاية.

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبيانيين من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** في نسخته الـ 25.

وقد قمنا باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ← حساب التكرارات.
- ← حساب النسب المئوية.
- ← حساب المتوسطات الحسابية.
- ← حساب الانحراف المعياري.
- ← حساب معامل الارتباط بيرسون.
- ← التجزئة النصفية بأسلوب سبيرمان براون.
- ← حساب معامل الارتباط سبيرمان براون للتصحيح.
- ← حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

¹ مسلم عدنان أحمد وآمال صلاح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، ط 1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2011، ص 87.

← اختبار كولموغوروف - سميرنوف.

10 - صعوبات الدراسة:

- انعدام الدراسات حول الرضا الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي في ميدان الإدارة الرياضية.
- قلة الدراسات حول الرضا الوظيفي في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- صعوبة إقناع بعض المدراء للإجابة على استبيان الدراسة.
- صعوبة التنقل لبعض البلديات لتوزيع استبيان الدراسة.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا، والتي تم استخدامها بداية من الدراسة الاستطلاعية والتي سمحت لنا بالحصول على بيانات ومختلف المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على ظروف عمل مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، ثم انتقلنا بعدها إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، كما تم شرح الخطوات المتبعة لبناء أدوات الدراسة، والتطرق لعرضها في صورتها النهائية، وتأكيد صدقهما وثباتهما.

و جاء في آخر الفصل توضيح مجالات الدراسة البشرية والزمانية والمكانية، وعرض بعض الصعوبات التي واجهتنا في انجاز الدراسة، كما تم عرض الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة للوصول إلى النتائج الحالية، وهي المرحلة الأخيرة حيث سيتم عرضها وتحليلها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

عرض

وتحليل

النتائج

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية، من خلال عمليات المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة باستخدام برنامج **SPSS** في نسخته الـ 25، واعتمادا على مفردات محاور الاستبيانين الذين أعدهم الباحث (استبيان الرضا الوظيفي واستبيان تقييم الأداء الوظيفي)، معتمدين في ذلك على أكثر الطرق استخداما وهي طريقة العرض الجدولي حيث نستعرض العلاقة بين كل محور من محاور استبيان الرضا الوظيفي على حدى، والدرجة الكلية لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، ونقوم بالتحليل والقراءة الإحصائية للجدول، ويسبق كل ذلك اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف الذي من خلاله تمكننا من معرفة اننا نتبع التوزيع الطبيعي في دراستنا.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

للتحقق من أن بيانات الدراسة الحالية تخضع للتوزيع الطبيعي، أجرينا اختبار كولموغوروف - سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، وقد قمنا بالعمليات الاحصائية على كل استبيان على حدى، حيث افترضنا:

- الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

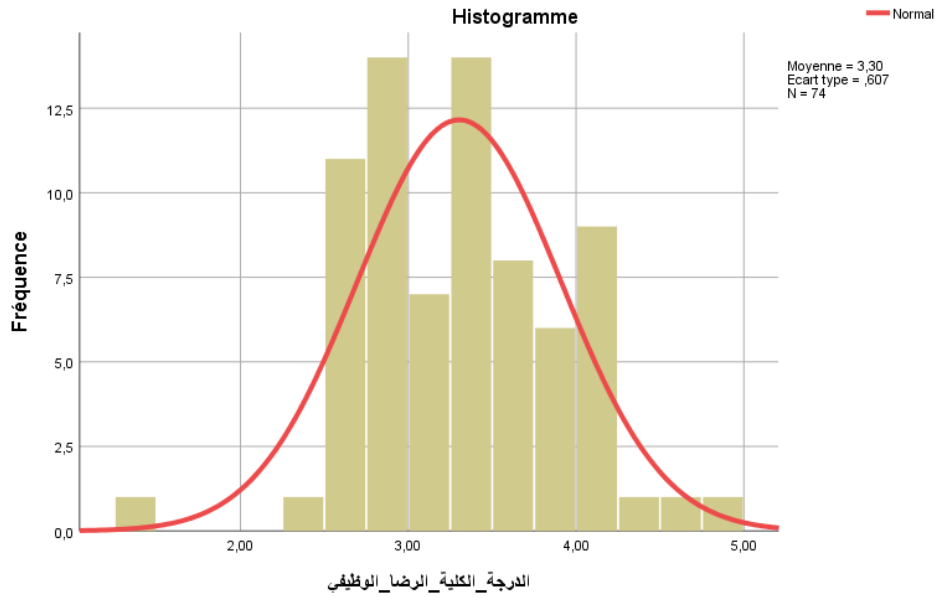
1-1- الأداة الأولى: استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف على استبيان الرضا الوظيفي.
- جدول رقم (28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان الرضا الوظيفي-

المحاور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: طبيعة وظروف العمل	0,08	0,20
المحور الثاني: الراتب والحوافز	0,13	0,00
المحور الثالث: الإدارة الإشرافية	0,11	0,03
المحور الرابع: فرص الترقية	0,11	0,02
المحور الخامس: زملاء العمل	0,11	0,03
المحور السادس: العوامل الشخصية والاجتماعية	0,10	0,05
الاستبيان ككل	0,09	0,20

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -
يبين الجدول رقم (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان الرضا الوظيفي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف، حيث أن القيمة الاحتمالية تراوحت بين القيمتين (0,00) و(0,20) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن قيمة ($sig > 0,05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة، وفيما يلي الرسومات البيانية التالية توضح المنحى البياني وعبر المدرج التكراري وكذلك الارتباط الخطي للبيانات وفق التوزيع الطبيعي.

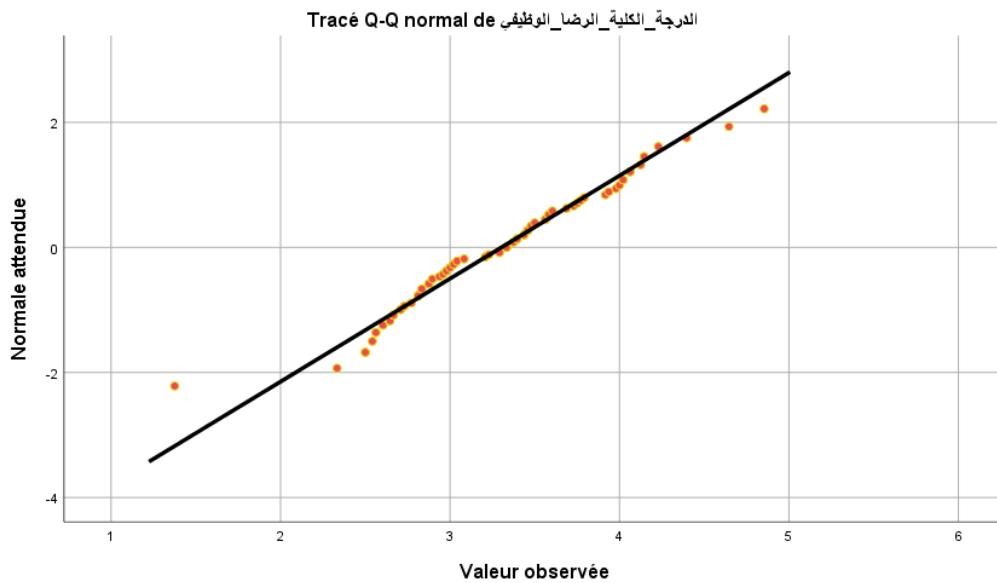
- الرسم البياني رقم (1): منحنى التوزيع التكراري لاستبيان الرضا الوظيفي -



- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم أعلاه شكل منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات استبيان الرضا الوظيفي، حيث نلاحظ أن المنحنى باللون الأحمر ناقوسي الشكل (جرسي) ويمتد طرفاه إلى ما لا نهاية (يميناً ويساراً)، ويوجد تماثل بين جانبيه الأيمن والأيسر حول المتوسط الذي يساوي (3,30) والانحراف المعياري يساوي (0,61).

- الرسم البياني رقم (2): منحنى الاحتمال الطبيعي لبيانات استبيان الرضا الوظيفي -



- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح رسم منحنى الاحتمال الطبيعي لبيانات استبيان الرضا الوظيفي (Normal Probability Plot)، أن البيانات المشاهدة والقيم المتوقعة المناظرة والنقاط تجتمع في الرسم على الخط المائل الذي يمثل التوزيع الطبيعي، هذا مما يؤكد لنا مجدداً على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

1-2- الأداة الثانية: استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف على استبيان تقييم الأداء الوظيفي.

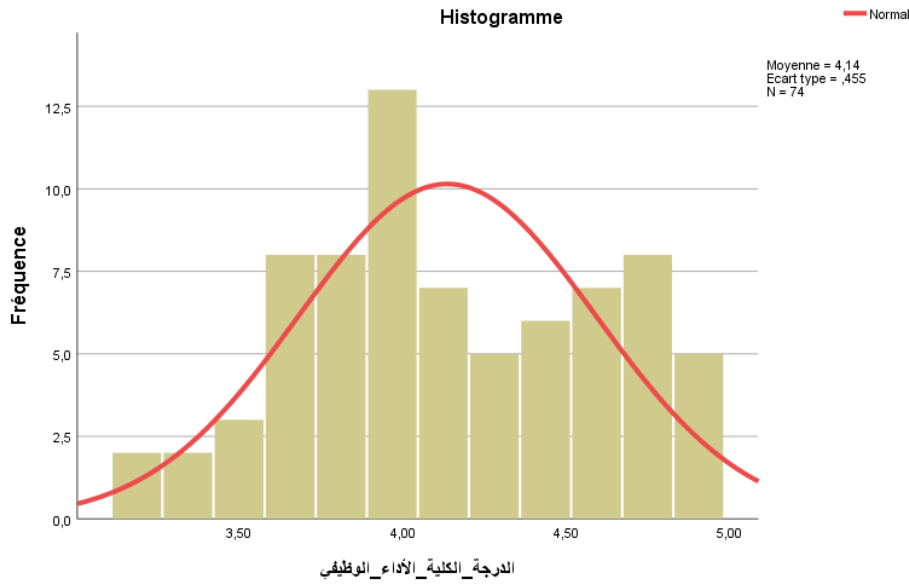
- جدول رقم (29): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي -

المحاور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: معدلات الأداء	0,21	0,00
المحور الثاني: الكفاءة و الفعالية	0,12	0,01
المحور الثالث: مستوى الأداء	0,09	0,20
المحور الرابع: الصفات الشخصية	0,12	0,01
الاستبيان ككل	0,09	0,20

- المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يبين الجدول رقم (29) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف، حيث أن القيم الاحتمالية تراوحت بين القيمتين (0,00) و(0,20) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، وبما أن قيمة ($\text{sig} > 0,05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والرسومات البيانية التالية توضح المنحنى البياني وعبر المدرج التكراري، وكذلك الارتباط الخطي للبيانات وفق التوزيع الطبيعي.

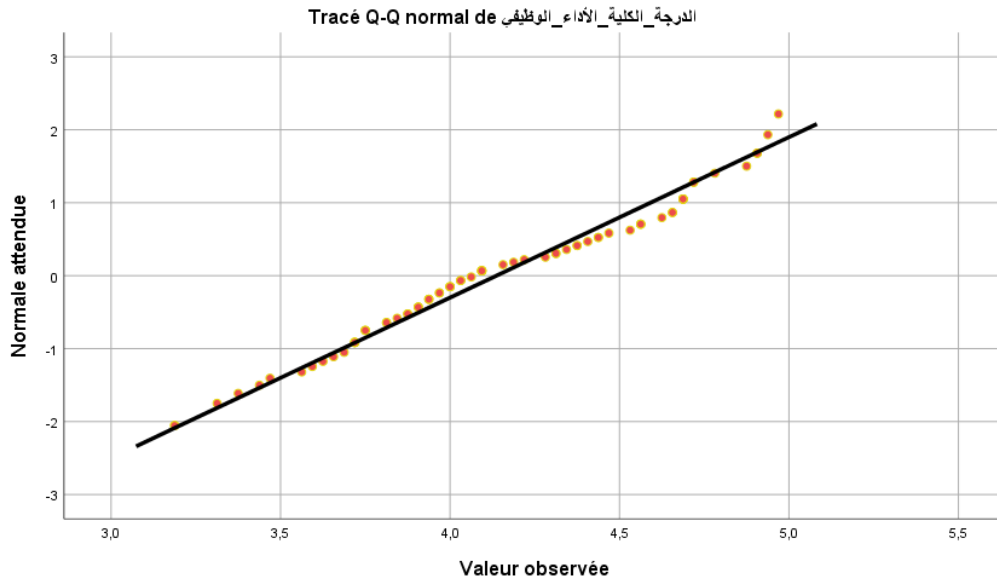
– الرسم البياني رقم (3): منحني التوزيع التكراري لاستبيان تقييم الأداء الوظيفي –



– المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 –

يوضح الرسم أعلاه شكل منحني التوزيع الطبيعي لبيانات استبيان تقييم الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن المنحنى باللون الأحمر ناقوسي الشكل (جرسي) ويمتد طرفاه إلى ما لا نهاية (يميناً ويساراً)، ويوجد تماثل بين جانبيه الأيمن والأيسر حول المتوسط الذي يساوي (4,14) والانحراف المعياري يساوي (0,46).

