

رقم:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر
تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

العنوان

مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشآت
الرياضية

(دراسة ميدانية لملاعب الشهيد علي عمار المدعو لابوانت ولاية تقرت)

تحت إشراف:
- د. دين شعيب

من إعداد :
- معارف عبد الرؤوف
- الوادي رشيد

السنة الجامعية : 2022 / 2023

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع أحمده وأستعين به.

أتوجه بجزيل الشكر وخالص الثناء، ومواقف التقدير والعرفان إلى المشرف
الدكتور شعيب دين مساعدة وإشرافا وتوجيها، وكل من كان له يد العون في إنجاز

هذا العمل

كما أقدم جزيل الشكر لكل من كانت له يد البدار من قريب أو من بعيد في

إتمام هذا العمل

فشكرا جزيلا.

الاهداء

بسم الله وكفي والصلاة على الحبيب المصطفى، أما بعد

أشكر الله وأحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل، فلكل بداية نهاية وخير النهاية هي تحقيق الأهداف والوصول إلى الغاية.

أهدي ثمرة جهدي وحصيلة تعلمي الى التي ربتني حق الرعاية وكانت سندي وعلمتني وسهرت معي الليالي واعطتني كل العطاء والحنان، والتي صبرت على كل شيء. والتي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد. وكانت دعوتها لي بالتوفيق والنجاح وتتبع خطواتي بخطوة بخطوة في علمي.

قال تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم

إلى أرقى انسانية في الكون الى بسملة الحياة، ونبع الحنان الى اعلى كبيرة وقرة عيني "أمي العزيز" وإلى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له آماله الى من كان يدفعني قدمت نحو الأمام لنيل المبتغى الى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة الى الذي سهر على تعليمي الى مدرستي الأولى في الحياة الى روح ابي الطائفة والعالمة "أي" وإلى كل الذين اعرفهم من قريب او بعيد. وإلى كل الذين قاسموني الحياة الدراسية من الخطوات الأولى الى الآن وإلى الاستاذ المشرف الدكتور شعيب دين.

وإلى كل الأساتذة الأفاضل.

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع

الفهرس

أ. فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسملة
	الشكر وعرفان
	الاهداء
	قائمة المحتويات
12 - 1	الجانب التمهيدي
01	مقدمة
02	اشكالية الدراسة
02	فرضيات الدراسة
03	أهمية الدراسة
03	أهداف الدراسة
03	اسباب اختيار الموضوع
04	مصطلحات الدراسة
06	الدراسات السابقة والمشابهة
10	تعقيب على الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: التحفيز في المؤسسة
11	تمهيد
12	1- المبادئ التي تحكم السلوك الإنساني :
13	2- أهم نظريات الخوافز و الدوافع :
14	3- النظريات الكلاسيكية للخوافز :
14	4- نظريات العلاقات الإنسانية:
29	5- أنواع الخوافز :
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي.
32	تمهيد

32	1/ مفهوم الرضا الوظيفي
35	2/ تطور مفهوم الرضا الوظيفي
37	3/ أهمية الرضا الوظيفي
39	4/ خصائص الرضا الوظيفي
41	5/ أنواع الرضا الوظيفي
42	7/ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
43	8/ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
46	9/ علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الوظيفية الأخرى
50	10/ عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
54	11/ أساليب قياس الرضا الوظيفي
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية	
63	1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:
64	2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
66	3- مفهوم المنشأة الرياضية:
67	4- إدارة المنشآت الرياضية:
69	5- خصائص المنشآت الرياضية:
70	6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
71	7- تعريف الإمكانيات:
71	8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:
73	9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:
74	10- أنواع الملاعب:
75	11- مزايا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:
الجانب التطبيقي	
86 – 80	الفصل الرابع: منهجية البحث والإجراءات الميدانية
92 – 87	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج البحث
94 – 93	الفصل السادس: مناقشة النتائج وتفسيرها
95	الخلاصة العامة والتوصيات
96	قائمة المراجع

الفهرس

الملاحق	
101	الملحق رقم 1: استمارة دليل المقابلة
105	الملحق رقم 2: كل المعلومات على ملعب
115	ملخص الدراسة

ب. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
81	يوضح قياس استجابات المبحوثين.	رقم 1
82	وصف عينة الدراسة:	رقم 2
83	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص وعدد سنوات الخبرة .	رقم 3
84	نتائج قياس معامل الصدق ألفا كرونباخ.	رقم 4
85	يوضح معامل الارتباط بطريقة التجزئة النصفية	رقم 5
86	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	رقم 6
87	يوضح تحليل اجابات عن الاستبيان.	رقم 7
88	يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاو الاستبيان.	رقم 8
89	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد ومحاو الاستبيان.	رقم 9
90	نتائج تحليل التباين للانحدار لعينة الدراسة في ابعاد نظام الحوافز .	رقم 10

ج. قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	يوضح نظرية هرم ماسلو للحاجات الانسانية	رقم 01

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها كافة الدول المتقدمة ومنشآتها ومؤسساتها في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، وبالرغم من أن هذه المذكرة قد حوت عناصر الإدارة الرياضية والتربية الرياضية إلا أنها عرفت في صورة تطبيقية متخذة باختصار غير المخل بالمضمون والمحتوى منهجا في عرض مادتها محاولة تحويل المادة النظرية الأكاديمية للإدارة الرياضية إلى مادة تطبيقية تتماشى مع احتياجات الرياضة والتربية البدنية والرياضية في المؤسسات والمنشآت والهيئات الرياضية.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي في القرن الحالي أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

وواضح من هذا أن محور الإدارة العلمية الرياضية هو العنصر البشري وكيف يمكن أن يتحقق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة وهذه هي الحقيقة التي تضيف على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية تسييرية من جهة، واقتصادية سياسية من جهة أخرى، ذلك يتطلب من الإدارة الحسنة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة تسيير للإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل العنصر البشري مع أقل جهد من جانبه ويعرف العلماء "الإدارة بأنه نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"، وكل هذا يتوقف على تحفيز الأفراد العاملين في المنشأة أو الهيئة وتنمية العلاقات الإنسانية وإتباع حاجاتهم والعمل على رضاهم بقدر الإمكان.

وفي هذا العدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على التحفيز والرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.

1- اشكالية الدراسة:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على وصول المنشآت الرياضية إلى التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري وتعتبر الإدارة فن علم من العلوم الإدارية البارزة وهي علم يبحث على كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت.

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاماً على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء واختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية من خلال عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة بالإضافة إلى عنصر التحفيز في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى طرح التساؤل التالي:

هل للتحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية؟.

هل للأطر التنظيمية للوظيفة دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية؟.

هل للسلطة الرأسية دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية؟.

هل لأنظمة الترقيات دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية؟.

2- الفرضية العامة:

للتحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية .

الفرضيات الجزئية:

- للأطر التنظيمية للوظيفة دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.
- للسلطة الرأسية دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.
- لأنظمة الترقيات دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التحفيز والرضا الوظيفي من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستنا نظرا للأدوار التعليمية والرياضية الهامة، التي تقوم بها في تحسين وتسيير المنشآت الرياضية وفي هذا السياق، إذا أردنا تحسين تسيير المنشآت الرياضية علينا بدراسة العوامل المؤثرة في إدارة المنشآت والمؤسسات والهيئات الرياضية والأنماط التسييرية في منشآتنا الرياضية.

4- أهداف البحث:

يهدف بحثنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.
- الكشف على أهمية مساهمة الرواتب في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى تأثير التنظيم الجيد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنشأة الرياضية.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشأة الرياضية بواسطة الإدارة الرياضية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

- أهمية نظام الحوافز في تحسين تسيير المنشأة الرياضية.

- نقص الدراسات وقلتها في هذا المجال بالجزائر.

5. مصطلحات الدراسة:

تعريف الحوافز:

لغة: تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهياً للمضي فيه وإستعد.

اصطلاحاً: تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه، وينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على إطلاقه يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبنية على المنع.

وقد إعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ...الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.(عقيلي،1996، ص.223)

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".(الكعبي وآخرون،1990، ص 148).

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".(زويلف،1994، ص.275)

وأيضاً وصف THOMASON التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الإعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز. (منصور، 1984: 136).

التعريف اللغوي للإدارة:

والتي حسب القاموس "السييل" تستعمل كما يلي: (محمود ، 2007 ، صفحة 15)

- إدارة مالية: وهي بمعنى تسيير رأس المال.
- إدارة مركزية: تسيير أعمال وهي مبنى توجه فيها مختلف الأعمال العمومية في أغلب الأحيان.
- مجلس الإدارة: وهو بمعنى اجتماع، جلسة .

التعريف الإجرائي :

يتفق الباحثون في تعريف الإدارة مع "عصام بدوي" والقائل أن المعنى العام لإدارة الذي هو: "هيئة أو منظمة تتألف من شخص أو عدة أشخاص يتحملون مسؤولية تسيير عمل أو هيكل أو برنامج"، نعني أيضاً: تنظيم، تنسيق، توجيه، تخطيط، مراقبة، جمع بشري لتحقيق هدف معين.