– الرسم البياني رقم (4): منحني الاحتمال الطبيعي لبيانات استبيان تقييم الأداء الوظيفي –



– المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 –

يوضح رسم منحى الاحتمال الطبيعي لبيانات استبيان تقييم الأداء الوظيفي (Normal Probability Plot)، أن البيانات المشاهدة والقيم المتوقعة المناظرة والنقاط تجتمع في الرسم على الخط المائل الذي يمثل التوزيع الطبيعي، هذا مما يؤكد لنا مجدداً على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

لقد أظهرت النتائج المتحصل عليها من قيم اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي أن القيم الاحتمالية لكل من استبيان الرضا الوظيفي واستبيان تقييم الأداء الوظيفي تساوي (0,20) ونتائج الجداول (28-29) توضح ذلك، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة الحالية يتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك سنعتمد في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي استخدام معامل الارتباط بيرسون.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المدرء على المحور الأول من استبيان الرضا الوظيفي «طبيعة وظروف العمل» والدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

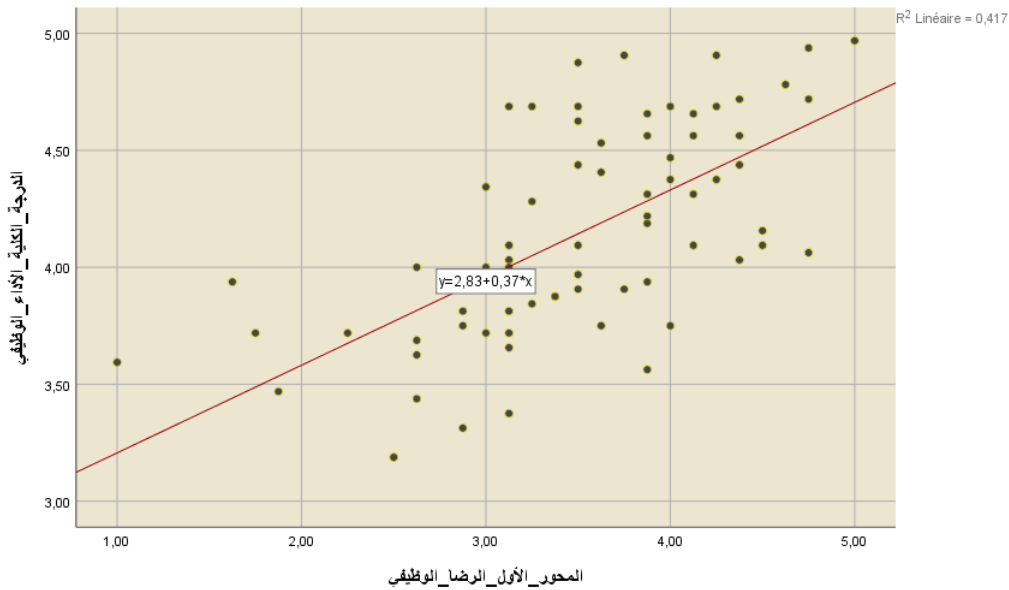
-جدول رقم (30): معامل الارتباط بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي-

العلاقة بين المتغيرين	الأداء الوظيفي (r)	(Sig.)	العدد (N)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة
الرضا عن طبيعة وظروف العمل	0,65**	0,00	74	72	دال عند 0,01

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الجدول رقم (30) العلاقة بين متغير الرضا عن طبيعة وظروف العمل الذي يمثل المحور الأول من استبيان الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ قيمة ($0,65^{**}$) وقيمة الانحراف المعياري (Sig.) تساوي (0,00)، وهو ارتباط طردي متوسط ودال عند مستوى الدلالة (0,01)، وبدرجة حرية تساوي (72)، وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرين.

الرسم البياني رقم (5): الارتباط الخطي للعلاقة بين طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي



-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم البياني رقم (5) شكل الانتشار الخاص للعلاقة بين طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي، حيث يتضح لنا شكل الانتشار للمتغيرين حول الخط المستقيم أن نوع الارتباط موجب، مما يؤكد وجود علاقة خطية طردية متوسطة بين المحور الأول لاستبيان الرضا الوظيفي «طبيعة وظروف العمل» والأداء الوظيفي.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المدرء على المحور الثاني من استبيان الرضا الوظيفي «الراتب والحوافز» والدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

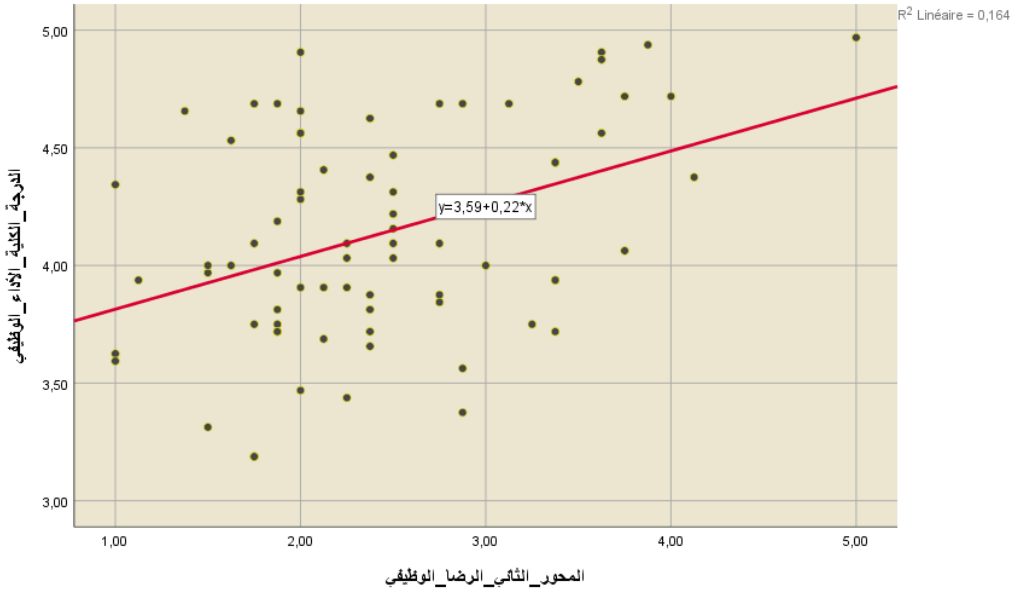
-جدول رقم (31): معامل الارتباط بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي-

العلاقة بين متغيرين	الأداء الوظيفي (r)	(Sig.)	العدد (N)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة
الرضا عن الراتب والحوافز	0,41**	0,00	74	72	دال عند 0,01

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الجدول رقم (31) العلاقة بين متغير الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($0,41^{**}$) وقيمة الانحراف المعياري (Sig.) تساوي (0,00) وهو ارتباط طردي ضعيف ودال عند مستوى الدلالة (0,01)، وبدرجة حرية تساوي (72)، وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرين.

الرسم البياني رقم (6): الارتباط الخطي للعلاقة بين الراتب والحوافز والأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم البياني رقم (6) شكل الانتشار الخاص بالعلاقة بين الراتب والحوافز والأداء الوظيفي، حيث يتضح لنا شكل الانتشار للمتغيرين حول الخط المستقيم أن نوع الارتباط موجب، مما يؤكد وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين المحور الثاني لاستبيان الرضا الوظيفي «الراتب والحوافز» والأداء الوظيفي.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المدراء على المحور الثالث من استبيان الرضا الوظيفي «الإدارة الإشرافية» والدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

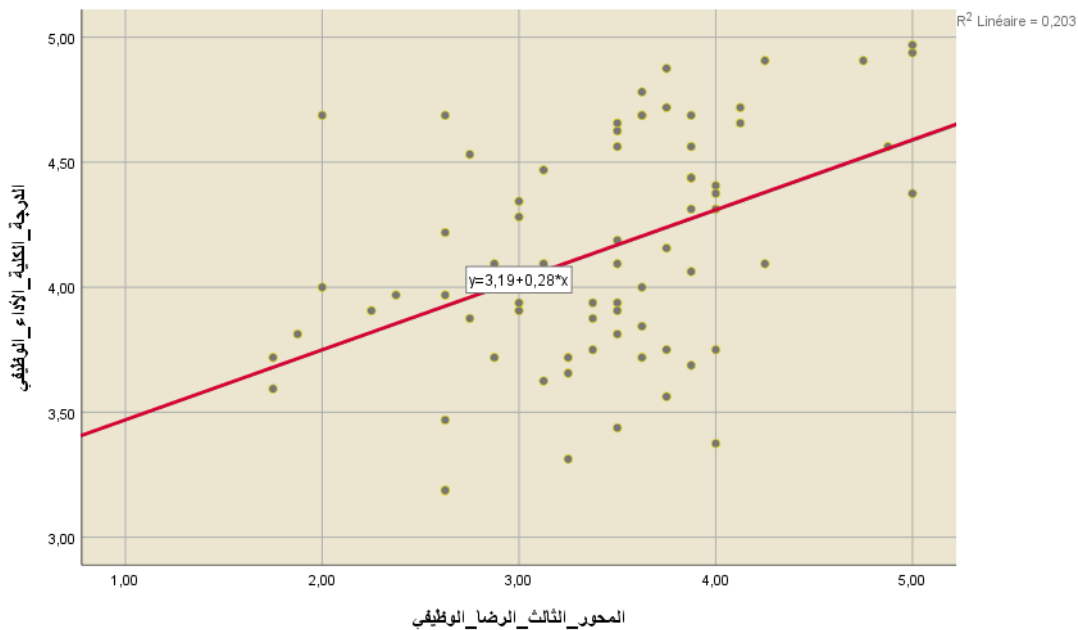
-جدول رقم (32): معامل الارتباط بين متغير الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي-

العلاقة بين متغيرين	الأداء الوظيفي (r)	(Sig.)	العدد (N)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة
الرضا عن الإدارة الإشرافية	0,45**	0,00	74	72	دال عند 0,01

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الجدول رقم (32) العلاقة بين متغير الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($0,45^{**}$) وقيمة الانحراف المعياري (Sig.) تمثل (0,00) وهو ارتباط طردي ضعيف ودال عند مستوى الدلالة (0,01)، وبدرجة حرية تساوي (72)، وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرين.

الرسم البياني رقم (7): الارتباط الخطي للعلاقة بين الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي



-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم البياني رقم (7) شكل الانتشار الخاص للعلاقة بين الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي، حيث يتضح لنا شكل الانتشار للمتغيرين حول الخط المستقيم أن نوع الارتباط موجب، مما يؤكد وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين المحور الثالث لاستبيان الرضا الوظيفي «الإدارة الإشرافية» والأداء الوظيفي.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المدرء على المحور الرابع من استبيان الرضا الوظيفي «فرص الترقية» والدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

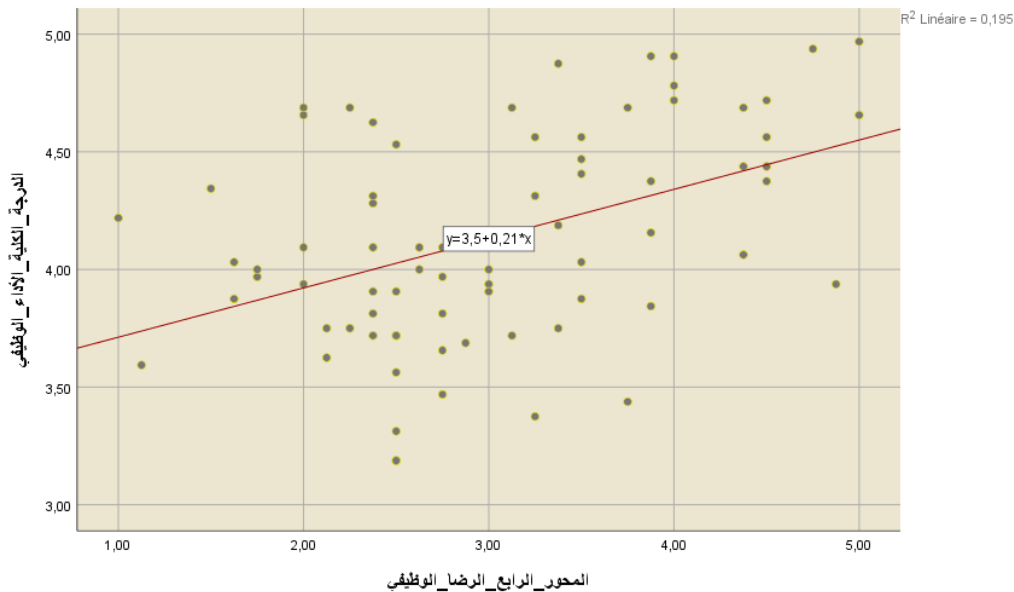
-جدول رقم (33): معامل الارتباط بين متغير الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي-

العلاقة بين متغيرين	الأداء الوظيفي (r)	(Sig.)	العدد (N)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة
الرضا عن فرص الترقية	0,44**	0,00	74	72	دال عند 0,01

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الجدول رقم (33) العلاقة بين متغير الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ قيمة ($0,44^{**}$) وقيمة الانحراف المعياري (Sig.) تمثل (0,00) وهو ارتباط طردي ضعيف، ودال عند مستوى الدلالة (0,01)، وبدرجة حرية تساوي (72)، وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرين.

الرسم البياني رقم (8): الارتباط الخطي للعلاقة بين فرص الترقية والأداء الوظيفي



-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم البياني رقم (8) شكل الانتشار الخاص للعلاقة بين فرص الترقية والأداء الوظيفي حيث يتضح لنا شكل الانتشار للمتغيرين حول الخط المستقيم أن نوع الارتباط موجب، مما يؤكد وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين المحور الرابع لاستبيان الرضا الوظيفي «فرص الترقية» والأداء الوظيفي.