الاصطلاح:

الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلى"، "بلاتش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية .

التعريف الإجرائي :

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

المؤسسة الرياضية :

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا .

التسيير :

يرى "محمود رفيق الطيب" أن التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. (جلاد، 2021، صفحة 480)

كما يعرفه "يوسف يصاديق": هو مسطرة التعقيد والجزيئات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق .

التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفين السابقين فإن الطلبة الباحثين يتفقون على أن التسيير هو عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون تنظيم وتخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة الأعمال، كما يعني إسناد جملة النشاطات والقدرات الفردية ذات نوعية عالية، ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هذه الفرديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

6. الدراسات السابقة والمساهمة

❖ دراسة بوذن نبيلة: رسالة ماجستير تخصص علم النفس التنظيمي بعنوان محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية 2007/2006.

هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية.

واعتمدت الباحثة في دراستها على الملاحظة والمقابلة والاستبيان واشتملت العينة على 209 فرد بمؤسسة سوناريك لإنتاج المدافئ والمطابخ المنزلية بقسنطينة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية (الانتماء، القوة، الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس.

- توصلت إلى أن أهم محدد للرضا الوظيفي هو الاعتراف بالإنجاز.

❖ دراسة عبد الرحمان عزيزو: رسالة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص 2015/2014.

وهدفَت الدراسة إلى معرفة إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي والمستويات الجزئية للرضا الوظيفي لدى كل من عمال القطاع الاقتصادي العام ونظائهم في القطاع الاقتصادي الخاص في الجزائر فيما يخص القطاعين.

- اعتمد الباحث على مقياس الرضا الوظيفي لكاتل هيليون وسميث على عينة قدرها 500 عامل في القطاع العام و 1102 في القطاع الخاص.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي والمستويات الجزئية للرضا الوظيفي لدى عمال القطاع العام ونظائهم في القطاع الخاص.

- توصل إلى أن الرضا عن العمل من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

❖ دراسة ونوغي فتيحة: رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات بعنوان أثر التعويضات على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي 2014/2015.

وهدفت الدراسة إلى معرفة إذا كان للرواتب دور في تحقيق الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات، وهل للمستويات العالية من الرواتب تأثير سلبي على الحفز الذاتي للأساتذة وهل للرواتب علاقة بأبعاد كل منها وهذا باعتبار الراتب قيمة مطلقة وقيمة نسبية. اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبيانات لجمع البيانات على عينة قدرها 290 أستاذا جامعيًا بجامعة سطيف.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن الرواتب من حيث قيمتها لا تؤثر على الرضا الوظيفي ولا على التعويضات بينما تؤثر سلبًا خفيفًا على الحفز الذاتي، أما من حيث قيمتها النسبية فهي تؤثر على كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي بدرجات متفاوتة.
- توصلت إلى أن بيئة العمل ليست من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- توصلت إلى أن الحاجات الاجتماعية من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

❖ دراسة: شاطر شفيق رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (الكهرباء) 2009/2010.

وهدفت الدراسة لمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 65 مورد بشري في المؤسسة الصناعية سونلغاز جيغل.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

- توصل إلى أن الترقية والأجر ليست من العناصر المحددة للرضا الوظيفي أما جماعة العمل هي من العناصر المحددة للرضا الوظيفي.

❖ : دراسة : كنعان علم الدين مداح رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان العوامل المؤثر في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير. 2015

تهدف الدراسة للتعرف على العوامل المؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين.

كما تهدف للتعرف على مستوى هذا الرضا ومعرفة الفروق المعنوية ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا تغزى للمتغيرات الشخصية.

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 83 موظف.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج هي:

- الموظفون راضون عن (إجراءات العمل، العوائد، الترقيات، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل، الاتصالات داخل الشركة) وأن رضاهم متوسط عن

(الإشراف، الرضا عن العمل نفسه)

- كما وجد أن مستوى الرضا الوظيفي العام هو متوسط وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الرضا

8/ التعقيب على الدراسات السابقة:

نستنتج من خلال هذه الدراسات السابقة: أن أغلبية الدراسات تطرقت إلى نفس موضوع الدراسة الحالية وهو الرضا الوظيفي، فمن الدراسات ما سعى إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومنها ما هدف إلى التعرف على المحددات.

وأیضا تكاد تتشابه في المنهج وأدوات وطريقة جمع البيانات وتختلف في أحجام العينة ونوعه، كما تختلف أيضا في مكان وزمان إجراء الدراسة.

غير ان دراستنا الحالية تدرس متغير لم تدرسها هذه الدراسات وهو متغير الحوافز.

تمهيد

الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم . لذلك هناك ترابط قوي بين الدوافع و الحوافز فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد ، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته ، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه .

يبدو مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المؤسسة و أهدافها، من جهة . و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة ، و الحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولأهم و تفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية . و مما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

- الحالة المعنوية للموارد البشرية .

- درجة الرضا عن العمل .

- الاستقرار في المؤسسة .

- كفاءة الأداء التنظيمي .

- تحسين الأداء و تجويد الإنتاجية .

فالعلاقة قائمة بقوة بين الدوافع و إشباع الحاجات على اعتبار أن الدافع هو الذي يحرك الفرد في المؤسسة نحو سلوك معين ليعبر عن هذا السلوك بنشاط أو أداء عمل معين ، مما يؤدي إلى إشباع حاجاته ، و عليه فإن الدوافع هي بمثابة الأسباب ، أما الحاجات فهي الغايات أو الأهداف التي يسعى العامل أو الإنسان عموماً إلى تحقيقها . و أن الشروع في عمليات البحث عن الوسائل المتاحة و الممكنة لإشباع تلك الحاجات يؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز . و أن الحافز هو الذي يقود في نهاية الأمر إلى إشباع الحاجة و هكذا دواليك .

1- المبادئ التي تحكم السلوك الإنساني :

ثمة ثلاثة مبادئ أساسية تتحكم في السلوك الإنساني، سواء على مستوى المؤسسة أو دونها ، و يمكن تحديد هذه المبادئ في الآتي :

- مبدأ السببية : حيث أن السلوك الإنساني لا ينشأ من عدم ، و إنما هناك أسباباً ذاتية ذات الصلة بالعوامل السيكلوجية أو الفيزيولوجية ، أو مرتبطة بالظروف الخارجية عن ذات الفرد ، سواء كانت بيئية أو اجتماعية أو ما إلى ذلك من العوامل التي تثير في الفرد نوعاً من الشعور بعدم التوازن ، فيسعى إلى تداركه .
- مبدأ الهادفية : انطلاقاً من مبدأ السلوك الإنساني هو سلوك هادف ، فأى إنسان له هدف يسعى إلى بلوغه وقد يكون هذا الهدف واضحاً و محدداً ، كما قد يكون غاية ربما غير واضحة .
- مبدأ الدافعية : إذا كان الدافع هو القوة الأساسية المثيرة للسلوك و الموجهة له أو هو الحالة الداخلية (جسمانية أو نفسية) التي تثير

السلوك في ظروف معينة ، و توصله حتى ينتهي إلى غاية معينة ، فليس هناك سلوك إنساني من غير دافع معين يكمن وراءه .

2- أهم نظريات الحوافز والدوافع :

مثل باقي المواضيع المعرفية و بخاصة في مجال علم الاجتماع ، فقد ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت هذا الموضوع و يمكن حصرها في التالي :

- النظريات الكلاسيكية

- نظرية العلاقات الانسانية .

- نظرية سلم الحاجات عند ماسلو Maslow

- نظرية Y-X لـ دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor

- نظرية العاملين لـ " فريدريك هورزبورغ " F.Herzberg

- نظرية الإنجاز لـ " دافيد ماكلياند D.MacClelland

- نظرية التوقع لـ فيكتور فروم V.

- نظرية العدالة لـ آدمز 1963 Adams

- نظرية تحديد الهدف .

- نظرية التدعيم .

ومن هذه النظريات ما هو كلاسيكي ومنها ما يتعلق باتجاهات الحديثة، حيث جاءت هذه النظريات لتصف الرضا وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

1.3 النظريات الكلاسيكية للحوافز:

تفسر هذه النظريات دوافع الفرد نحو العمل بكونها اقتصادية بحثة، كما أنها تفترض أن الإنتاجية العالية ترتبط بأجر أعلى دائماً، وأنه كلما زادت الإنتاجية زاد رضا الأفراد عن العمل، ومنها نظرية فريديك تايلور (1911)

كان الهدف الأساسي لأفكار تايلور جعل المنظمات أكثر فعالية وتحسين ورفع الإنتاج، وقد أكد تايلور على أهمية المكافأة المادية وخاصة الأجر، وقد حددت النظرية أسس علمية للعمل على زيادة الإنتاج بأقل جهد وأقل تكلفة، وإعتبرت الأجر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي كما ركزت على الجوانب الميكانيكية والآلية وتلبية الحاجات الفيزيولوجية والسيكولوجية والإعتبارات الإنسانية (عزيزو، 2015، ص38)

2.3 نظريات العلاقات الإنسانية:

1.2.3 نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية:

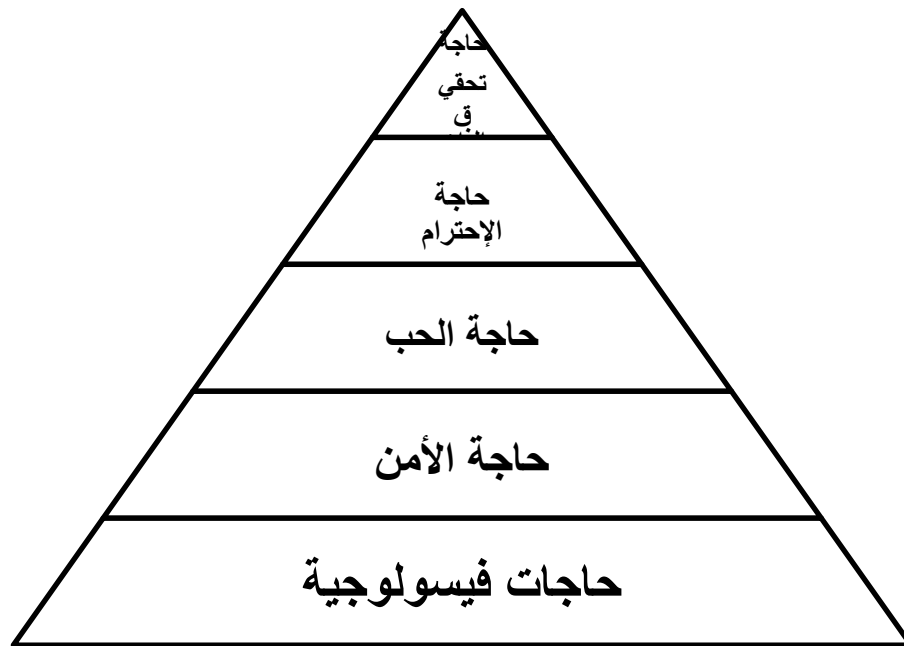
تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وتفسر هذه النظرية سلوك الإنسان على أساس الحاجات، فالحاجات الغير مشبعة تؤدي إلى عدم إتيان الفرد وتدفعه إلى إتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة، تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها، ولا يستطيع احد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل وفقاً لتسلسل الهرمي. (عزيزو، 2015، ص39)

وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أو لا تؤثر على سلوكه فالحاجات الغير مشبعة تسبب له توترا، أي أنها تؤثر على سلوكه ، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك، وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.

(ربيع، 2010، ص12)

فقد قسم ماسلو هذه الحاجات إبتداءا من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وانتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات في قمته، ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتي يصل إلى القمة وفي بيئة العمل يتفق من خلال تلك الإشباعات الرضا عن العمل، والشكل الآتي يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه إبراهيم ماسلو:

شكل رقم (01) يوضح نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



(هشام، 2010، ص91)

ويتضح من خلال الرسم أن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية على خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

أ: الحاجات الفسيولوجية:

وتقع أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والملبس والمشرب... وغيرها وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي بواسطته إشباع حاجاته الفسيولوجية الدنيا. (هاشم، 2010، ص91)

ب: الحاجة إلى الأمان:

وتنظم شعور الفرد بالطمأنينة والأمان، وان يكون بمأمن من الأخطار المحيطة به، ولا يقتصر هذا الشعور على الكيان المادي للفرد إنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي و أيضا، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله، كلها عوامل أمن نفسي.

(ناصر، 2008، ص130)

ويرى البعض ان هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

✓ موقف الرؤساء من العاملين وتعاملهم معه.

✓ معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة.

✓ فرص التقدم. (عزیزو: 2015، ص4)

ج: الحاجة إلى الحب والانتماء:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والإنفراد، ولهذا يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية، وبمعنى آخر إن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مواجهة الأخطار التي تعترض طريقه.

(هاشم، 2010، ص92)

د: الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

ترتبط هذه الحاجة بإقامة علاقات متطابقة مع الذات ومع الآخرين، كما تتمثل في أن يكون الفرد متمتعاً بالتقبل والتقدير الشخصي، ويحظى باحترام الذات وإن يتجنب الرفض والنبذ.

هـ: الحاجة إلى تحقيق الذات :

وتعني هذه الحاجة أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته، وما يتمناه لنفسه من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته وإستعداداته، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها والتي تحقق ذاته وترضي رغباته وطموحاته، وتعد هذه الحاجة أعلى الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد إلى إتباعها .

(ناصر، 2008، ص132)

• نقد وتقييم نظرية ماسلو:

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عن الفرد و إنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها عند الفرد، وبالتالي فإن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية.

وأشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى بعض النقائص حال تطبيقها، حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا على الحاجات العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة (الحاجات الفيزيولوجية أو حاجات الانتماء) كما تؤخذ على هذه النظرية على النقاط التالية:

• إن الأفراد يختلفون فيما بينهم وبالتالي لا يمكن ترتيب حاجياتهم بشكل هرمي كنموذج لجميع الأفراد كما دلت الأبحاث.

• إن إشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل لا نهائي.

• إن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها البعض كما حددته النظرية. (عزیزو، 2015، ص41)

2.2.3 نظرية ألدرفر Alderfer teory

نتيجة لانتقادات التي وجهت على نظرية "ماسلو" بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب هذه النظرية ومن بين هؤلاء الباحث Alderfer الذي اقترح إستبدال مستوى الحاجات في نظرية "ماسلو" وإختصارها من خمسة مستويات إلى ثلاث وعرفت نظريته بالرمز (E.R.G) وهي على النحو التالي: (عزيزو، 2015، ص43)

أ: حاجة الكينونة "البقاء": وهي حاجة التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام .. الماء.... إلخ .

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

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

*نقد وتقييم نظرية ألدفر:

هذه النظرية تتفق مع نظرية ماسلو في مبدأ تدرج الحاجات وإن كانت أكثر إجمالاً، إلا أنها تختلف عنها في مايلي:

➤ إن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يجعله يلبي الحاجة الدنيا.

➤ تقتصر نظرية "ماسلو" على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، أما هذه النظرية فإنها ترى أن الفرد يمكن تحقيق حاجتين في وقت واحد.

بالإضافة إلى ماسبق، تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة إفتراضاتها مما جعلها صورة محسنة وواضحة لما قدمه "ماسلو". (عزيزو، 2015، ص43)

3.2.3 نظرية ذات العاملين لهرزبرغ Herzberg 1959

وضع أساسها عالم النفس الأمريكي فريديك هرزبرغ وزميله سندرمان Synderman، وفضلا فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هرزبرغ لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وهي تركز على العوامل المسببة للرضا الوظيفي، وفحواها أن عوامل الرضا الوظيفي تقسم على قسمين دافعة ووقائية:

(عزيزو، 2015، ص44)

أ: العوامل الدافعة:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك ، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

ب: العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء.

(هشام، 2010، ص90)

• نقد وتقييم نظرية ذات العاملين:

أثارت نظرية العاملين قدرا معتبرا من الاهتمام، ولاقت الكثير من الدراسات، وكانت النتائج المتوصل إليها خليطا من التأييد والمعارضة، وأكثر ما تم التركيز عليه هو الأسلوب الذي إستخدمته النظرية في جمع المعلومات والمتمثل في أسلوب الحوادث الحرجة، لأنها تمثل مصدر الانحراف الموجود في النظرية، وفي الواقع تتضمن طريقة الحوادث الحرجة الحصول على الفترات التي كان العمال يشعرون فيها بالسعادة، والفترات التي كانوا يشعرون فيها بالإستياء، وتسجيل المشاعر الماضية للأفراد يعتمد على الذاكرة مما يوفر لهم معلومات دقيقة. (ونوغي، 2015،

ص31)

4.2.3 نظرية الإنجاز لماكيلاوند:

قام مكيلاند وزملائه بتجارب اعتمدوا من خلالها على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على الصور ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن هذه الصور وسرد ما يحدث فيها وما هي النتائج المتوقعة، وقد افترض أن القصة التي يحكيها الفرد تعكس طموحاته وتوقعاته واهتماماته واحتياجاته.

وقد توصل مكيلاند من خلال بحوثه على أن هناك أفراد يميلون إلى إكمال أعمالهم بصورة جيدة وسماهم أصحاب الإنجاز العالي واستنبط ثلاث دوافع أو حاجات أهمها دوافع الإنجاز.

(عزيزو، 2015، ص47)

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات الغير مشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية. (هاشم، 2010، ص96)

يعتبر صاحب هذه النظرية أن هناك ثلاث حاجات رئيسية تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهذه الحاجات هي:

أ: الحاجة إلى القوة:

وتعني وجود رغبة لدى الأفراد في الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة مما يتيح له سلطة أكبر في التصرف، ومركزا وظيفيا، وفرص أكثر للكسب.