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المدراء على المحور الخامس من استبيان الرضا الوظيفي «زملاء العمل» والدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

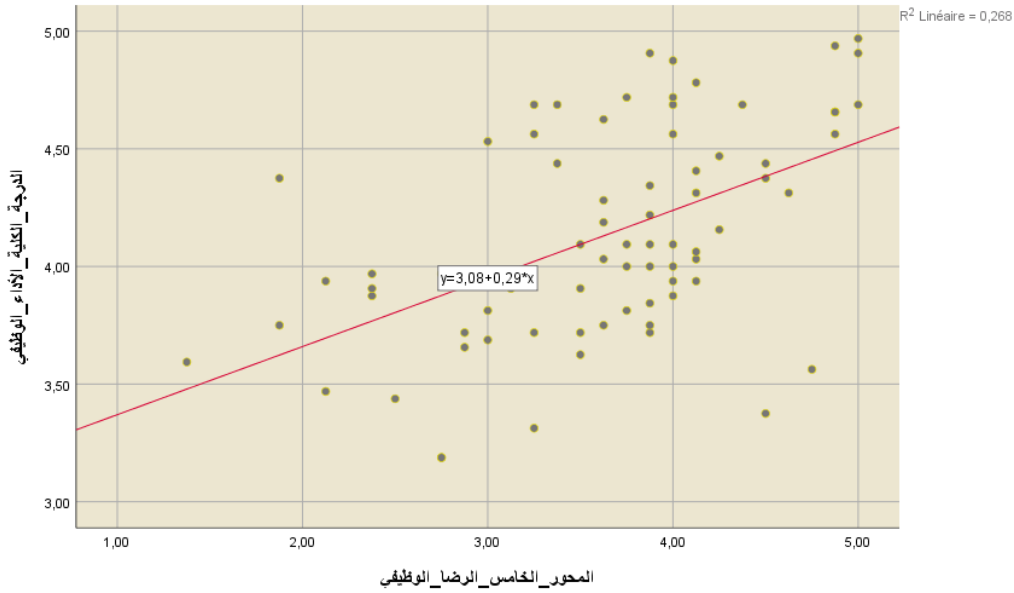
-جدول رقم (34): معامل الارتباط بين متغير الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي-

العلاقة بين متغيرين	الأداء الوظيفي (r)	(Sig.)	العدد (N)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة
الرضا عن زملاء العمل	0,52**	0,00	74	72	دال عند 0,01

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الجدول رقم (34) العلاقة بين متغير الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ قيمة (0,52**) وقيمة الانحراف المعياري (Sig.) تساوي (0,00) وهو ارتباط طردي متوسط، ودال عند مستوى الدلالة (0,01) وبدرجة حرية تساوي (72)، وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرين.

الرسم البياني رقم (9): الارتباط الخطي للعلاقة بين زملاء العمل والأداء الوظيفي



-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم البياني رقم (9) شكل الانتشار الخاص للعلاقة بين زملاء العمل والأداء الوظيفي حيث يتضح لنا شكل الانتشار للمتغيرين حول الخط المستقيم أن نوع الارتباط موجب، مما يؤكد وجود علاقة خطية طردية متوسطة بين المحور الخامس لاستبيان الرضا الوظيفي «زملاء العمل» والأداء الوظيفي.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المدراء على المحور السادس من استبيان الرضا الوظيفي «العوامل الشخصية والاجتماعية» والدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

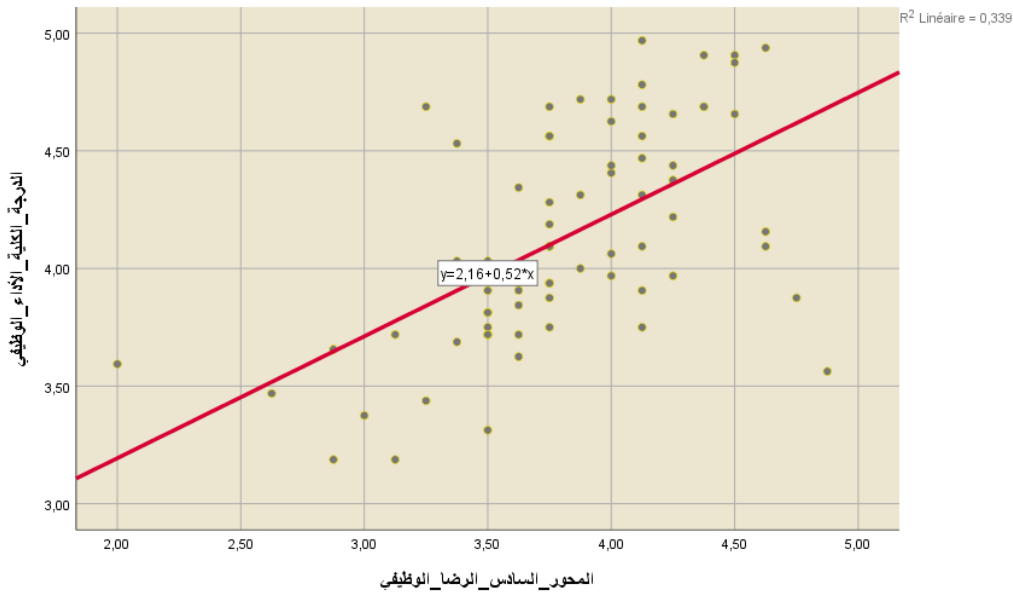
جدول رقم (35): معامل الارتباط بين متغير الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي

العلاقة بين متغيرين	الأداء الوظيفي (r)	(Sig.)	العدد (N)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة
الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية	0,58**	0,00	74	72	دال عند 0,01

-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الجدول رقم (35) العلاقة بين متغير الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($0,58^{**}$) وقيمة الانحراف المعياري (Sig.) تساوي (0,00) وهو ارتباط طردي متوسط ودال عند مستوى الدلالة (0,01) وبدرجة حرية تساوي (72)، وفيما يلي الرسم البياني الذي يوضح الارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرين.

الرسم البياني رقم (10): الارتباط الخطي للعلاقة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي



-المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS. V25 -

يوضح الرسم البياني رقم (10) شكل الانتشار الخاص للعلاقة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي، حيث يتضح لنا شكل الانتشار للمتغيرين حول الخط المستقيم أن نوع الارتباط موجب، مما يؤكد وجود علاقة خطية طردية متوسطة بين المحور السادس لاستبيان الرضا الوظيفي «العوامل الشخصية والاجتماعية» والأداء الوظيفي.

خلاصة:

لقد بينت المعطيات التي جمعناها من خلال عمليات المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج **SPSS. V25** لاستجابات أفراد عينة الدراسة، بداية بقيامنا باختبار كولموغوروف-سميرنوف (**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**)، وتوصلنا من خلاله إلى أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

وللتحقق من صحة الفرضيات تم حساب معامل الارتباط بيرسون (**r**) بين درجة استجابة المدراء على محاور استبيان الرضا الوظيفي كل على حدى مع الدرجة الكلية من استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وحسب ما توضحه الجداول من رقم: (30) إلى (35)، فإنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي (طبيعة وظروف العمل، والراتب والحوافز، والإدارة الإشرافية، وفرص الترقية، وزملاء العمل، والعوامل الشخصية والاجتماعية) والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وقد تم تدعيم مختلف البيانات بالرسومات البيانية متمثلة في منحني التوزيع التكراري والارتباط الخطي للعلاقة بين المتغيرات.

الفصل الثالث:

مناقشة

وتفسير

النتائج

تمهيد:

بعد عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل السابق، نتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة وتفسير تلك النتائج على ضوء الأطر النظرية والفرضيات التي اعتمدنا عليها في دراستنا، ومقارنتها مع مختلف النظريات المعرفية والدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع، لمعرفة مدى التوافق أو الاختلاف معها، ثم نتطرق إلى عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وكذلك تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تقيّد في تطوير الدراسة مستقبلاً، وتعود بالنفع والفائدة على المدراء وموظفي قطاع الشباب والرياضة.

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

في الفرضية الجزئية الأولى افترضنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة.

ويعزو الباحث النتائج الحالية الى طبيعة العلاقة القوية القائمة بين الرضا عن بعد طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وحسب الدراسة الاستطلاعية وبحكم احتكاكنا مع عدة زملاء في القطاع وقطاعات أخرى، لاحظنا أن قطاع الشباب والرياضة يختلف بشكل كبير من عدة نواحي عن العمل في إدارة مؤسسات حكومية في مجال مغاير، ويرجع الاختلاف على سبيل المثال لا الحصر في نوعية النشاطات ومحيط العمل، والشريحة المستقطبة له، حيث يؤكد المدراء عن رضاهم عن محيط العمل، وبأن الوظيفة تتيح لهم فرصة في اكتساب مهارات جديدة، والإبداع في العمل، وتطبيق أفكارهم الشخصية، والتوزيع الزمني للعمل مناسب لهم.

وعلى هذا الأساس يمكن أن يعزز الباحث تفسيره للنتائج الحالية حيث يتفق مع ما أشار إليه كل من "بورغدة وميروح" في دراسة "بريسلر" التي توصلت إلى وجود ارتباط بين ساعات العمل وقدرة الأداء والرضا الوظيفي، فكلما كانت ساعات العمل مناسبة كان الأداء مرتفعاً، وكلما كانت غير ملائمة تتأثر قدرة الفرد ورضاه في العمل.¹

كما يعبر المدراء عن رضاهم عن قرب مكان عمل معظمهم من مقر السكن والوصول له بكل سهولة، هذا ما يؤكد "الفهد" إلى اسهام بيئة العمل المادية الجيدة في تحديد درجة الرضا الوظيفي، حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل الأخطاء، ورفع مستويات الجودة، وزيادة أداء الإدارة وإنتاجيتها.²

¹ مسعود بورغدة محمد وميروح عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 53. -بتصرف-

وقد سجلنا رضا المدراء لتماشي وظيفتهم مع احتياجات الشباب والرياضة، وحسب "الشلال" يأتي الرضا عن محتوى الوظيفة وتلبيتها لاحتياجات الموظف من بين أسباب الاستمرار في العمل.¹ غير أننا لاحظنا عدم رضا المدراء عن توفر الوسائل والإمكانيات الخاصة بأداء العمل، وفي هذا الشأن يؤكد "هاشم" على أن توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل مما يساعد على رفع كفاءة الإنتاج ورضا العامل، وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات، وكلما كان الاستعداد إيجابياً كلما يتحسن أداءه الوظيفي.²

ويتفق الباحث في هذا مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة التالية:

دراسة (مسعود بورغدة محمد، 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا عن ظروف العمل والأداء بجميع محاوره والأداء الكلي عند مستوى الدلالة (0.01)، يعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن ظروف العمل ارتفع مستوى الأداء، وهو ما يظهر أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء.

ودراسة (يوسف حسن آدم بشير، 2015) التي توصلت إلى أهمية ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الأداء، والتي دلت على موافقة مفردات عينة دراسته على أهمية متغير ظروف بيئة العمل ودوره في الأداء بالمؤسسات، كما أوضحت ذات الدراسة أن هنالك اهتمام كبير من الإدارة بالنظافة من أجل توفير جو ملائم للعمل.

كما نتفق مع نتائج دراسة (منى محمد عبد السلام خليل، 2011) التي خلصت إلى توفر عامل الرضا عن ظروف وبيئة العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، وقد توصلت ذات الدراسة أيضاً إلى عدم اعتماد الإدارة لعملية تقويم الأداء على أسس ومعايير موضوعية واضحة ومعروفة لجميع العاملين، وهذه الخطوة حسب رأي الباحث قد تؤثر بشكل كبير مستقبلاً في عدم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديريات الشباب والرياضة.

وقد بينت دراسة (بشير حسام وقلاتي يزيد، 2012) أن المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأكبر سناً (أكثر من 40 سنة) كانوا أكثر رضا من زملائهم في الفئتين الأخرين (30 سنة فما دون) و(31-40 سنة) في مجال ظروف العمل وطبيعته.

¹ خالد أحمد الشلال، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 108-109. -بتصرف-

وقد توصلت دراسة (سيف بن صالح الدلبي، 2002) إلى شعور الموظفين بمستوى متوسط من الرضا عن المتغيرات التالية: تحقيق وإشباع الوظيفة للطموحات الشخصية، وتوافر الفرص لاكتساب مهارات جيدة في العمل، والفرص المتاحة للقيام بأعمال متنوعة، والفرص المتاحة للتجديد والإبداع في مجال العمل.

كما خلصت دراسة (علي بن يحيى الشهري، 2002) إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، هذه العلاقة علاقة طردية، أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية، وقد توصل أيضا إلى تأثير الإنتاجية بمحيط العمل في مصلحة الجمارك مما يعمل على تقليل حالات الرضا. تتعارض هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة (مسعود بورغدة محمد وآخرون، 2011) التي توصلت إلى عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة عن معظم عوامل الرضا الوظيفي، ومن بينها ظروف عملهم، والأسباب الراجعة لذلك حسب الباحث صاحب الدراسة متعلقة بالحجم الزمني وتوفير الوسائل وتغيير البرامج والمناهج.

ودراسة (العرباوي سحنون، 2009) التي بينت أن أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم الثانوي في بعض ولايات الغرب الجزائري، غير راضيين وظيفيا في حياتهم المهنية بصفة عامة ويواجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم بالسلب في مردود عملهم. بناء على كل ما سبق ذكره يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الأولى للدراسة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، قد تحققت.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

في الفرضية الجزئية الثانية افترضنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة. ويعزو الباحث النتائج الحالية إلى طبيعة العلاقة القائمة بين الرضا عن بعد الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، فقد لاحظنا أن مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة غير راضيين عن الراتب الشهري الذي لا يتناسب مع

الاحتياجات الضرورية للحياة، مقارنة بالجهد المبذول في العمل أو بما يتقاضاه زملائهم خارج قطاع الشباب والرياضة، وكذلك الحوافز المقدمة للموظفين في قطاع الشباب والرياضة غير كافية، ويشتكون من عدم ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين، وعدم توفر الفرص للحصول على مزايا مادية ومعنوية أخرى، كما يعبرون عن عدم رضاهم عن خدمات الضمان الاجتماعي.

وعلى هذا الأساس يمكن أن يعزز الباحث تفسيره للنتائج الحالية من خلال أدبيات الإطار النظري، حيث تشير مختلف الدراسات وبصفة عامة إلى أن الراتب والحوافز يؤديان إلى الرضا الوظيفي لما يحققانه من إشباع المستوى المادي والمعنوي لدى العاملين، مما يعني استقرار الحالة النفسية، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب وبشكل مباشر على أدائهم الوظيفي.

وبهذا الصدد فإن الباحث في تفسيره النتائج الحالية من خلال تبنيه لنظرية الإدارة العلمية لصاحبها "فريدريك تايلور" التي تنطلق من افتراض أساسه أن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، في حين أن أهم ما يطلبه صاحب العمل هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة، والتي توصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها الاهتمام أكثر بزيادة الأجر والحوافز والمكافآت المادية التي تؤدي إلى الارتياح والرضا عن الأداء لكل من صاحب العمل والعمال.