ب: الحاجة إلى الاندماج والاندماج أو الألفة:

بمعنى علاقات الصداقة والمودة والتقدير، فبعض الأفراد لديهم ميل إلى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية ويجدون راحتهم في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل.

ج: الحاجة إلى الإنجاز:

الإنجاز في العمل والشعور يعني الإنتاجية والإتقان حسب مكيلا ند فبعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق، وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في إتخاذ القرارات والرغبة في المخاطرة وتحمل المسؤولية.

(المغربي والعنقري 2015، ص 64).

● نقد وتقييم نظرية مكيلا ند:

قدمت هذه النظرية أسس جديدة للتطبيق الإداري، نذكر منها توفير ظروف عمل لمساعدة أصحاب الإنجاز العالي على إبراز طاقاتهم، بالإضافة إلى تصميمي برامج التدريب على كيفية التفكير والتحدث والتعود على رسم الأهداف وإنجازها. (عزیزو، 2015، ص 48)

5.2.3 نظرية العدالة :

وضع أساسها "ستاسي أدمس" (Stacy Adms) 1963، وحاول من خلالها وضع تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

ترى هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا كما أكد أدمز Adams هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل المهي للمشاعر الدالة على العدالة ومن عدمه، وأهم النقاط الأساسية لهذه النظرية هي:

➤ إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات: ويحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.

➤ يتم وضع المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والخوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها. أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم عمل وجودة.

➤ يتحدد شعور بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالآتي:

➤ عندما يشعر الفرد بعدم عدالة (أو عدم إئذان وتوتر) فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين وفي جانب

آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار و بأن الأمور تسير في نصابها
(هشام، 2010، ص101)

• نقد وتقييم نظرية العدالة:

ركزت هذه على أهمية وخاصة المالية منها في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للفرد، كما جاءت بمفهوم المعنى الاجتماعي والنفسي للعمل حين يقارن العامل عائداته بعائدات غيره.

لكن ما يؤكد على هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة فهي لم تبين الأساس الذي يختار العامل فردا كمرجع للمقارنة. (عزيزو، 2015، ص50)

6.2.3 نظرية التوقع:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلها يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أساسها الدكتور فروم 1964Vector Vroom أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول على هذه العوائد ومن خصائص هذه النظرية ما يلي:

1- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده.

2- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

✓ توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

✓ توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

✓ توقع الفرد بأن العائد الذي سيحصل ذو منفعة وجاذبية له.

(هاشم، 2010، ص ص 97 98)

ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

أ: النموذج الأول: ومرجعه الأساسي فروم، يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، و أن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

ب: النموذج الثاني: ويمثله كاهن، يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها

(ربيع، 2010، ص 20)

7.2.3 نظرية الدوافع والأداء والرضا لبوتروولر Porter & lowler

تهتم هذه النظرية بداية بثلاث متغيرات وهي:

الدوافع – الأداء – الرضا.

وترى أن قوة الدافعية هي محصلة توقعات الفرد للقائد المرتبط بأدائه لعمل معين و احتمالات ذلك التوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد و إدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء ماديا أو معنويا، ووفق هذا العائد يحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد

المتحصل فعليا ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه من عائد أو مكافأة (هاشم، 2010، ص99)

8.2.3 نظرية القيمة.

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك Edwin Theory عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف.... إلخ) تحدد ثلاث أبعاد رئيسية هي:

أولاً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

ثانياً: مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلاً، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلاً، وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي. (شاطر، 2010، ص30)

9.2.3 نظرية Y-X دوكلاس ماكريكر:

تعد نظرية ماكريكر في فلسفة الإدارة تحليلًا مقارنًا بين مدارس الاتجاه التقليدي وبين مدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من كيفية فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمة فقد وضع ماكريكر أنماطًا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وكيف يتم تحريك هذا السلوك إذ وصف أحدهما بالافتراضات التي تقوم عليها نظرية X والآخر بالافتراضات التي تقوم عليها نظرية Y.

نظرية X:

تقوم هذه النظرية على أن عدد من الافتراضات ومحددات السلوك الإنساني وهي ان الإنسان:

✓ سلبي ولا يحب العمل.

✓ لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

✓ يفضل أن يكون تابعًا، ويفضل دائمًا أن يجد شخصًا يقوده

نظرية Y:

إلى جانب إيمان هذه النظرية، بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول فروض أخرى لتفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

✓ إن الأفراد لديهم القدرة الطبيعية على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات.

✓ إن المسؤولية مغروسة في جوهر العاملين.

✓ تنظر للعاملين على طبيعتهم كبشر وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.

✓ إن الإنسان يطلب أن يكون قائدا وليس تابعا، كما يسعى إلى تحقيق الذات.

(ناصر، 2008، ص143)

10.2.3 نظرية المقاومة:

قام لاندي بتقديم هذه النظرية عام 1978، وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها، فرضا الفرد يكون عاليا في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئا فشيئا ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفة و أن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفة لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتيا وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا، ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي للفرد.

ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي، كما و أن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد.

(مداح، 2015، ص40)

11.2.3 نظرية الهدف:

أكد لوك أن العمال يندفعون إلى العمل وفق الشروط التالية:

✓ توفر حوافز معينة في البيئة: يتم ذلك بتحديد ما تريده المؤسسة من العمال (توضيح الحوافز) زيادة الراتب والترقية.

✓ تحقق عملية المشاركة في تحديد الأهداف: يقوم العمال ورؤسهم بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة.

✓ تحديد طبيعة الأهداف المقررة وخصائصها ومدى وضوح درجة الصعوبة والتحدي والتنافس بين الزملاء والتغذية الراجعة.

✓ يتضمن قبول الأهداف المقررة من قبل العامل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق الأهداف.

وحسب هذه النظرية الدافعية نحو العمل والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد العمال أهدافهم ويشاركون في تحديد الأهداف مع مسؤوليهم، كما أن تحديد الأهداف يرسم بدقة المسار الذي يجب أن يسلكه العامل، مما يسمح له بتوجيه طاقته بشكل مركز قد يمكنه من تحسين أدائه ، لأن تحديد الأهداف يوفر معيارا واضحا للمحاسبة ومراقبة السلوك، كما تقدم الأهداف المحددة بدقة تحديا للعامل يسعى لتحقيقه. (مداح، 2015، ص40)

3- أنواع الحوافز:

نجد أن الحوافز تتنوع و تتعدد بناء على طبيعتها و نطاقها ، كما أنها قد تكون فردية أو جماعية أو تنظيمية .

الحوافز الفردية : و هي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى . و من أهم مزايا الحوافز الفردية ، أن الفرد يمكنه أن يتلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة ، و على العكس من ذلك تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة

أو المؤسسة ، و لهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما و قبولاً .

الحوافز الجماعية : عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظرا للتداخل في العمل ، فإنه يكون من المناسب إتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي . فمثلا يكون العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطرا للعمل بالسرعة التي تتبعها الجماعة، لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين ، و لهذا يحصل الجميع على حوافز . ويحبذ إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.

- الحوافز التنظيمية : و يعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل . و تعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية و من أشهر الخطط التنظيمية للحوافز خطة لينكولن حيث تؤيد هذه الخطة تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد ، و هذا بالإضافة إلى المزايا الأخرى ، و تعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة . و لهذا ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الاتحاد و التعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة و زيادة الإنتاج حتى يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات .

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد

1/ مفهوم الرضا الوظيفي

2/ تطور مفهوم الرضا الوظيفي

2/ أهمية الرضا الوظيفي

4/ خصائص الرضا الوظيفي

5/ أنواع الرضا الوظيفي

6/ نظريات الرضا الوظيفي

7/ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

8/ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

9/ علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الوظيفية الأخرى

10/ عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

11/ أساليب قياس الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة لدى الأفراد والمجتمعات فهو ليس الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، حيث حظي باهتمام الباحثين خاصة في العلوم الاجتماعية ودراسة السلوك البشري والتنظيمي، نظرا للمتغيرات العديدة التي تتدخل في تحديد أبعاده وتفاصيله، وتتنوع هذه المتغيرات بين شخصية وتنظيمية وبيئية يصعب عزلها عن بعضها البعض لأنها تساهم في تحقيق رضا الموظف اتجاه أدائه ومحيطه في العمل ومؤسسته ككل.

1/ مفهوم الرضا الوظيفي:

حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عنه بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف شامل، فنجد التعريفات التالية:

الرضا لغة:

فقد جاء في معجم متن اللغة أن راض = ضد سخط فهو راض

أما معجم التراث الأمريكي american heritage dictionary فقد عرف الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو شهوة أو ميل.

كما عرفه المعجم السلوكي (ولمان) walman الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة (الشرايدة، 2008 ص 63)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العلمية. (حريم، 2013، ص 387)

ويعرفه هرزبرغ Herzberg بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها.

كما عرفه شافور shffor بأنه ماهو إلا شعور يرتبط بالاشباع الفعلي لاحتياجات الفرد.

(هشام، 2009، ص ص 85 86)

ويعرفه أيضا بأنه مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (تاويريت ومؤمن وزرقين ومودع وبسکر، 2018، ص 75)

ويعرفه هربوك بأنه عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد.

ويعرفه ستون بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية. (سلطان، 2003، ص 195)

ويعرف أيضا بأنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد بأن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا. (عبد الباقي، 2004، ص 171)

ويعرفه بوتر ولولر بأنه "مدى موافقة المكافآت التي يحصل عليها الموظف لمستوى قدرته وكفائته الخدمية". (الحميري والمومني، 2011، ص 189)

ويعرف أيضا بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة و الإستقرار لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء. (محمد، (دس)، ص 260)

ويعرفه لوك بأنه حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو وظيفته. (ربيع، 2010، ص 240)

ويعرفه حامد بدر بأنه عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفة خلال قيامه لأداء وظيفة معينة، وتتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي

يرغب الفرد أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معية، وما تحققه هذه الوظيفة من حاجات بالفعل. (الوناس، 2011، ص3)

ويعرفه هيربرت "هو مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد المشاعر من زاويتان، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم".

(البليهد، 2014، ص150)

ويعرف أيضا بأنه الفرق بين ماينتظره الفرد من عمله وبين الشئ الذي يجده فعلا.

(علي، 2012، ص81)

في حين عرفه فروم (vroom) هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج قيمة إيجابية، أي أن الرضا عبارة عن ترادف التكافؤ، وأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد وأدواتهم المهنية.

(فرج، 2013، ص46)

ويعرفه الشماع بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات للفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر، المكافآت المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون هذه الاتجاهات في أن واحد إيجابية أو غير إيجابية

(سلمان، 2011، ص63)

وعرفه كاتزل (katzel) هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا يتجاوب مع وظيفته ويتفاعل معها، من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية والمهنية، من خلال التطلع إلى مراكز أعلى تحقق إستقلاليته وتمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفي.

(محمود وسعيدة، 2015، ص64)

2/ تطور مفهوم الرضا الوظيفي:

شهد مفهوم الرضا الوظيفي تطورا ملموسا، بإستخداماته المتعددة عبر مواقف صناعية وظروف اجتماعية واقتصادية مختلفة، تأثرت بالاتجاهات الفطرية المعاصرة ، بعد إلتون مايو (1880-1949) أو المهتمين بدراسة الرضا عن العمل من خلال تجارب مصانع هاوثورن (1927) بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد البحوث والدراسات الأولى مفهوم الرضا كمحرك للتكيف النفسي و الإجتماعي، من خلال العلاقة بين سمات الشخصية والاتجاهات، بدا بأبحاث ماك موري (1932) Mc. Murry وغيره، كما استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية مفهوم الروح المعنوية للعاملين، كمحرك لارتفاع الإنتاجية، بحيث يرجع مصدر الإحساس بالرضا الوظيفي لديهم على تقوية الدافعية والشعور بالإشباع لحاجاتهم.

(بالرايح، 2011، ص73)

يعد هوربوك (Hoppock) (1934) من الباحثين الأوائل الذين عالجوا الرضا عن العمل كاتجاه يضم عوامل وشروط بيئية وفيزيولوجية ونفسية، تثير لدى الشخص شعورا بالرضا عن عمله، فضلا عن بحوث هوربوك التي كانت تهدف إلى تحديد الرضا عن العمل، من خلال النسبة المئوية للراضين وغير الراضين عن عملهم، ثم انتقلت إلى إجراء دراسات مقارنة بين رضا العاملين عن مهنتهم، وكذلك تحليل مصادر الرضا وسوء الرضا، كمحاولة لتحسين ظروف العمل، وتلها دراسة شركة برود تشيال للتأمين (1958) التي توصلت إلى تحديد عوامل الرضا المهني كالتالي:

- الاعتراز بجماعة العمل.
- الشعور بالرضا الناتج عن طبيعة العمل.
- درجة الإندماج في الشركة والإعتراز بها
- الرضا عن الأجر الحالي والمترب، والمركز الحالي والتوقع من الشركة.

حيث أثبتت النتائج عن وجود علاقة بين الاعتزاز بجماعة العمل، والكفاية الإنتاجية.

(العزاوي وجواد، 2010، ص349)

أما بلوم Blum (1956) فقد وضع ثلاثة أبعاد للرضا، شملت الخصائص الفردية وعناصر العمل ثم العلاقة الاجتماعية، ونوه بتأثير الفروق الفردية على الرضا في حالات شدة الرغبات ومستوى الإشباع والطموح.

كما سجل هرزبرغ ومساعدوه سنة 1957 كما زاحرا من مصادر الرضا عن العمل، وتوصلت نتائج دراسته إلى تحديد مجموعتين من العوامل وهما:

العوامل الدافعة:

وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هرزبرغ العوامل الحافزة أو الدافعة ومنها: الشعور بالإنجاز، الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز، طبيعة العمل ذاته، المسؤولية للفرد فرص التقدم بالعمل.

العوامل الصحية:

هي عوامل ترتبط ببيئة العمل، حيث يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا، وتتمثل العوامل الوقائية فيما يلي: نمط الإشراف، سياسات الشركة، العلاقة مع المشرفين، ظروف العمل المادية، الرواتب المدفوعة. (تاويريت وآخرون، 2018، ص81)

وقد توصلت الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) في دراستها البيوغرافية بين سنوات 1967-1972 على إحصاء من رسائل علمية وكتب ومقالات عالجت الرضا وبلغت نسبة الدراسات في الفترة ما بين 1957 إلى 1972 حوالي 3350 موضوعا عن الرضا، والمؤكد أن معظم الدراسات السابقة قد عالجت الرضا عن العمل من خلال اتجاهين أساسيين هما:

الإتجاه الأول: تناول الرضا عن العمل كظاهرة أحادية ذات بعد واحد ، بحيث يشكل الرضا وعدمه ، طرفي نقيض لذات الظاهرة، وانبثق عن هذا الاتجاه نموذجين مختلفين:

1: إهتم النموذج الأول: بدراسة المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد وأثرها في الرضا.

2: أما النموذج الثاني: فاقصر لبحث العوامل المرتبطة ببيئة العمل.

الإتجاه الثاني: عالج الرضا كظاهرة ذات بعدين باعتبار الرضا عن العمل لا يمثل عدم الرضا، إذ أن انعدام مصدر من مصادر الرضا يؤدي إلى دنو درجته، ولكن أثره لا يصل إلى درجة عدم الرضا. (بالراج، 2011، ص75)

ونظرا لأهمية الرضا عن العمل وتأثيره في الرفع من الكفاية، الإنتاجية، فقد تجاوزت كثافة الدراسات و البحوث التي أجريت في علم النفس الإداري عن موضوع الرضا عن العمل سنة 1976، أكثر من 3000 دراسة، حيث مكنت المدراء من تشخيص بيئة العمل والكشف عن الارتياح والاستياء والتحقق من الحاجة إلى التدريب باعتبار أن الرضاء الوظيفي، تقديم شامل للعمل، يتسنى من خلاله تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية التي يتم على هديها إجراء التغير المطلوب. (حريم، 2015، ص412)

3/أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول الفردي للعمال عموما تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله، عندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه، وكذلك الرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:

1-3/ أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري :

إن ارتفاع شعور الموارد بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية مريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجتها المادية من أكل وشرب وسكن.... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

2-3/ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا

الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على أعمالها.
- إرتفاع الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء (شاطر، 2010، ص64)

➤ تخفيض تكاليف الإنتاج:

- فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي...

- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

3-3/ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في:

➤ ارتفاع معدلا الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

➤ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (شاطر، 2010، ص7)

ولا تكمن أهمية الرضا الوظيفي في علاقته بتخفيض معدلات التغيب وتخفيض النية في ترك العمل فحسب بل تكمن هذه الأهمية في قدرة الرضا الوظيفي على التأثير على الأداء.

إن الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان ارتباطا إيجابيا مع بعضها البعض لأن الرضا الوظيفي يعتبر محركا قويا للأداء في المنظمة، والأفراد السعداء في عملهم والراضون عن عملهم يبدون أداء وظيفيا عاليا مقارنة بالموظفين الذين يشعرون برضا منخفض.

(ونوغي، 2015، ص65)

4/ خصائص الرضا الوظيفي:

هناك مفاهيم تتداخل مع مفهوم الرضا ولها علاقة وثيقة به مثل السعادة في العمل، الروح المعنوية، إيجابية العمل، الانهماك في العمل، ولقد تناول المختصون البحث في هذه الخصائص النوعية من خلال نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم:

4-1: الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

فحسب Gordon 1955 يرى بأن الروح المعنوية هي إحساس براحة نفسية وجسمية عند فرد من الأفراد أشبعت حاجاته أو حاجة من حاجاته، أما Vitel 1953 فقد استعمل الخاصة

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 يعطى دافعا جديدا للنشاط.