في نفس السياق يؤكد "محمود عبد الواحد" أنه لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة أو المنشأة،¹ ويعطي مجموعة من الخبراء أمثلة الحوافز كالإعلان عن مجهودات العاملين المميزين، وإرسال المتميزين في بعثات تعليمية وتدريبية، والرحلات المجانية، والترقيات الاستثنائية.²

يتضح مما سبق وحسب "الحريري" أن العامل المادي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين، حيث تعتبر زيادة المرتبات والمكافآت، والحوافز، والأجور وسيلة مهمة لإشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغبات الموظفين، فكلما زاد مستوى الدخل أدى إلى زيادة رضا الموظفين عن الأعمال

¹ محمود صديق عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 83. -بتصرف-

² مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص.ص 245-246. -بتصرف-

التي يقومون بها في المؤسسة المنتمين إليها،¹ وتضيف "السامرائي" أنه عند زيادة العوائد يزداد الأداء والرضا فالزيادة هي نتيجة مباشرة للعوائد.²

على ضوء كل ما سبق نتفق مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة التالية:

دراسة (مسعود بورغدة محمد، 2008) التي أشارت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الأجر وكل محاور الأداء والأداء الكلي عند مستوى (0,01)، ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية الأجر في تحقيق حاجات العامل الفيزيولوجية، كما يمكنه من تحقيق المكانة الاجتماعية وتحسين ظروفه النفسية، والتوصل إلى تحقيق الحاجات تجعل العامل في حالة نفسية جيدة تمكنه من النقرغ لعمله وتحسين مردوده، والعكس قد يحدث إذا أهملت أهمية الأجر ودوره في تعزيز المكانة الاجتماعية للعامل.

ونتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (بشير حسام وقلاتي يزيد، 2012) في أن مستوى الرضا الوظيفي كان منخفض في مجال الراتب والمكافآت.

نتفق مع دراسة (العرباوي سحنون، 2009) التي توصلت إلى شعور الموظفين بمستوى منخفض من الرضا عن المتغيرات التالية: الربط بين أداء الموظف والحوافز والعوائد التي تعطى له. كما نتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (سيف بن صالح الدلبي، 2002) التي خلصت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين الرضا عن الرواتب والأداء الوظيفي، رغم شعور الموظفين بمستوى متوسط من الرضا عن: كفاية الراتب الشهري، وملائمة الراتب مع الجهود، وتحقيق وإشباع الوظيفة للطموحات الشخصية، وتقدير الإدارة لإنجازات العاملين، بيد أنه كان هنالك شعور الموظفين بمستوى منخفض من الرضا عن الربط بين أداء الموظف والحوافز والعوائد التي تعطى له.

ودراسة (يوسف حسن آدم بشير، 2015) التي خلصت إلى نفس النتيجة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، ط 1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص.ص 168-169. -بتصرف-

² نبيهة صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

حيث يؤكد "الفهد" أن تأثير الحوافز على السلوك والأداء في أن الحوافز تقلل من معدل دوران العمل، وتجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، كما يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء.¹

وقد أظهرت نتائج دراسة (مسعود بورغدة محمد وآخرون، 2011) عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة عن معظم عوامل الرضا الوظيفي، ومن بينها ظروف أجورهم.

كما بينت نتائج دراسة (جبارة سامية، 2008) عدم رضا الأستاذ الجامعي عن الأجور والحوافز المقدمة في الجامعة الجزائرية وهذا مما يؤثر على أدائه الوظيفي، وهذا ما يتوافق حسب الباحثة مع نموذج إدوارد لولر.

وختاماً نتفق مع ما نتيجة دراسة (منى محمد عبد السلام خليل، 2011) في عدم وجود إشباع أو اكتفاء مالي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية مما يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين.

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الثانية للدراسة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، قد تحققت.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

في الفرضية الجزئية الثالثة افترضنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن الإدارة الإشرافية لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة. ويعزو الباحث النتائج الحالية لقوة هذه العلاقة بين الرضا عن بعد الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، لما لها من صلة وعلاقة مباشرة في التعامل مع الموظفين بأسلوب ديمقراطي، من خلال تفهم الإدارة لظروف واحتياجات العمال

¹ سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما يعمل مديرو المؤسسات الشبانية والمنشآت الرياضية على تقدير أعمال وإبداعات وجهود الموظفين في قطاع الشباب والرياضة، ويسعون للتوجيه والإرشاد مع تقبل النقد من طرف بقية الموظفين، ويشهد للمدراء بالكفاءة في اتخاذ القرارات، مع تسجيل نسبة غير راضية عن الانصاف في معاملة جميع الموظفين على مستوى القطاع.

وبهذا الصدد فإن الباحث في تفسيره النتائج الحالية من خلال تبنيه لنظرية العلاقات الإنسانية لصاحبها "التون مايو"، ومن بين أهم دراسات هذه النظرية التي قام بها "كيرت ليون" (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.¹

وهذا يتفق مع ما ذكره "الفهد" في أن نمط القيادة والإشراف أو الإدارة في المؤسسة يلعب دور كبير في تحديد درجة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن القائد الواعي الذي يُقدر عمل الأفراد ويهتم بهم يرتفع مستوى رضا العاملين معه، بعكس المشرف المتسلط الذي يهتم بالعمل أولاً وأخيراً ولا يقدر ظروف الأفراد ولا يهتم بهم، ولكن ذلك يرتبط بمتغيرات أخرى لها تأثير في عملية الرضا، فقد يهتم القائد بالعامل لدرجة التدليل فيحدث انخفاض في الأداء والانتاجية وكذلك العكس، فإن الإشراف المتسلط يجعل العاملين يخافون ويعملون وينتجون أكثر رغم عدم الرضا.²

كما نتفق أيضاً مع "الحريري" الذي أكد بأن نمط القيادة الإدارية المتبع في المؤسسات يعكس درجة رضا الموظفين والعاملين، فالمدیر الديكتاتوري يشعر الموظفون لديه بكبت حريتهم مما تقل درجة رضاهم عن الأعمال في المؤسسات المنتسبين لها، بينما يتفاهل كثيرا الموظفون الذين تكون الإدارات المسؤولة عنهم تتبع النظام الديمقراطي أو الشوري.³

على ضوء كل ما سبق تتفق هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة "ليكرت وزملائه" التي توصلت إلى أن المشرف الذي يسعى لكسب ولاء العامل، ويهتم بقضاياها ومشاكله يجعل مرؤوسه يحس به وبمشاكله ومشاعره، مما يؤدي به إلى تقديم أداء متميز ليعبر عن رضاه عن مثل هذه المعاملات.

¹ محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 401. -بتصرف-

² سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص. ص 54-55. -بتصرف-

³ محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص. ص 169-170. -بتصرف-

كما نتفق أيضا مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (مسعود بورغدة محمد، 2008) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الرضا عن الإشراف والأداء ومحاوره باستثناء التقويم.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة (شرفي عامر، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية، فكلما كان للقائد أسلوب مرن في التعامل مع الأزمات دون التأثير السلبي على العاملين زاد رضاهم عن قيادتهم، وكلما كان للقائد بُعد نظر ورؤيا واضحة حول ما يقوم بها زادت الثقة بينه وبين مرؤوسيه وبالتالي السير الحسن للمنشأة الرياضية.

كما نتفق مع دراسة (سيف بن صالح الدلبي، 2002) في وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين القيادة والإشراف والرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.

ويتفق الباحث أيضا مع نتائج دراسة (بشير حسام وقلاتي يزيد، 2012) التي أظهرت تفوق مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين في مجال العلاقة مع الإدارة المباشرة في مراتب أولى.

تتعارض هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة (منى محمد عبد السلام خليل، 2011) التي أشارت إلى عدم تقبل العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية لنمط القيادة والإشراف في العمل بمديرية الشباب والرياضة. ودراسة (العرباوي سحنون، 2009) التي أشارت أن أساتذة التربية البدنية والرياضية تربطهم بإدارتهم علاقة غير حسنة مما تؤثر على أدائهم المهني.

وكذلك دراسة (مسعود بورغدة محمد وآخرون، 2011) التي أشارت إلى عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة عن معظم عوامل الرضا الوظيفي، ومن بينها عامل الإشراف.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، قد تحققت.

4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

في الفرضية الجزئية الرابعة افترضنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة. ويعزو الباحث النتائج الحالية إلى طبيعة العلاقة القائمة بين الرضا عن بعد فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، حيث أن مستوى الرضا عن فرص الترقية يمكن أن يُعتبر مؤشراً علمياً دقيقاً للأداء الوظيفي للمدير في المؤسسة أو المنشأة، فإن توفر فرص الترقية في الوظيفة من الضروريات اللازمة التي من خلالها يتولد لدى المدراء حافز للاستقرار في مهنته وتحسين أدائه وتوافقه فيها، ويجب أن يكون نظام الترقية في قطاع الشباب والرياضة بكل شفافية وموضوعية يستند إلى العدالة والكفاءة والخبرة والفعالية، ويتبين لنا أن التفاعل بين المتغيرين (فرص الترقية والأداء الوظيفي) طردي أي كلما زاد الرضا عن فرص الترقية زاد الأداء الوظيفي للمدير.

وفي هذا الصدد فإن الباحث في تفسيره للنتائج الحالية من خلال تبنيه لنظرية ذات العاملين لصاحبها "فريدريك هيرزبرج" التي أشار فيها أن مشاعر السعادة والرضا عند العاملين مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه من بينها الترقية في الوظيفة، وأطلق على تلك العوامل اسم العوامل الدافعة، أما مشاعر عدم الرضا فإنها مقترنة بعوامل ذات علاقة ببيئة العمل أطلق عليها اسم العوامل الصحية. كما يؤكد "الفهد" أن العدالة هي المحك الرئيسي الذي يهتم به العامل، فكلما كانت هناك عدالة في تقييم أداء الموظف شعر بالرضا لأن عطائه محسوب ومقدر.¹

وحسب "الحريري" تعتبر فرص التطوير والترقيات بالأفراد عنصراً مهماً لتحقيق درجة رضا عالية للأفراد والموظفين.²

كما نتفق مع ما توصل إليه "محمود المغربي" في وجود علاقة عكسية وقوية بين فرص الترقية المتاحة أمام العاملين وبين معدلات دوران العمل، لذلك إن إتاحة فرص الترقية للعاملين تولد لديهم شعور بالثقة بالنفس وبمزيد من الولاء والالتصاق بالمؤسسة أو المنشأة.¹

¹ سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 51-55. -بتصرف-

² محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

كما تشير نتائج دراسات 'خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر' إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.²

على ضوء كل ما سبق تتفق هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة (مسعود بورغدة محمد، 2008) التي بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الترقية ومحاور الأداء و الأداء الكلي عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أشار الباحث أن الترقية تحقق الشعور بالأمن والارتياح، ويعتبرها العامل كرمز لمكانته الاجتماعية، وكدليل لاعتراض المجتمع بأهميته ومكانته مما يحفزه على بذل مجهودات إضافية لتحسن أدائه.

نتفق مع دراسة (سيف بن صالح الدلبي، 2002) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05) بين الرضا عن العوامل الوظيفية (محتوى العمل، جماعة العمل، الترقية والتقدم الوظيفي) وبين الرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.

كما نتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (بشير حسام وقلاتي يزيد، 2012) التي خلصت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الرياضيين كان منخفض في مجال فرص الترقية والنمو المهني.

تتعارض هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة (العرباوي سحنون، 2009) التي أظهرت أن أساتذة التربية البدنية والرياضية للتعليم الثانوي ببعض ولايات الغرب الجزائري غير راضيين وظيفيا في حياتهم المهنية بصفة عامة، وهم يواجهون ضغوطات مهنية تنعكس عليهم بالسلب في مردود عملهم.

وكذلك دراسة (علي بن يحيى الشهري، 2002) التي أظهرت أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإلتقان في مصلحة الجمارك، هذا مما يعمل على تقليل حالات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في هذا القطاع الهام.

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 280. -بتصرف-

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 18.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، قد تحققت.

5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

في الفرضية الجزئية الخامسة افترضنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن زملاء العمل لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي، ومن خلال الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة.

ويعزو الباحث النتائج الحالية إلى قوة العلاقة القائمة بين الرضا عن بعد زملاء العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، حيث أن هذا القطاع يتصف بالحيوية والديناميكية، مما يوفر الاحترام المتبادل، وروح التعاون بين الموظفين وتبادل المعلومات، وتقدير الآخرين للجهود المبذولة من طرف الموظفين، ويمثل عملهم جو الأسرة الواحدة، كما يشارك بعضهم البعض في حل مشاكلهم، وتبادل الزيارات بينهم في المناسبات الاجتماعية المختلفة.

وفي هذا الصدد فإن الباحث في تفسيره للنتائج الحالية من خلال تبنيه لنظرية العلاقات الإنسانية فيما توصل له "التون مايو" في دراسته بتأكيد أهمية العلاقات مع الزملاء وحل المشكلات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بحيث إذا تم إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية في أن الرضا عن عامل زملاء العمل له علاقة طردية بزيادة مستوى أداء مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، ويمكن القول أنه لا بد من تكامل توفير مختلف العوامل المادية والاجتماعية والمعنوية على حد سواء لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

وفي هذا الصدد يؤكد "بورغدة وميروح" أن رضا الفرد يعتمد على مقدار المنافع التي يحققها من علاقته بجماعة العمل أو الزملاء، فكلما كان التفاعل بين الفرد وجماعة العمل يحقق منفعة للفرد، كانت جماعة العمل مصدر رضاه، أما إذا العكس قد ينعكس على أدائه.¹

على ضوء كل ما سبق تتفق هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

¹ مسعود بورغدة محمد وميروح عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 63. -بتصرف-

بحوث إهبروك (R.S. Uhrbrock, 1934) حيث أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية مع الرؤساء وزملاء العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد يؤكد "الخزامي" أن الدور التدييمي لزملاء العمل له تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي، التوازن بين العمل - الأسرة، ورفاهية حياة العاملين.¹

وكذلك نتائج دراسة (منى محمد عبد السلام خليل، 2011) حيث أظهرت أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية راضين عن علاقاتهم مع زملائهم داخل العمل، وهذا ما سيؤدي إلى تحسين أدائهم، حسب ما أشار إليه "قوامه أحمد" في نتائج دراسة "قواسمة" أن إقامة علاقة جيدة بين العاملين تقوم على أساس المودة والثقة والتعاون يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء.² كما نتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة (سيف بن صالح الدلبي، 2002) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0,05)، بين الرضا عن العوامل الوظيفية من بينها جماعة العمل وبين الرضا عن الإنجازات العملية والأداء الوظيفي.