بينما الرضا الوظيفي يركز بصفة أكبر، 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 فشل أو عرف الفشل (بووذن، 2007، ص42)

2-4: الرضا الوظيفي والاتجاهات المهنية:

كلما كان تقبل العمل أو المهنة أو منه يدخل في إطار الاتجاهات، فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية 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 مؤلفا من الاتجاهات المختلفة من العمل، كما يتميز الرضا الوظيفي عن الاتجاهات المهنية في كون هاته الأخيرة محتواة في بعض الأحيان في الرضا الوظيفي. (المغربي والعنقري، 2015، ص34)

3-4: الرضا الوظيفي والانهماك في العمل:

فيمثل القيمة المعطاة (Va) في حد ذاته، أي أن يأخذ العامل العمل بجدية وربطه بقيم مهمة، وبمعنى آخر الإحساس من خلال الخبرة المهنية فعندما نكون منهمكين في عملنا نكون منشغلين ذهنيا به.

والانهماك شرط من شروط الرضا أي أن مستوى الرضا يتعلق بمستوى الاستثمار، فالفرد ذو الاستثمار العالي في عمله يكون بالضرورة أقل رضا بالمقابل يكون فردا آخر غير مبال بعمله يكون أقل العاملين رضا (ربيع، 2010، ص44)

4-4: الرضا الوظيفي وجاذبية العمل:

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

وبالتمعن نلاحظ بأن العلاقة و الإختلاف بين الرضا والروح المعنوية وجاذبية العمل متعلق أساسا بعامل الزمن أي هي مسافات زمنية بالنسبة لنقطة انطلاق من معلم: (بووذن، 2007، ص43)

5/ أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي كما يلي:

1-5: الرضا الكلي:

ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2-5: الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي إكتفي بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي أعماله. (عزيزو، 2015، ص 55)

أما هرزبرغ وزملائه Herzbergeet- all فقد حدد ثلاث أنواع للرضا عن العمل وهي:

1: الرضا الداخلي: الذي ينبع من مصدرين:

الأول: إنهماك الفرد في عمله.

الثاني: إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

2: الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي يعمل بها الفرد

3: الرضا الخارجي: الذي يتصل بالعائدات المادية.

(تاويريت وآخرون، 2018، ص75)

7/ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي نالت إهتماما كبيرا ومشاركا بين علوم الإدارة و العلوم الإنسانية في سعي مشترك لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين إلى:

(فرج، 2013، ص 147)

1-7/ مجموعة العوامل الشخصية:

العديد من العوامل الشخصية، التي ترجع إلى الشخص نفسه وتم تقسيمها إلى:

1: عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي .

2: عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

(عبد الباقي، 2003، ص174)

2-7/ مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل:

تتعلق أساسا بظروف العمل و بيئة العمل داخل المؤسسة ،وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

3-7/ العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر للمعلومات يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

7-4/ العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة:

عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه يتأثر درجة رضاه عن الوظيفة فيدرك أهميته وإهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافآت وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال. (محمد، دس)، ص 261

8/ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

يمكن أن يكون لعدم الرضا الوظيفي مؤشرات واسعة التأثير، سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، إذ لم يكن العاملون راضين وسعداء مع وظائفهم فإن الكثير من مجالات عملهم وأيضا الكثير من زملائهم يمكن أن يتأثروا سلبيا نتيجة سلوكهم الغير سوي.

فقد وجدت إحدى الدراسات التي صدرت عن هيئة المحفوظات الدولية للصحة المهنية والبيئية، أن العاملين الذين كانوا يعبرون عن عدم رضاهم الوظيفي كانوا يعيشون خبرة حالات أخرى في موقع عملهم كأثار جانبية والتي من أهمها:

8-1/ دوران العمل:

ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة (بووذن 2007، ص 45)

إن العلاقة بين الرضا في العمل ودورانه هي علاقة سلبية فبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون دوران العمل اقل، إلا أن هذه العلاقة قد تختلف من وقت لآخر.

وكمثال على ذلك نجد أن العديد من الأفراد العاملين الغير راضين عن عملهم لا يتركونه خشية أن لا يجدوا عمل أفضل منه، وخاصة عندما يكون النشاط في حالة ركود.

(الحميري، 2007، ص183)

2-8: الغياب:

فالتغيب حسب أصحاب هذه النظرية وبعض علماء النفس الإكلينيكي إنما ناجم عن كراهية للمكونة البشرية والمادية التي يعمل فيها أو معها وعدم استطاعته تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف المادية والإنسانية وبمعنى آخر صعوبة توافق الرغد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط.

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر. (بووذن، 2007، ص43)

3-8: حوادث العمل:

افترض بعض الكتاب والباحثين الغير راضين عن عملهم هم أكثر عرضة للحوادث من غيرهم، لكن الفرضية قلما تحدث ولم تثبت صحتها، وأنه لا يمكننا أن نتخيل شخصا غير راض عن عمله يضع يده في مفرمة اللحم في المطبخ ليصاب بحادث عمل.

ولكن يمكن القول بأن الشخص التعيس في عمله أكثر عرضة للإصابة بحوادث العمل أكثر من غيره، إن السبب الرئيسي الذي له علاقة أكثر بحوادث العمل هو الانتباه والحذر وأن الأشخاص المنتهين في عملهم أقل عرضة للحوادث

(الحميري، 2007، ص184)

4-8: التمارض:

يمثل التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى إدعاء المرض للابتعاد عن محيط العمل تهربا منه للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء العمل.

(مداح، 2015، ص48)

5-8: الشكاوي:

أظهرت دراسات (هاريس وفليشمان، 1962) أن إرتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في من المنظمات التي يغلب على أفرادها حالة عدم الرضا، فالعامل يستعمل وسيلة النظام والشكوى كأخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الإضرار والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلبيا على أدائها.

6-8: الإضراب:

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا جماعة صغيرة أو كبيرة، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية... إلخ) بغية إيصال طموحاتهم وتطلعاتهم في زيادة الأجور، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية.

(مداح، 2015، ص49)

7-8: الإجهاد والتوتر:

إذا لم تكن المهام الوظيفية توفر البهجة والسعادة فالإحتمال الأكبر أن يشعر الفرد العامل بعدم الرضا الوظيفي وربما أشياء بسيطة جدا سوف تجعله في حالة من التوتر والضيق.

8-8: إنخفاض المعنويات الشاملة:

إذا كان عامل أو أكثر يؤدي وظائفهم بصورة بئسة فإن العاملين الآخرين الذين يتصلون بهم قد يتأثرون باتجاهاتهم، ويمكن أن تنتشر الاتجاهات السلبية خلال موقع العمل.

9-8: نقص الإنتاجية:

وجود العاملين السابقين لدى بعض العاملين يصيبهم بعدم الرضا الوظيفي ويبعدهم من التركيز في أداء واجباتهم الوظيفية ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم ، تنتقل عدوى انخفاض الإنتاجية بين العاملين والإدارات الأخرى، إنها الدائرة الخبيثة الشائعة جدا في مثل هذه الحالات. (الخزامي، 2017، ص6)

9/ علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الوظيفية الأخرى.

لكون الرضا الوظيفي مؤشر هام في مجال العمل والتنظيم فإنه يرتبط لا محالة بمتغيرات أخرى مثل الأداء ودوافع العمل وظروف العملإلخ.

9-1: العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل:

إذا كان مفهوم الرضا عن العمل يرتبط بمفهوم الدوافع، فليس معنى ذلك أن يكون الفرد الذي يشعر بالرضا هو الفرد المنجز أو المودع أو العكس صحيح، فقد يكون الفرد راضيا عن عمله ولكن دافع العمل منخفض أو قد يكون غير راض، ولأن دافع العمل لديه مرتفع، وقد يكون غير راض وفي الوقت نفسه دافع العمل لديه منخفض أو قد يكون راضيا ويتمتع بدافع عمل مرتفع، وتفسر الحالات التالية العلاقة بين رضا العمل ودوافع العمل:

(الحميري والمؤمني، 2011، ص229)

أ: راض مع دافع عمل منخفض للعمل:

يتميز هؤلاء الأفراد بدرجة من الرضا ولكن مع دافع إنجاز منخفض ورغبة منخفضة للعمل، وعادة ما يحدث هؤلاء في الأنظمة البيروقراطية المعتمدة على الأقدمية في برامج الترقية والعلاواتدون الأخذ في الاعتبار الأداء أو السلوك في العمل.

ب: غير راض مع دافع منخفض للعمل :

يتصف هؤلاء الأفراد بأنهم يقعون تحت ضغوط كثيرة، فهم يكرهون العمل ولا يرغبون في بذل مجهود كبير ممكن، ولكن يعملون بالقدر الأدنى الذي يحفظ لهم وظائفهم ولا يعرضهم للجزاءات.

ج: غير راض مع دافع مرتفع للعمل:

هؤلاء الأفراد قد يكونون غير راضين عن عملهم، ولكن يتميزون بأن لديهم دافعا كبيرا للعمل ودافع إنجاز مرتفع، وهم يعملون بهذه الروح على أمل تحسين أحوال المنظمة أو إمكانية تغيير وظائفهم.