تتعارض هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة (مسعود بورغدة محمد، 2008) التي خلصت إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الزملاء ومحاور الأداء والأداء الكلي عند مستوى الدلالة (0,01)، تعني أنه كلما زاد الأداء انخفض الرضا والعكس، وتفسر هذه النتيجة بالعلاقة المتوترة بين أساتذة التربية البدنية والرياضية وزملائهم في التخصصات الأخرى، وفي هذا الصدد يرجع الدور على إدارة المؤسسات حيث يذكر "الفهد" أن دور المؤسسات يمتد إلى تنظيم فعاليات متعددة بإضفاء جو من الترفيه لتوطيد علاقات العمل على اختلاف مستوياتها مما ينعكس على أداء العامل ورضاه.³

ودراسة (جبارة سامية، 2008) التي بينت عدم رضا الأستاذ الجامعي عن علاقات العمل مما يؤثر على أدائه الوظيفي في الجامعة، ومن بين أهم المؤشرات المتعلقة بذلك هي علاقة الأستاذ بالطالب، وعلاقته بزملائه، وكذا علاقته بالإدارة.

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي مرجع سبق ذكره، ص 143. -بتصرف-

² قوامه أحمد، تقويم الأداء الوظيفي لمدير مدرسة من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 3، العدد 1، الأردن، 2003، ص 231.

³ سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 54. -بتصرف-

كما لا نتفق مع نتائج دراسة (مسعود بورغدة محمد وآخرون، 2011) التي أشارت إلى عدم رضا مؤطري النشاط البدني والرياضي لذوي الاحتياجات الخاصة عن معظم عوامل الرضا الوظيفي، ومن بينها زملائهم في العمل.

وأخيراً دراسة (محمد أحمد محمود سنبل، 2014) التي أكدت نتائجها أن العاملين في مديرية الشباب والرياضة يفتقدون إلى روح العمل الجماعي، ووجود قيادات غير مؤهلة لتدريب العاملين بمديرية الشباب والرياضة، وفي هذا الصدد يمكن العودة إلى ما أشار إليه "عبد الفتاح رضوان" أن الإدارة يمكنها أن تلعب دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية للأفراد من جماعة الموظفين، وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية بينهم.¹

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، قد تحققت.

6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

في الفرضية الجزئية السادسة افترضنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وأدائهم الوظيفي، ومن خلال الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة.

ويعزو الباحث النتائج الحالية إلى قوة العلاقة القائمة بين الرضا عن بعد العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، حيث يعبر الرضا عن العوامل الشخصية في القدرة على التصرف في علاج الأساليب العدوانية التي تقع اتجاه المدير أو درجة إجادته للمهارات المهنية في مجال العمل، وبالنسبة للعوامل الاجتماعية كتفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي، ومدى الاستفادة من خبرات الآخرين والتعاون معهم، والشعور بمكانة العمل مقارنة بأي عمل آخر، والشعور بالخوف في حالة فقدان منصب العمل نتيجة أي خلاف قد يطرأ بينه وبين الإدارة من عدمه، وجدنا أن كل هذه العوامل لها علاقة طردية مع الأداء الوظيفي

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 19. -بتصرف-

لمدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، أي كلما زاد الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية زاد الأداء الوظيفي.

وبهذا الصدد فإن الباحث في تفسيره النتائج الحالية من خلال تبنيه لنظرية العلاقات الإنسانية لصاحبها "إلتون مايو" التي ركزت على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل في المؤسسة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا، وقد أثبتت نتائج التجارب التي أجريت في جامعة هوثورون بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات التي يواجهها العاملون، والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف ضغوط العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية وبذلك تحسن الأداء الوظيفي.¹

ويتفق الباحث مع "الفهد" في أن العوامل الشخصية ترتبط بذاتية وشخصية الفرد، حيث ترتبط بالسن والنوع، والخبرة ومستوى التعليم، وباستعدادات وقدرات ومهارات الفرد، ومستوى ذكاء الفرد، ومستوى طموحه، وبنمط شخصيته،² واحترام الذات، أي كلما احترم ذاته كان أقرب للرضا، وقدرته على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان راضي عن العمل، والمكانة الاجتماعية حيث كلما ارتفعت مكانته أو الوظيفة كلما زاد رضاه وبالعكس أو بالعلاقات الشخصية التي كونها الموظف في محيط العمل لأنها تجعله يميل إلى الاستقرار والشعور بالرضا الداخلي، والرضا عن النواحي الاجتماعية بالبحث عن المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، وأما بخصوص العوامل الاجتماعية فهي ترتبط بالظروف العائلية والأسرية للمدير وكل ما يحيط به داخل المجتمع من متغيرات ذات الصلة بعمله والتأثير عليه.³

كما نتفق مع "السامرائي" في ما أشارت إليه إذا تمتع الفرد بمكانة اجتماعية أو وظيفية سيشعر بالرضا عن عمله، أما إذا كانت المكانة أقل مما يتوقع يشعر بالاستياء.⁴

¹ محمد سرور الحريزي، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، مرجع سبق ذكره، ص 401. -بتصرف-

² سالم الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ كمال تشام وأمين مخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص.ص 336-355. -بتصرف-

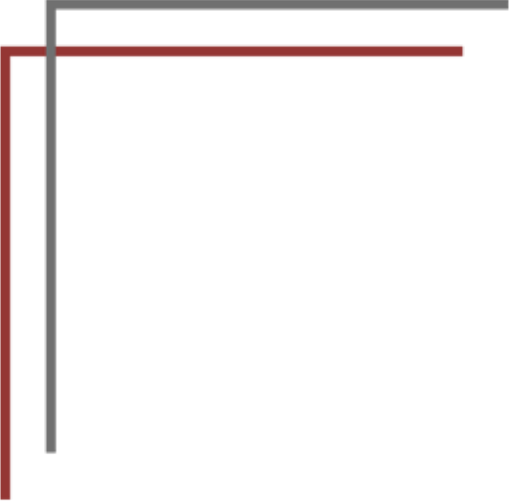
⁴ نبيهة صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

تتعارض هذه الفرضية مع ما توصلت إليه:

دراسة (جبارة سامية، 2008) التي توصلت إلى عدم رضا الأستاذ الجامعي على مجموعة من العوامل الاجتماعية والمهنية مما يؤثر على أدائه الوظيفي والبحثي والتدريس والإداري في الجامعة. بناء على ما سبق يرى الباحث أن الفرضية الجزئية السادسة للدراسة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، قد تحققت.

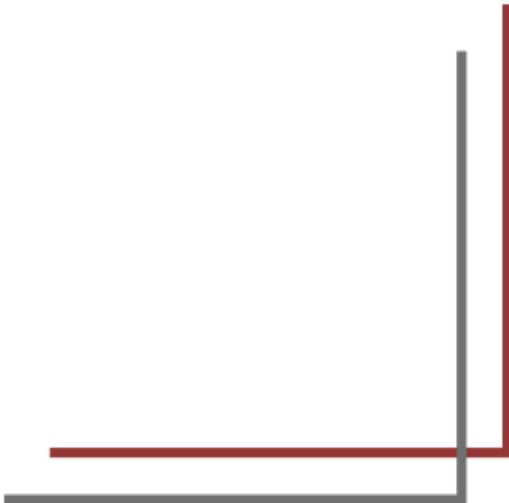
خلاصة:

لقد سجلنا في نهاية الفصل الثالث من خلال مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية مع ما تم التطرق له في الجانب النظري، ومقارنة مع مختلف النظريات المعرفية والدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع، تحقق الفرضيات الجزئية الستة للدراسة، القائلة أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين عوامل الرضا الوظيفي المقترحة في الدراسة وهي الرضا عن: أولاً: طبيعة وظروف العمل، وثانياً: الراتب والحوافز، وثالثاً: الإدارة الإشرافية، ورابعاً: فرص الترقية، وخامساً: زملاء العمل، وسادساً: العوامل الشخصية والاجتماعية، والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وبالتالي فإننا نستنتج تحقق الفرضية العامة القائلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.



نتائج

الدراسة



نتائج الدراسة:

بعد التطرق الى الجانب النظري ومحاولة حصر أهم المعلومات والمعارف التي تخص علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، أي متغيرات الدراسة فقد تم التطرق الى الجانب التطبيقي من خلال النتائج المستخرجة من عينة الدراسة بواسطة استمارتي الاستبيان، وبعد المعالجة الاحصائية وعرض وتحليل النتائج ثم مناقشة وتفسير الفرضيات الجزئية للدراسة كل على حدى، يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
3. أكدت الدراسة أن محيط العمل في قطاع الشباب والرياضة مناسب لأداء العمل، كما تتيح الوظيفة فرصة للمدرء في اكتساب مهارات جديدة والإبداع في العمل مع تطبيق أفكارهم الشخصية.
4. أكدت الدراسة أن المدرء يشكون من قلة توفر الوسائل والإمكانيات الخاصة بأداء العمل، وقلة اليد العاملة داخل بعض المؤسسات مما يستدعي بعض المدرء للقيام بمهام خارج مهامهم الرسمية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
6. أكدت الدراسة عدم رضا المدرء عن الراتب الشهري، وهو لا يتناسب مع الاحتياجات الضرورية للحياة، مقارنة بالجهد المبذول في العمل أو بما يتقاضاه زملائهم خارج قطاع الشباب والرياضة.
7. أكدت الدراسة عدم رضا المدرء عن الحوافز في قطاع الشباب والرياضة، وقلة حصولهم على مزايا مادية ومعنوية، مع عدم ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين في قطاع الشباب والرياضة.
8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الرضا عن الإدارة الإشرافية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
9. أكدت الدراسة رضا المدرء عن تفهم الإدارة لظروف واحتياجات العمال، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة أو المنشأة، وتقدير الإدارة لأعمال وإبداعات وجهود الموظفين في

القطاع، حيث طريقة توجيه المدير الولائي أو المفتش مشجعة، ويتم تقبل النقد من طرف بقية الموظفين بكل روح رياضية.

10. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الرضا عن فرص الترقية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

11. أكدت الدراسة أن المدرء غير راضيين عن تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين في قطاع الشباب والرياضة، حيث يؤكد الأغلبية منهم لم يحصلوا على ما استحقوه من ترقيات في الوقت المناسب.

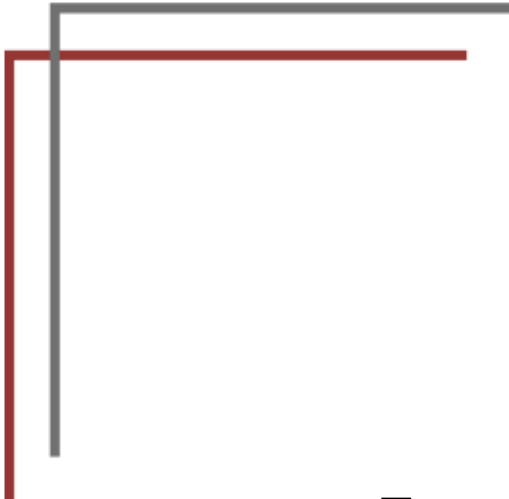
12. أكدت الدراسة على أن المدرء راضيين عن الترقية في الوظيفة، والتي تتم على حسب معايير موضوعية ومحددة، وتلعب سنوات الخبرة في الوظيفة علاقة بالترقية في الوظيفة، كما أن فرص الارتقاء إلى مناصب نوعية في المسؤولية على مستوى قطاع الشباب والرياضة متوفرة، وهو الحال في فرص المشاركة في الندوات والورشات الداخلية والخارجية ذات علاقة بالعمل.

13. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الرضا عن زملاء العمل والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

14. أكدت الدراسة رضا المدرء عن زملاء العمل، حيث يمثل العمل جو الأسرة الواحدة لما يتوفر من روح التعاون بين الموظفين، وتبادل المعلومات بينهم، ويسود الاحترام المتبادل بينهم في ظل تقدير بقية الموظفين للمجهودات التي يقوم بها المدير في العمل، كما يتم تبادل الزيارات في المناسبات المختلفة بين الموظفين، ومشاركة الموظفين بعضهم بعض في حل المشكلات العالقة في العمل في ظل سيادة لغة التفاهم والحوار في حل خلافات العمل بين الزملاء.

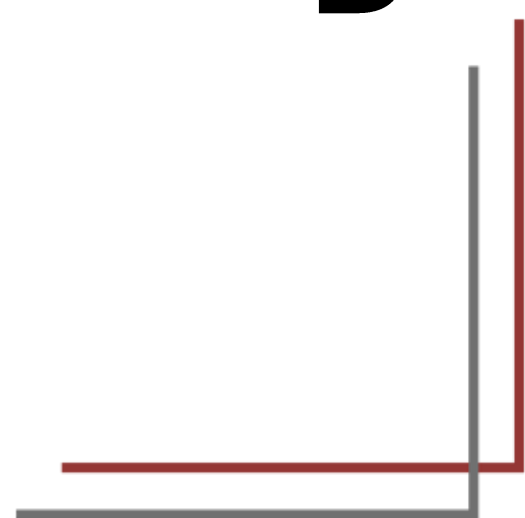
15. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والأداء الوظيفي لدى مدرء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

16. أكدت الدراسة أن المدرء يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي، حيث يتيح العمل الفرصة لحياة اجتماعية سليمة، تترك المدير يتصرف بهدوء في علاج أي أسلوب عدواني يقع عليه، ويستفيد من خبرات الآخرين ويتعاون مع المشرفين في العمل، مؤكداً أن مكانة عملهم لا تقل عن أي مكانة عمل آخر.