د: راض مع دافع مرتفع للعمل :

ويتميز هؤلاء بقدر كبير من التوافق والتكيف والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

(عبد الباقي، 2011، ص 229)

2-9: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء:

يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويتفق الباحثون على أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- إدراك الدور او المهام.
- قدرات المورد البشري.
- الجهد المبذول في العمل.

(عزیزو، 2015، ص 58)

حيث أن آثار العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء إهتمام وفضول العديد من الباحثين، ودلت الأبحاث على وجود علاقة معقدة ليست بإتجاه واحد أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي قد يسبب الأداء العالي، كما إن الإنجاز قد يساعد على الرضا الوظيفي ولهذا السبب فقد إهتمت الدراسات بعلاقة الرضا الوظيفي غير مباشر بالأداء مثل دوران العمل والتغيب....الخ.

وأشارت الأبحاث إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والسلوكيات المذكورة، حيث أن العامل الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا يميل إلى ترك العمل والتغيب أو الآخر....والعكس صحيح. (حريم، 2013، ص388)

ويمكن القول أن الفكر الإداري في هذا المجال خلص بثلاث اتجاهات أساسية هي:

الإتجاه الأول: ويرى أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.

الرضا الوظيفي ← أداء متميز.

الإتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

أداء متميز ← الرضا الوظيفي

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو النتيجة لحصول العامل على مكافآت أو إكramيات والتي هي محصلة عن أدائه المتميز. (الحميري والمؤمن، 2011، ص178)

3-9: علاقة الرضا الوظيفي:

إن لمستوى الوظيفة التي يشغلها الفرد وموقعها في هيكل التنظيمي للمنظمة أهمية كبيرة وتأثير واضح في رضا الفرد عن عمله، فالموظفون الذي يشغلون وظائف المستويات العليا في المنظمة أو الجهاز الإداري نجدهم أكثر رضا من غيرهم، بسبب ما تنتجه لهم هذه الوظائف من عوائد مادية مناسبة، وتقدير واحترام وظروف عمل ملائمة وقدر أكبر على إستخدام كامل طاقاتهم في القيام بوظائفهم، وغير ذلك ، مقارنة بغيرهم لهذه الأسباب

وغيرها، وغالبا ما نجد المدراء والمختصين يميلون أكثر من غيرهم من العاملين في المنظمة إلى الرضا الوظيفي. (العزاوي وجواد، 2009، ص355)

4-9: علاقة الرضا الوظيفي بالعمر:

لقد بينت الدراسات والبحوث أن العمر أحد المؤثرات المهمة في الرضا الوظيفي للفرد، فكلما كان أكثر التصاقا بوظيفته، واتسمت طموحاته بالمعقولية والالتزان، وازدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومنظمته و أصبحت وظيفته جزء من شخصيته، وذلك يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله، وبالمقابل فإن الموظفين الشباب أقل ميلا للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب، وحيهم للتغيير والتجديد.... (العزاوي وجواد، 2009، ص 355)

5-9: الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا يميل دوران العمل للانخفاض. (سلطان، 2003، ص204)

6-9: الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

تستطيع أن تتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا قيما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا اتخذ قرار عدم الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمل الرضا عن العمل، والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن

الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فتستطيع أن تتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل،
والعكس صحيح. (عباس، 2011، ص 227)

7-9: الرضا الوظيفي والإصابات:

إن لحوادث الصناعة والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي
تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة
وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن
العمل وبين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي
لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله
للابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتابات لذا
نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس
العكس. (عباس، 2011، ص 227)

10/ عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل ، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر
الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلاله حاجاته المختلفة،
فإن تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك
الحاجات يكون هناك عدم الرضا.

لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل ومحددات من شأنها
أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل، ومن هذا المنطلق تطرقنا إلى أهم العوامل
المحددة لرضا الوظيفي.

1-10/ الأجر:

أ: مفهوم الأجر: هو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، إدارات حكومية، مؤسسة عامة، أو في مؤسسة خاصة وذلك بأذية عملا معيناً، أو وظيفه معينة. كما يعرف الأجر كذلك على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني الذي يبذله العامل في عمله.

ب: أهمية الأجر:

يأتي الأجر في طبيعة الاعتبارات التي تواجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك كأن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجاتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية. فالأجر إذن له إشاعات كثيرة فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين. (بووذن، 2007، ص51)

10-2/ محتوى العمل:

إن محتوى العمل بمختلف متغيراته من بين العناصر الهامة التي على أساسها يتحدد رضا الأفراد اتجاه وظائفهم المختلفة، وفي هذا الصدد أشارت الكثير من البحوث أنه كلما زادت درجة تنوع مهام العمل عالية، وكذا توفير فرص المبادرة والإبتكار للأفراد وإبراز مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل زاد ذلك من رضاهم الوظيفي. وبصفة عامة فإن محتوى العمل هم جملة من المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

• السلطة والمسؤولية المرتبطة في العمل.

• طبيعة أنشطة العمل.

• فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

• فرص النمو التي يوفرها العمل.

(عزیزو، 2015، ص71)

10-3/ :الترقية :

الترقية هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وغالبا ما يصاحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى. وتعتبر الترقية فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات، والتميز وتتبع المؤسسات عادة نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو مزيجا من الاثنين، وتعتبر الترقية حافزا للعمال وعمال استقرار مهني هام بالإضافة إلى كونها تزيد من درجة إلتزام العمال بأهداف وسياسات المنشأة من جهة وخفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات من المؤسسة من جهة أخرى.

(عزیزو، 2015، ص71)

10-4/ :الإشراف:

إن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرف والعمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الإستياء.

بحيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي.

(الشرایدة، 2008، ص98)

فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة "أوهايو" على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه، يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليه المشرف لمرؤوسيه مثل:

- الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال.
- اهتمام وتفهم المشرف بكل قضايا ومشاكل العمال، خاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

(بووذن، 2007، ص 57)

10-5/: جماعة العمل:

تعتبر جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، فيزيد رضا العامل كلما زاد تفاعله معهم يخلق توترا لديه ناجم عن صراع بينهم أو سوء علاقات، لتصبح جمعة العمل هنا سببا لاستياء الفرد من عمله يؤثر سلبا على درجة رضاه عن العمل.

ويتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعة العمل " بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به، والعامل الأهم في جماعة العمل هو عامل الشعور بالانتماء لهذه الجماعة حسب دراسات عديدة. (الحميري والمؤمن، 2011، ص 174)

10-6/: ظروف العمل:

هي كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر عليه في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها حيث تلعب البيئة التي يؤدي فيها العامل مهامه دورا كبيرا في تحقيق الرضا.

إن توفر شروط النظافة والتهوية، والإضاءة الجيدة تساعد على أداء الموظف لعمله بجد كبير وإتقان، فالظروف الجيدة تشكل مركز جذب قوي للعمال وتجعلهم أكثر ارتباطاً بوظيفتهم.

(بووذن، 2007، ص 61)

11/: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي إهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد وتدخل العوامل المسببة له، فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتر هدفا هاما من أهداف برامج العمل، وبالتالي فإن القياس يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج، وبالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة، وما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات هو استعمال الأساليب التالية:

11-1/ المقاييس الموضوعية:

وهي الطريقة الغير مباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، ترك العمل، ودوران العمل، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات (بووذن، 2007، ص 70)

أ: الغياب:

تعد درجة إنتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى بنسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله من آخر ليشعر بالإستياء تجاه عمله ذلك ماعدا حالات الغياب بسبب ظروف طارئة.

وهناك طرق عديدة لقياس معدل غياب ومن أهمها الطريقة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام الغياب}} \times 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة ويمثل عدد أيام العمل الفعلية

(ناصر، 2008، ص ص 137 138)

ب: ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفة 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 كالآتي:

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

(ناصر، 2008، ص 138)

ج: قوة الجذب:

يتم قياس قوة الجذب أو الرضا لدى الفرد، لنتائج أو أهداف معينة، بحساب كل من درجة تفضيل الفرد لنتائج معين، وكذا القيمة المدركة للعلاقة بين نتائج المستوى الأول المحدد لمستوى الأداء، ونتاج آخر في المستوى الثاني المترتب عن مستوى الأداء مثلا، لتحديد الأدوات التي تعكس مستوى أداء الفرد.

د: قياس التفضيل: يستخدم هذا المقياس لقياس درجة تفضيل الفرد للنواتج، ولتحديد الأهمية النسبية لكل ناتج بالنسبة للفرد، بوضع أربعة أو خمسة احتمالات وذلك بإعطاء قيمة لكل متغير على النحو التالي:

مرغوب جدا (5) ، مرغوب (4)، عدم التقرير (3) ، غير مرغوب (2) ، غير مرغوب أبدا (1)
مع ترتيب النواتج المتاحة أو الأهداف المختلفة، طبقا لدرجة كل ناتج فمثلا المتغير " مرغوب جدا " فإن قيمته تبلغ (5) ونسبته (0.33)

(بالرابع، 2011، ص ص 152 153)

2-11/ المقاييس الذاتية:

وتعرف بالطريقة المباشرة، تتخذ الاستمارة والمقابلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي، وتهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حو مستوى رضاهم عن العمل، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال و أهمها ما يلي:

أ: طريقة تقسيم الحاجات:

وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، كالذي اقترحه "ماسلو" ويمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه.