التوصيات

والاقتراحات



التوصيات والاقتراحات:

انطلاقاً من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري للدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل لها تم الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات التي قسمناها الى جزأين:

← التوصيات:

- ضرورة تنظيم ندوات وتربصات وورش عمل لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، وإطلاع مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة على كل المستجدات في مجال العمل.
- ضرورة التخطيط المسبق للأنشطة والبرامج المختلفة بمؤسسات ومنشآت الشباب والرياضة.
- ضرورة استحداث وظائف جديدة داخل المؤسسات والمنشآت مما يسهم في تخفيف الضغط على المدراء، وتحقيق غايات وأهداف مختلف الأنشطة والبرامج المسطرة سنوياً.
- إعادة النظر في سياسات تقييم أداء العاملين في قطاع الشباب والرياضة لتكون أكثر وضوحاً ودقة وموضوعية، مما يحقق رضا وظيفي لدى جميع العاملين في هذا القطاع.
- ضرورة تبني وزارة الشباب والرياضة لاستراتيجية واضحة المعالم غايتها تحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين في القطاع وفق عوامل محددة ومدروسة، مما يسهم بكل تأكيد في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- العمل على ادخال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل جميع مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- التأكيد على ضرورة إقامة علاقات جيدة بين المؤسسات والمنشآت وبين مديرية الشباب والرياضة ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى بما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات وتطوير المهارات
- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة في قطاع الشباب والرياضة، مما يساعد على تحقيق رضا العاملين في القطاع، وانخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات، ومما ينعكس ايجاباً في تحسن الأداء الوظيفي.
- العمل على توفير كافة الإمكانيات والوسائل ومساحات اللعب والقاعات والأجهزة الخاصة بأداء العمل في المؤسسات الشبانية والمنشآت الرياضية.

- إعادة النظر في الرواتب المقدمة لمدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، حيث لا بد من مراعاة معايير خاصة ومحددة على حسب خصوصية هذا القطاع.
- ضرورة تفعيل نظام للحوافز والمكافئات لمدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، بما فيها توفير تحفيزات مادية ومعنوية مقابل العمل الإضافي المقدم، تشجيعا لهم وتقديرا للجهود المبذولة في سبيل الرقي بنشاطات الشباب والرياضة.
- إعادة النظر في آليات الترقية على مستوى قطاع الشباب والرياضة، حيث تكون معلنة وتتماشى مع طموحات المدراء وكفاءتهم ومؤهلاتهم، وتتسم بالعدل والشفافية والوضوح.

← الاقتراحات:

- البحث على مختلف النماذج الأخرى التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي وإجراء دراسات في هذا الموضوع من جوانب مختلفة.
- إجراء دراسات أخرى في الموضوع تخص موظفي قطاع الشباب والرياضة عموما، وفي مختلف الرتب والمهام.
- اقتراح استبيان الرضا الوظيفي لدراستنا كنموذج يمكن الاعتماد عليه في الدراسات العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية، خاصة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
- اقتراح استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدراستنا كنموذج يمكن الاعتماد عليه في الدراسات العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية، خاصة في تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

خاتمة

خاتمة:

في ختام دراستنا نؤكد أن موضوع الرضا الوظيفي أخذ نصيب كبير من الدراسات العلمية في عدة مجالات، وتأتي دراستنا الحالية في مجال مغاير يختص بمجال الإدارة الرياضية، وقد استخدمنا متغير الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وفق ستة عوامل (أولاً: طبيعة وظروف العمل، وثانياً: الراتب والحوافز، وثالثاً: الإدارة الإشرافية، ورابعاً: فرص الترقية، وخامساً: زملاء العمل، وسادساً: العوامل الشخصية والاجتماعية) والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث نعتبر أن للرضا الوظيفي تأثيرات على سلوكيات المدراء، ومن أهم تلك السلوكيات الأداء الوظيفي، وهذا على عكس كثير ما توصل له الباحثون في الدراسات السابقة والمدراس ومنها مدرسة العلاقات الإنسانية.

ومن خلال احتكاك الباحث مع بعض مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة بولاية بسكرة، وملاحظته للظروف المحيطة بعملهم، وكذلك بعد اطلاعنا في مختلف الدراسات النظرية لموضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أتت فكرة الخوض في غمار البحث في هذا الموضوع حيث جمع الباحث بين موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المدراء، وبرز في ذهن الباحث تساؤل يتمثل في ماهية العلاقة بينهما، وكيف يسهم الرضا الوظيفي في تحقيق أداء وظيفي جيد، ليتم ترجمة هذا التساؤل إلى تساؤل عام للدراسة على النحو التالي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة؟

وبعد الاطلاع على مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ثم قيامنا بدراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة بولاية بسكرة، وقد تم اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الارتباطي، حيث تمكنا من خلال الدراسة الاستطلاعية وآراء الأساتذة المحكمين والخبراء في بناء أداتين للدراسة، يتمثلان في استمارتي استبيان الأولى للرضا الوظيفي يحتوي على (48) عبارة موزعة على ستة محاور، والثانية استبيان تقييم الأداء الوظيفي يحتوي على (32) عبارة موزعة على أربعة محاور، يخدم كل منهما أهداف وفرضيات الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية وعرض ومناقشة، وتحليل وتفسير النتائج توصلنا إلى تحقق الفرضية العامة القائلة: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

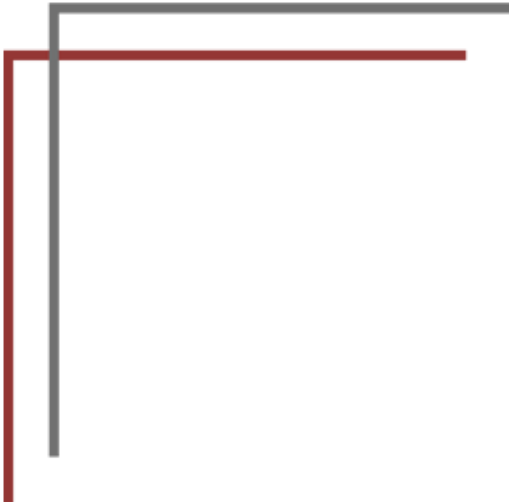
هذه النتيجة تعكس مدى قوة العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة، وهي تتفق مع النموذج الأول لخلاصة الدراسات والبحوث التي درست العلاقة بينهما، والتي تنص على أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الوظيفي، مما يؤكد لنا ضرورة اهتمام القائمين على القطاع عبر جميع المستويات أكثر بظروف عمل المدراء، وتوفير مختلف الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للمدير، من أجل تقديم أداء وظيفي جيد.

وتضمنت دراستنا في الفصل التمهيدي الإطار العام للدراسة، الإشكالية، وفرضيات الدراسة، واقتراح نموذج الدراسة، وكذا أهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار موضوع الدراسة ثم تحديد المفاهيم والمصطلحات، وأخيرا الدراسات السابقة.

وبغية إثراء متغيرات البحث نظريا من خلال الإطار النظري الذي تضمن ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول منه حول الرضا الوظيفي، ثم الفصل الثاني حول الأداء الوظيفي، بعدها تم التطرق الى الفصل الثالث حول قطاع الشباب والرياضة.

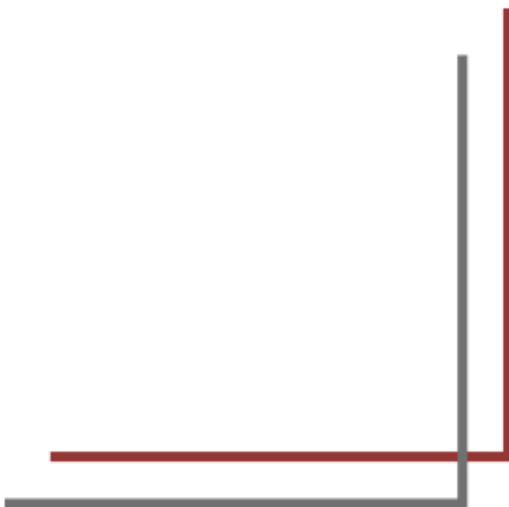
ثم الانتقال إلى الإطار النظري تم التطرق الى الإطار التطبيقي للدراسة الذي احتوى هو الآخر على ثلاثة فصول، حُصّ الفصل الأول منه حول الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث قام الباحث فيه بإجراء دراسة استطلاعية لجمع المعلومات الكافية وبناء أدوات الدراسة، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة، وتوزيع استمارات الاستبيان عليها، ثم عرض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة في التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة وفق مختلف الأساليب الاحصائية المناسبة، وتمثلت صعوبات الدراسة في انعدام الدراسات حول الرضا الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي في ميدان الإدارة الرياضية، وهذا يعكس قلة الدراسات حول الرضا الوظيفي في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، كما واجهتنا صعوبة في إقناع بعض المدراء للإجابة على استبيان الدراسة، وصعوبة التنقل عبر تراب الولاية لبعض البلديات لتوزيع استبيان الدراسة بحكم تباعد المسافات بين البلديات، واحتوى الفصل الثاني على عرض وتحليل نتائج الدراسة والذي تم بدايته باختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي، وفي الفصل الثالث تم مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتحصل عليها، ومقارنتها بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة حيث خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في تحقيق فرضيات الدراسة وهي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي المقترحة في

الدراسة والمتمثلة في الرضا عن: أولاً: طبيعة وظروف العمل، وثانياً: الراتب والحوافز، وثالثاً: الإدارة الإشرافية، ورابعاً: فرص الترقية، وخامساً: زملاء العمل، وسادساً: العوامل الشخصية والاجتماعية، بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. وفي نهاية الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات نتمنى أن تأخذ بعين الاعتبار، وأن تكون هذه الدراسة نهاية لبداية جديدة لانطلاق دراسات علمية أخرى في هذا السياق.



المصادر

والمرجع



المصادر والمراجع

1- المصادر:

1. القرآن الكريم.
2. السنة النبوية.

2- المراجع باللغة العربية:

2-1- الكتب:

3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. أحمد محمد صالح شمسان، أثر الرضاء الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، سلسلة دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، العدد 6، جامعة القاهرة، مصر، يناير 2001.
5. أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008.
6. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الأردن، 2016.
7. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
8. حسن أحمد الشافعي وسوزان أحمد علي مرسى، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.
9. حسن أحمد الشافعي، معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2012.
10. حسن شحاتة، المرجع في مناهج البحوث التربوية والنفسية، ط 1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2008.

11. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. حمدي شاكر محمود، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، ط 03، دار الاندلس للنشر والتوزيع، حائل، السعودية، 2006.
13. حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام و دار عالم الثقافة للنشر، الإمارات، 2016.
14. خالد بن محمد الرابعي، عادات العقل ودافعية الإنجاز، ط1، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2015.
15. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
16. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
17. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، الأردن، 2008.
19. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016.
20. روسيل وهويل وآخرون، إدارة الرياضة، ط 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2010.
21. سالم الفهد، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2017.
22. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

23. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى (23)، الرياض، السعودية، 1417/1997.
24. ستي سيد أحمد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ودار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
25. سعيد جاسم الأسدي وسندس عزيز فارس، مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية والادارية والفنون الجميلة، ط 1، دار الوضاح للنشر ومكتبة دجلة للنشر والتوزيع، عمان وبغداد، الأردن والعراق، 2015.
26. السعيد مزروع وآخرون، تطبيقات في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
27. سوسن شاكر مجيد، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. سيف الاسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط 1، دار الفكر، دمشق، سورية، 2009.
29. سيف بن صالح الدلبي، أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، ط 1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 2002.
30. صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العبيكان، الرياض، السعودية، 1995.
31. صلاح أحمد مراد وأمين علي سليمان، الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات إعدادها وخصائصها، ط 2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005.
32. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
33. عبد الحكم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي من سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.

34. عبد الرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة ودار وفاء لندنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
35. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي: وجهة نظر تربوية معاصرة، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. عدنان حسين الجادري، الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
37. عصام حسن أحمد الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
38. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
39. علي أحمد العمري، الرضا المهني - دراسة ميدانية للتعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية، ط 1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008.
40. فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
41. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002.
42. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
43. فوزي عبد الخالق وعلي احسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم والمنهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2014.
44. كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
45. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

46. مجموعة خبراء، التنظيم الإدارة في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي - بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2014.
47. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
48. محمد الريس العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية مصر والدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
49. محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
50. محمد بالراح، الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
51. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، شركة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015.
52. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، ط 1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
53. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
54. محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
55. محمد فتحري الكرداني، البحث العلمي: نظريات - تطبيقات، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية، مصر، 2015.
56. محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، ط 1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
57. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

58. مختار أبو بكر، أسس ومناهج البحث العلمي في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب، مصر، 2016.
59. مدحت محمد أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي - دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
60. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
61. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
62. مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
63. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة وتنظيم المسابقات والدورات الرياضية، ط 1، مؤسسة فينوس العالمية للنشر، بدون بلد، 1999.
64. مسلم عدنان أحمد وآمال صلاح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2011.
65. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
66. منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
67. منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية - المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 2011.
68. موفق عدنان الحميري وأمين أحمد المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
69. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.

70. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، **تطبيقات في الإدارة الرياضية**، ط 1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
71. نبيهة صالح السامرائي، **علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
72. هنداوي عبد اللاهي حسن، **الممارسة المهنية في العمل مع الجماعات**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
73. وائل عبد الرحمن التل وعيسى محمد قحل، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
74. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
75. وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
76. يوسف لازم كماش، **البحث العلمي - مناهجه - أقسامه - أساليبه الاحصائية - دليل في إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه**، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 2-2- القواميس والمعاجم:**
77. علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني، **معجم التعريفات**، تحقيق ودراسة محمد صديق المنشاوي، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 2004.
78. لويس معلوف، **المنجد في اللغة والأدب والعلوم**، ط 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، 1946.
79. لويس معلوف، **المنجد في اللغة والإعلام**، ط 43، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2008.
80. أحمد زكي بدوي وصديقة يوسف محمود، **المعجم العربي الميسر**، دار الكتاب المصري ودار الكتاب اللبناني، القاهرة وبيروت، مصر ولبنان، بدون سنة.

2-3- المجالات والدوريات العلمية:

81. أحمد محمود الشمايلة، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد 8، السودان، ديسمبر 2015.
82. بشير حسام وقلاتي يزيد، الرضا الوظيفي للمسير الرياضي وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 5، جامعة المسيلة، الجزائر، أبريل 2012.
83. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، سورية، 2012.
84. خالد أحمد الشلال، العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد المبكر لدى الموظفين الكويتيين - دراسة تحليلية سوسيولوجية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 56، السنة 14، جامعة الكويت، صيف 1996.
85. ديلمي محمد، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 8، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جوان 2014.
86. رضوان محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد 27 (5)، فلسطين، 2013.
87. زحاف محمد ومؤذن بوجمعة، صنع القرار وانعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 1، العدد 2، المركز الجامعي البيض، الجزائر، ماي 2016.
88. سارة بن الشيخ ورشيد مناصرية، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

89. سليمان هزرشي، أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، مارس 2015.
90. شرفي عامر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الرياضية، مجلة المحترف، العدد 12، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
91. شعلال عبد المجيد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم بحث مسحي أجري على أساتذة التربية البدنية والرياضية في بعض الثانويات ولايات (مستغانم، تيسمسيلت، تلمسان)، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 5، جامعة مستغانم، الجزائر، 2005.
92. صابر بن عيسى والسعيد مزروع، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بجودة الحياة، مجلة معارف، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، جوان 2017.
93. صبيان إيمان وبوشيخي عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 9، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
94. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة -ورقلة- الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
95. قاسم بن عائل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة - تصور مقترح، المجلة التربوية، العدد 107، الجزء 1، المجلد 27، جامعة الكويت، يونيو 2013.
96. قرماش وهيبة، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جوان 2014.
97. قوامة أحمد، تقويم الأداء الوظيفي لمدير مدرسة من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 3، العدد 1، الأردن، 2003 .

98. كمال تشام وأمين مخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
99. مجيد مصطفى منصور، درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، فلسطين، 2010.
100. محمد فرحي ومحمد زبير، واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف - الجزائر، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 4، العدد 8، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2010.
101. مسعود بورغدة محمد وآخرون، الرضا الوظيفي لمؤطري النشاط البدني والرياضي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 4، جامعة المسيلة، الجزائر، أكتوبر 2011.
102. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 2-4- الملتيقيات:**
103. مسعودي كلثوم ومقرون هبة، حوادث العمل أسبابها وأساليب خفضها - المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، مداخلة مشاركة في الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، أيام 15-16 جانفي 2013.
- 2-5- الرسائل والأطروحات:**
104. إبراهيم علي غراب، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.

105. أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2011-2012.
106. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
107. بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2010/2011.
108. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
109. بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
110. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
111. جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008.
112. خالد بن سر راشد الغامدي، الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1425 هـ.
113. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013.
114. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.

115. سودي عائشة، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
116. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
117. شريف سلمي، أساسيات التمويل و الإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية - دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2007/2006.
118. صالح سمية، الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية إنجاز تلاميذهم في الأقسام النهائية للتعليم الثانوي - شعبة علوم الطبيعة والحياة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009.
119. طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007.
120. طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات بالرويبة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
121. عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012/2011.
122. عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
123. العرابوي سحنون، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2009/2008.
124. عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
125. علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.

126. قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2010/2011.
127. كريبع محمد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المدربين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2010.
128. لولو عبد الله العيدروس، الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى الممرضات السعوديات وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1410 هـ.
129. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
130. مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.
131. محمد أحمد محمود سنبل، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر، 2014.
132. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
133. مسعود بورعدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
134. منى محمد عبد السلام خليل، دراسة تحليلية لمعايير الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر، 2011.
135. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
136. نايت إبراهيم محمد، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.

137. وائل مرزوقي مصلح الجريسي، الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة، السعودية، 1430/2009.
138. يوسف حسن آدم بشير، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 2-6- المراسيم والقوانين:**
139. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون رقم: 83-13، مؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983، يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، الصادر بالجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة بتاريخ 24 رمضان عام 1403 هـ الموافق 2 يوليو سنة 1983م.
140. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 90-234، المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990، يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة بتاريخ 10 محرم عام 1411 هـ الموافق 2 جويلية سنة 1990 م.
141. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 91-416، المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1412 هـ الموافق 02 نوفمبر سنة 1991م، يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 26 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 03 نوفمبر سنة 1991.
142. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 93-283، مؤرخ في 9 جمادي الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993، المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة بتاريخ: في 10 جمادي الثانية عام 1414 هـ الموافق 24 نوفمبر سنة 1993 م، ص 13-14.
143. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، قانون 04-10، المؤرخ في 27 جمادي الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004، يتعلق بالتربية البدنية

- والرياضية، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادرة بتاريخ 2 رجب عام 1425 هـ الموافق 18 غشت سنة 2004 م.
144. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 05-492، المؤرخ في 20 ذو القعدة عام 1426 الموافق ل 22 ديسمبر سنة 2005، يحدد القانون الداخلي لدواوين المركبات المتعددة الرياضات، الجريدة الرسمية، العدد 84، الصادرة بتاريخ 27 ذو القعدة عام 1426 هـ الموافق ل 29 ديسمبر سنة 2005 م.
145. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية، أمر رقم 06-03، مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 16 يوليو سنة 2006 م،
146. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 06-345، المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة بتاريخ 8 رمضان عام 1427 هـ الموافق أول أكتوبر سنة 2006 م.
147. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق 10 مارس سنة 2007، يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، الجريدة الرسمية، العدد 22، الصادرة بتاريخ 16 ربيع الأول عام 1428 هـ الموافق 4 أبريل 2007 م.
148. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 10-07، مؤرخ في 21 محرم عام 1431 الموافق 7 يناير سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 24 محرم عام 1431 هـ الموافق 10 يناير سنة 2010 م.
149. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الحكومة، مرسوم تنفيذي رقم 16-85، مؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1437 الموافق أول مارس سنة 2016، يتضمن تنظيم

الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 22 جمادى الأولى عام 1437 هـ الموافق 02 مارس سنة 2016 م.

2-7- الوثائق:

150. مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، حالة المناصب المالية الموقوفة إلى غاية 2017/12/31، بسكرة في 2017/12/31، ص 1، مصلحة الإدارة.
151. مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، المؤسسات الشبانية بولاية بسكرة، 2018/07/10، ص 1-2، مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
152. مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، المنشآت الرياضية وتأطيرها، 2018/07/10، ص 1، مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
153. مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، إحصائيات عامة حول إطارات الشباب، 2018/07/10، ص 1، مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
154. مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، بطاقة فنية حول مديرية الشباب والرياضة، ص 1، 2018/11/18، مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

3- مواقع الانترنت:

155. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، تقويم أداء العاملين، موقع كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل العراق، محاضرة الكترونية، www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=68613، 19/11/2017.
156. محمد أحمد إسماعيل، مشاكل تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr18564-4.html>، 2018/07/07.
157. محمد عبد العظيم، أنواع المؤسسات الرياضية، موقع الدكتور محمد عبد العظيم، <http://masm.ibda3.org/t115-topic>، 2017/05/09.
158. الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية، www.mjs.gov.dz، 2017/12/12.

4- المراجع باللغة الأجنبية:

4-1- الكتب:

159. Kothari CR. **Research methodology: Methods and techniques**. New Age International; 2004.

160. Weiss DJ, Dawis RV, England GW. **Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire**. Minnesota studies in vocational rehabilitation. 1967.

4-2- القواميس والموسوعات:

162. Learner O. **s pocket Dictionary**. 2003. New York: Oxford University.

4-3- المجلات والدوريات العلمية:

163. Ahmad R, Bujang S. **Issues and Challenges in the practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century**. International Journal of Education and research. 2013 Apr;1(4):1-8.

164. Bakotić D. **Relationship between job satisfaction and organisational performance**. Economic research-Ekonomska istraživanja. 2016 Jan 1;29(1):118-30.

165. Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE, Patton GK. **The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review**. Psychological bulletin. 2001 May;127(3):376.

166. Markus LH, Markus L. **Performance Management–Problems and Potential**. Singapore: Centranum LTD. 2004.

167. Maslow AH. **A theory of human motivation**. Psychological review. 1943 Jul;50(4): 370.

168. Miller KD, Bromiley P. **Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures**. Academy of Management journal. 1990 Dec 1;33(4):756-79.

169. Önday Ö. **Human resource theory: From Hawthorne experiments of Mayo to groupthink of Janis.** Global Journal of Human Resource Management. 2016 Feb;4(1):95-110.

170. Saari LM, Judge TA. **Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management.** 2004 Dec;43(4):395-407.

4-4 - الملتقيات:

171. Charbonnier A, Silva CA, Roussel P. **Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: étude exploratoire.** XVIIIème congrès de l'AGRH. 2007.

4-5 - الرسائل والأطروحات:

172. Alhazmi F. **Job satisfaction among female head teachers in Saudi Arabian secondary schools: a qualitative perspective** (Doctoral dissertation, University of Southampton), 2010.

173. Resheske MG. **A descriptive study of job satisfaction and its relationship with group cohesion** (A Research Paper for the Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout Menomonie), 2001.

الجملة حقا

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Mohamed khider_biskra
Institut des sciences et Techniques des Activités
physique et sportives
vice Institut chargé De la PGRS



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر _ بسكرة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
نيابة مديرية المعهد المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم التسجيل : 10/PG/D/LMD/SPR/16

تقديم تسهيلات رقم : 12/ان.م.م.ب.ت.ب.ع.ع.خ/2018

إلى السيد المحترم: مدير الشباب و الرياضة

- لولاية بسكرة -

الموضوع: تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : حساني

الاسم : مسعود

من خلال تمكنه (ها) من الاستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم ، قصد انجاز الاختبارات الميدانية في إطار الدكتوراه في :

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني (ة) للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون

بسكرة في : 2018/04/29

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج

و البحث العلمي والعلاقات الخارجية



مكلف بتسيير شؤون مصلحة
التكوين و ادارة الوسائل
بيحيساوي احمد

مديرية الشباب و الرياضة
البريد السوارز

الرقم: 2715
التاريخ: 09 ماي 2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مُجَّد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



:: قائمة الأساتذة المحكمين ::

الرقم	الاسم الكامل	الرتبة	الجامعة
01	أ.د / صادق خالد الحايك	أستاذ	كلية التربية الرياضية - عمان - الأردن
02	أ.د / رواب عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة
03	أ.د / أوزاينية عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة
04	د / حمادة عيد نوار العنتبلي	أستاذ محاضر	كلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية - مصر
05	د/ ناظم احمد عكاب الحسيناوي	أستاذ مساعد	كلية التربية البدنية جامعة ديالى - العراق
06	د / صواش عيسى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة
07	د / شتيوي عبد المالك	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة
08	د / مسعود مُجَّد بورغدة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة منتوري محمود - قسنطينة
10	د / إبراهيمي عيسى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مُجَّد بوضياف - المسيلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



« استمارة رأي الخبراء في بناء استبيان الدراسة »

الأستاذ (ة) الفاضل (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية رياضية وبعد:

في إطار قيامنا ببحث علمي لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان:

" علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة "

- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

نرجو منكم التكرم في إبداء رأيكم حول المحاور المقترحة لبناء مقياسي الدراسة

شاكرين حسن تعاونكم معنا في هذا الإطار.

الاسم واللقب الرتبة
الجامعة

● ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب (مناسب - غير مناسب) أو اقتراح تعديل.

المحاور	مناسب	غير مناسب	ملاحظات / تعديل
طبيعة وظروف العمل		
الجوانب الشخصية والاجتماعية		
الراتب والحوافز		
الإدارة والإشراف		
الاستقرار		
الترقية		
الزملاء		
اقتراح محاور أخرى		
		
		

ملاحظات / تعديل	غير مناسب	مناسب	المحاور
.....			مستوى الأداء
.....			تقييم الأداء
.....			القدرات الإدارية
.....			السلوكيات الشخصية
.....			الكفاءة والفعالية
.....			اقتراح محاور أخرى
.....		
.....		

إبداء اقتراحات أخرى:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

إشراف الدكتور: خليل مراد

إعداد الطالب الباحث: مسعود حساني



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



« استمارة رأي الخبراء في تحكيم عبارات استبائي الدراسة »

الأستاذ (ة) الفاضل (ة)، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية رياضية وبعد:

في إطار قيامنا ببحث علمي لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان:

" علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة "

- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

نرجو منكم التكرم في إبداء رأيكم حول عبارات استبائي الدراسة

(استبيان الرضا الوظيفي واستبيان تقييم الأداء الوظيفي)

شاكرين حسن تعاونكم معنا في هذا الإطار.

الاسم واللقب
الجامعة
التخصص

الرتبة

• ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب (مناسب - غير مناسب) أو اقتراح تعديل.

إشراف الدكتور:

خليل مراد

إعداد الطالب الباحث:

مسعود حساني

السنة الجامعية: 2018/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خير بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



أخي الموظف، أخي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية رياضية وبعد:

في إطار قيامنا ببحث علمي لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان:

" علاقة الرضا الوظيفي بالأداء لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة "

- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذا المقياس بوضوح وموضوعية وأريحية، دون ذكر اسمكم

مؤكدين لكم على سرية الإجابات واستخدامها في إطار البحث العلمي فقط، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

• إرشادات وتوجيهات للسادة المدراء:

- 1- يرجى منكم قراءة عبارات المقياس قبل البدء في الإجابة.
- 2- وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيك، مع عدم تكرار العلامة في نفس العبارة.
- 3- يرجى عدم ترك أي عبارة من عبارات المقياس دون الإجابة عليها.

المعلومات الشخصية				
	أنثى		ذكر	الجنس
فوق الـ 44	[43 - 36]	[35 - 28]	[27-20]	السن
دبلوم معهد متخصص	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المؤهل
		الرياضة	الشباب	مجال العمل
	متزوج		أعزب	الحالة الاجتماعية
	فوق 05 سنوات		أقل من 05 سنوات	الخبرة

إشراف الدكتور:

خليل مراد

إعداد الطالب الباحث:

مسعود حساني

السنة الجامعية: 2018/2017

:: استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية ::

غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي جدا	ملاحظة: يتم إجابة المدراء في هذا الاستبيان وفق الآتي:
----------------	----------	-------	------	----------	--

الرقم	المحاور - الأسئلة			التعديل المقترح:
	مناسب	غير مناسب	المحور الأول: طبيعة وظروف العمل:	
01			توفر الوسائل والإمكانيات الخاصة بأداء العمل.	
02			محيط العمل في قطاع الشباب والرياضة مناسب لأداء العمل.	
03			الوظيفة تتيح لي فرصة في اكتساب مهارات جديدة.	
04			الوظيفة تتيح لي الفرصة في الإبداع في العمل.	
05			الوظيفة تتيح لي الفرصة في صنع القرار وتطبيق أفكار وآرائي الشخصية.	
06			التوزيع الزمني للعمل (اليومي/الأسبوعي) مناسب بالنسبة لي ولاحتياجات العمل.	
07			يقرب مكان عملي من مقر السكن والوصول له بكل سهولة.	
08			أداء العمل كاملا وفقا للخطة المسطرة.	
09			تتماشى وظيفتي الحالية مع احتياجات الشباب والرياضة.	
10			انطباعي حول نظام الإجازات في المؤسسة أو المنشأة بالنسبة لي كموظف.	
المحور الثاني: الراتب والحوافز:				
01			يتناسب راتي الشهري مع الاحتياجات الضرورية في الحياة.	
02			انطباعي عن راتي الشهري مقارنة بزملائي خارج قطاع الشباب والرياضة.	
03			انطباعي عن مستوى الزيادة السنوية على الراتب أو الحوافز المقدمة.	
04			انطباعي حول نظام الإجازات في المؤسسة أو المنشأة بالنسبة لي كموظف.	
05			نظام الرواتب والحوافز في قطاع الشباب والرياضة يتسم بالعدالة والشفافية.	
06			انطباعي عن الراتب مقارنة بالجهد المبذول وأهمية العمل.	
07			خدمات الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي والادخار والمزايا الأخرى في العمل.	
08			هناك نظام واضح ومحدد للحوافز والترقيات في قطاع الشباب والرياضة.	
09			يهتم قطاع الشباب والرياضة بتحفيز الموظفين بشكل مستمر أو دوري.	
10			ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين في قطاع الشباب والرياضة.	
المحور الثالث: الإدارة الإشرافية:				
01			أشعر أن هناك انصاف في معاملة جميع الموظفين على مستوى قطاع الشباب والرياضة.	
02			تفهم الإدارة للظروف والحالات الإنسانية واحتياجات العاملين واحترام مشاعرهم.	
03			يراجع مسؤولك المباشر أدائك بانتظام.	

04	توفر نوع من الديمقراطية وإبداء الرأي في صدور التعليمات والقرارات.			
05	تنسم القرارات الإدارية بالمرونة في الظروف الطارئة.			
06	مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.			
07	طريقة توجيه المدير الولائي أو المفتش مشجعة للموظفين.			
08	قدرة المدير على الإشراف والتوجيه والمتابعة.			
09	أقبل النقد من طرف بقية الموظفين.			
10	كفاءتي في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة أو المنشأة.			
	المحور الرابع: فرص الترقية:	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح:
01	تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين في قطاع الشباب والرياضة.			
02	الترقية في الوظيفة على حسب معايير موضوعية ومحددة.			
03	المؤهلات العلمية والكفاءة لهم علاقة بالترقية في الوظيفة.			
04	فرص الارتقاء إلى مناصب نوعية في المسؤولية على مستوى قطاع الشباب والرياضة.			
05	فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات والورش الداخلية والخارجية ذات علاقة بالعمل.			
06	اشعر كموظف أنني حصلت على ما استحقه من ترقية في الوقت المناسب.			
07	فرص استثمار طاقات الموظفين وقدراتهم في قطاع الشباب والرياضة.			
08	سنوات الخبرة في الوظيفة لها علاقة بالترقية في الوظيفة.			
09	الفرص للتأهيل والتكوين والرسكلة واكتساب خبرة متخصصة.			
10	أشعر كموظف أنني حصلت على ما أستحقه من ترقية في الوقت المناسب.			
	المحور الخامس: زملاء العمل:	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح:
01	يتوفر روح التعاون بين الموظفين في العمل.			
02	تبادل المعلومات والمهارات والخبرات بين الموظفين في العمل.			
03	الاحترام والتقدير والروح الأخوية بين الموظفين داخل وخارج العمل.			
04	درجة التفاهم والانسجام والتنسيق بين الموظفين في إنجاز العمل.			
05	تقدير بقية الموظفين للمجهودات التي أقوم بها في العمل.			
06	تبادل الزيارات في المناسبات المختلفة بين الموظفين (العلاقات الاجتماعية).			
07	مشاركة الموظفين بعضهم بعض في حل المشكلات العالقة في العمل.			
08	سيادة لغة التفاهم والحوار في حل خلافات العمل بين الزملاء.			
09	هناك تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين في قطاع الشباب والرياضة.			
10	يمثل عملي جو الأسرة الواحدة.			
	المحور السادس: العوامل الشخصية والاجتماعية:	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح:
01	أشعر بأني أضيف شيء جديد ولي بصمة في العمل.			

02	أشعر بالقلق والاكتئاب حينما يسند إلي أعمال إضافية.		
03	أتصرف بحدوء في علاج أي أسلوب عدواني يقع علي.		
04	أحتفظ بأسرار العمل وعدم إفشاؤها لمن هم خارج العمل.		
05	درجة إجادتي للمهارات المهنية في تخصصي.		
06	يتيح عملي الفرصة لحياة اجتماعية سليمة.		
07	عملي يعزلني عن حياتي الاجتماعية.		
08	أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي.		
09	أستفيد من خبرات الآخرين وأتعاون مع المشرفين في العمل.		
10	مكانة عملي لا تقل عن أي مكانة عمل آخر.		

:: استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية ::

ملاحظة:	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
يتم إجابة المدراء في هذا المحور وفق الآتي:					

الرقم	المحاور - الأسئلة			تعديل
	مناسِب	غير مناسب	معدل	
المحور الأول: معدلات الأداء:				
01			أمتلك القدرة على إنجاز الأعمال دون ملل.	
02			أمتلك القدرة على التعلم واكتساب المهارات.	
03			التعامل مع التقنيات الحديثة والأجهزة الإلكترونية لتسهيل العمل واختصار الوقت والجهد.	
04			لدي القدرة على تنظيم العمل حسب الأهداف والأولوية.	
05			أمتلك القدرة على حل المشكلات.	
06			أمتلك القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع المسؤولين بشكل مباشر.	
07			أمتلك القدرة على قيادة فريق العمل داخل المؤسسة أو المنشأة.	
08			أمتلك القدرة على التخطيط ووضع خطط مستقبلية.	
09			أمتلك القدرة على العمل دون رقابة.	
10			لدي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	
المحور الثاني: السلوكيات المهنية:				
01			أتعامل مع المتغيرات المختلفة والمشكلات داخل العمل بحكمة و رزانة.	
02			أقوم بأداء الأعمال والمهام المطلوبة مني، وتسليم الأعمال الخاصة بي في مواعيدها.	
03			أتعاون مع الزملاء في العمل.	
04			أهتم بتطوير وتحسين مستوى العمل.	
05			أحافظ على ممتلكات المؤسسة أو المنشأة.	
06			لدي المرونة والقدرة على التكيف.	

			07	أقبل توجيهات وانتقادات الآخرين.
			08	معالجة شكاوي الآخرين في العمل.
			09	ألتزم بقواعد السلامة والصحة المهنية.
			10	ألتزم بإجراءات وأساليب العمل.
تعديل	غير مناسب	مناسب	المحور الثالث: مستوى الأداء:	
			01	معدل الأخطاء في عملي قليل.
			02	العمل بشكل جيد.
			03	سرعة الأداء في عملي.
			04	درجة إتقان عملي مقبولة.
			05	التخطيط والتنظيم في عملي.
			06	عدم مخالفتي لتعليمات وتوجيهات المسؤول المباشر.
			07	تقديمي لتقارير العمل في المواعيد المحددة.
			08	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين معي بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
			09	راضي عن أدائي الوظيفي في المؤسسة أو المنشأة.
			10	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بقطاع الشباب والرياضة في تحسين مستوى الأداء.
تعديل	غير مناسب	مناسب	المحور الرابع: الكفاءة و الفعالية:	
			01	أمتلك الكفاءة لأداء العمل على أكمل وجه.
			02	أقوم بالإدارة الجيدة للأعمال المكلف بها.
			03	أبتكر الحلول للمشاكل التي تعترضني أثناء العمل.
			04	لدي الكفاءة على تحديد الأولويات وترتيبها.
			05	لدي الكفاءة اللازمة لتنظيم العمل.
			06	أنجز العمل في الوقت المحدد.
			07	تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف في المؤسسة أو المنشأة.
			08	أنجز العمل بالمستوى المطلوب.
			09	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في القطاع على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
			10	أمتلك القدرة على الابتكار.

شكرا على حسن تعاونك



وزارة التعليم العالى والبحث العلمى
جامعة مجدى خيضر بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



أخى الموظف، أخى الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية رياضية وبعد:

فى إطار قيامنا ببحث علمى لنيل شهادة الدكتوراه فى الإدارة والتسيير الرياضى، تحت عنوان:

" علاقة الرضا الوظيفى بالأداء الوظيفى لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة "

- دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان بوضوح وموضوعية وأريحية، دون ذكر اسمكم

مؤكدىن لكم على سرية الإجابات واستخدامها فى إطار البحث العلمى فقط، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

• إرشادات وتوجيهات:

- 1- يرجى منكم قراءة عبارات المقياس قبل البدء فى الإجابة.
- 2- وضع علامة (√) فى الخانة التى تعبر عن رأيك، مع عدم تكرار العلامة فى نفس العبارة.
- 3- يرجى عدم ترك أى عبارة من عبارات المقياس دون الإجابة عليها.

المعلومات الشخصية				
الجنس	ذكر	أنثى		
السن	[27-20]	[35 - 28]	[43 - 36]	فوق الـ 44
المؤهل	ثانوي (فما دون)	جامعى	دراسات عليا	دبلوم معهد متخصص
مجال العمل	قطاع الشباب	قطاع الرياضة		
سنوات الخبرة	[10-01]	[19-10]	فوق الـ 20 سنة	

إشراف الدكتور:

خليل مراد

إعداد الطالب الباحث:

مسعود حساني

السنة الجامعية: 2018/2017

:: استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية ::

الرقم	المحاور - العبارات				
	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماما
	المحور الأول: طبيعة وظروف العمل:				
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
	المحور الثاني: الراتب والحوافز:				
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
	المحور الثالث: الإدارة الإشرافية:				
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					

:: استبيان تقييم الأداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت الرياضية ::

الرقم	المحاور - الأسئلة				
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	المحور الأول: معدلات الأداء:				
01					أمتلك القدرة على إنجاز الأعمال دون ملل.
02					أمتلك القدرة على التعلم واكتساب المهارات.
03					أمتلك القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل.
04					أمتلك القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع المسؤولين بشكل مباشر.
05					أمتلك القدرة على قيادة فريق العمل داخل المؤسسة أو المنشأة.
06					أمتلك القدرة على العمل دون رقابة.
07					لدي القدرة على تنظيم العمل حسب الأهداف والأولوية.
08					لدي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
	المحور الثاني: السلوكيات المهنية:				
01					أتعامل مع المتغيرات المختلفة والمشكلات داخل العمل بحكمة و رزانة.
02					أقوم بأداء المهام المطلوبة مني في مواعيدها.
03					أتعاون مع الزملاء في العمل.
04					أحافظ على ممتلكات المؤسسة أو المنشأة.
05					لدي المرونة والقدرة على التكيف في العمل.
06					أقبل توجيهات وانتقادات الآخرين.
07					ألتزم بقواعد السلامة والصحة المهنية.
08					ألتزم بإجراءات وأساليب العمل.

المحور الثالث: مستوى الأداء:					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					01 معدل الأخطاء في عملي قليل.
					02 لا أستطيع أداء عملي بالسرعة المناسبة.
					03 درجة إتقان عملي مقبولة.
					04 توفر مبدأ التخطيط في عملي.
					05 عدم مخالفتي لتعليمات وتوجيهات المسؤول المباشر.
					06 تقديمي لتقارير العمل في المواعيد المحددة.
					07 هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين معي بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
					08 تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بقطاع الشباب والرياضة في تحسين مستوى الأداء.
المحور الرابع: الكفاءة والفعالية:					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					01 أمتلك الكفاءة لأداء العمل على أكمل وجه.
					02 أقوم بالإدارة الجيدة للأعمال المكلف بها.
					03 لدي الكفاءة على تحديد الأولويات وترتيبها.
					04 لدي الكفاءة اللازمة لتنظيم العمل.
					05 تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف في المؤسسة أو المنشأة.
					06 أُنجز العمل بالمستوى المطلوب.
					07 تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في القطاع على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
					08 أمتلك القدرة على الابتكار (اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل).

شكرا على حسن تعاونكم