ب: طريقة تقسيم الحوافز: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعد من العوامل المؤثرة على الرضا مثل: الأجر، ظروف العمل ، الإشراف، فرص الترقية....إلخ (ناصر، 2008، ص 139)

ج: طريقة التدرج التجميعي ليكارت:

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Pensis likert عام 1954 ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطرحة مثل:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

وتعطى للإجابات التي يقدمها للمورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح أدناه:

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا

أوافق أبداً

وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة الرضا الوظيفي. (عزیزو، 2015، ص 85)

د: طريقة هرزبرغ: (طريقة القصة).

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي أحسوا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأشياء التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا.

وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

وقد وجهت إلى هذه النظرية انتقادات: وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة. (الشرايدة، 2008، ص 107).

11-3/ : مقياس ثurstون:

يتضمن مقياس ثurstون Thurstone إحدى عشرة درجة تمثل كل منها حالة معينة للاتجاه، إذ تمثل الدرجة الأولى الحالة الإيجابية المتطرفة، والدرجة الحادية عشر و الأخيرة الحالة السلبية المتطرفة، وتتخللها درجات من الإيجابية والسلبية، ويتم ذلك بحساب متوسط العبارات.

ويتولى مقياس ثurstون تحديد الفواصل المتساوية ظاهرياً التي تحدد درجة الرضا المثيرة إلى العبارات الدالة على مميزات العمل وعناصره، وخاصة العبارات ذات التباين المنخفض، الذي يتكون منها المقياس النهائي للرضا، بحيث يعتبر متوسط تقييم العبارات عن قيمة الرضا بعد استبعاد عبارات التباين المرتفعة. (بالرابع، 2011، ص 155)

11-4/ : مقياس مينيسوتا:

من وضع أساتذة جامعة مينيسوتا Minnesota بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962، ويتألف الاختبار من مقياسين يشتملان على 80 سؤالاً في شكل وحدات تجريبية، يضم المقياس الأول هربوك ويتضمن 4 وحدات يجيب عنها المفحوص باختيار الأجوبة المناسبة من 7 احتمالات.

أما المقياس الثاني فيقيس اتجاه العاملين وفقاً لمركز العلاقات الصناعية ويضم 76 سؤالاً، خصص 54 منها لمقياس الاتجاه نحو 7 مظاهر للعمل تضم 22 أخرى لجوانب الرضا العام، كالرضا عن الرؤساء والأجر والترقية، ويختار المفحوص إحدى الدرجات التالية: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، أعارض، أعارض بشدة.

(بالرابع، 2011، ص 156)

11-5/: مقياس أوسكود:

تتكون طريقة أوسكود والتي قدمها كل من أوسكود وزميليه سنة 1916 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحويها كل مقياس جزئي، يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي، تتم قسمة النقاط على عدد الصفات أو المقاييس، تسمى هذه الطريقة ب طريقة الفروق الدلالة.

(مداح، 2015، ص 54)

11-6/: مقياس بورتير Porter:

توصل بورتير متأثراً بنظرية ماسلو إلى تصميم قائمة استقصاء لتقييم رضا العاملين عن وظائفهم، مكونة من 13 عنصراً موزعة على خمسة فئات من الحاجات الأساسية كالآتي:

- الحاجة إلى الأمان.
- الحاجة على الانتماء
- الحاجة إلى الإستقلال
- الحاجة إلى الإحترام
- الحاجة إلى تحقيق الذات

حيث يتم توجيه السؤالين التاليين للمفحوصين عن كل عنصر من عناصر الاستقصاء:

- كم توجد لديك من الخصائص الوظيفية؟

- كم من الخصائص الوظيفية تتوافر لديك؟

(بالرايح، 2011، ص 155)

7-11/: الدليل الوصفي للعمل (Smith 1969)

الرضا من خلال خمسة أبعاد للعمل، كل بعد يتكون من مجموعة من الفقرات أو الصفات بمجموع 72 فقرة، هذه الأبعاد في العمل نفسه والإشراف والأجر وفرص الترقية وزملاء العمل، حيث يطلب من المستجوبين تسجيل نعن أو لا أو غير ذلك أمام كل صفة اعتمادا على مدى تجاوبهم مع كل سؤال، ثم تجمع النتائج داخل كل فئة تشير إلى الرضا عن بعد معين من أبعاد العمل أو تجمع كل النتائج المتعلقة بالفئات الخمس لتقيس الرضا العام.
(ونوغي، 2015، ص76)

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم معالجة نظرية للرضا الوظيفي ومن خلالها تبين أن رضا الفرد عن العمل يعتبر أمر هام لنجاح المنظمة وبالتالي يجب على أي منظمة الاهتمام بأفرادها على جميع المستويات من خلال الاهتمام بكل جوانبه سواء كانت مادية أو معنوية، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع ، وكذلك إلى أنواعه.

كما رأينا في هذا الفصل خصائص الرضا الوظيفي و أهم النظريات التي فسرت الرضا من بينها نظريات الحاجة الإنسانية، نظرية العاملين ونظرية العدالة ونظرية التوقع بالإضافة كذلك إل أهم العوامل التي يمكن ان تؤثر في الرضا الوظيفي، وتعرفنا كذلك إلى أهم أساليب قياس الرضا الوظيفي والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا، كما تطرقنا إلى أهم عنصر وهو محددات الرضا الوظيفي كالأجر والإشراف وساعات العمل والعوامل الشخصية، والعوامل الفيزيكية.

تمهيد:

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة، فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في التربية البدنية والرياضية.

إن النقص في الأماكن التعليمية والمنشآت الرياضية المناسبة والملاعب هي أسباب استمرار البرامج الهزيلة للتربية البدنية والرياضية وهذا لا يعني أن البرامج الجيدة والممارسة الجيدة لا يمكن أن تقوم على الإمكانيات والمنشآت القديمة والغير مناسبة وإنما يعني أنه على الأقل يمكن توافر الأرض الفضاءات الكافية لتعليم مجموعة رياضية بطريقة فعالة وبعض البرامج الممتازة التي تقام على المنشآت القديمة بينما تقدم أسوء البرامج في المنشآت الحديثة والتجهيزات الحديثة.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير، اتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية.

والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "اوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ إستاد STADAM وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ استاد على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1- ملعب البنثاثون:

رياضة البنثاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

2-1- ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

1-3- البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. عادل (حسن، 2009، ص 58).

1-4- الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

1-5- الكولوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور تيتس بناؤه عام 80 ميلادية ويعتبر الكولوسيوم أول استاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملاعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1-2- المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشتملات خاصة بهما يمكن أن نوردها فيمايلي:

- الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن (حسن، 2009، ص 60).

- الصالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكفترية مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

- الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

- حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة أولمبي (21 x 50) متراً بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12 x 15) متر بعمق متدرج يبدأ بـ 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25 x 12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

- مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصالات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى

والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

- الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (91-416) المؤرخ في 1991/11/02 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي

سنتطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهيأة للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصاً للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية. (المرسوم التنفيذي رقم: 416-91، 1991)

4- إدارة المنشآت الرياضية:

4-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي: (بوداود، 2006، ص154).

1- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

2- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

3- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

4- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

4-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية: (بوداود، 2006، ص160).

1- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

2- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

3- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

4- إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

4-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

1- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
- 2- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة...الخ).
- 3- يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- 4- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- 5- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- 6- ضرورة وضع موزر لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- 7- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزر للسياسات.
- 8- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

5- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين: (المرسوم التنفيذي رقم: (91-416)، 1991)

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

6- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستادان والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، ونبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحساب والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

- اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة وإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية

والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04 كيلومترات) بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام. (شلتوت، 2003، ص28)

- وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى

تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

- التجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

7- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين

الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقويم لتحقيق تلك الأهداف.

8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية:

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات

الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانات في هذا المجال على النحو التالي: (شلتوت، 2003، صفحات 03، 42)

- توافر الإمكانات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنيه وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

- إن تفرخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانات.

- يعد توافر الإمكانات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

- إن توافرت الإمكانات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعد للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

- إن تواجد الإمكانات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرّب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

- توافر وتنوع الإمكانات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية (كالمساحات الشعبية، مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية له دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية.

10- أنواع الملاعب:

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي: (الشافعي، 2007، ص 51).

أ- من حيث الأهداف:

- ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويحية - ملاعب تنافسية.

ب- من حيث الشكل الهندسي:

- ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية.

ج- من حيث الشكل العام:

- الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

د- من حيث اللعبة:

- ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية.

هـ- من حيث القانونية:

- ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

و- من حيث التبعية:

- ملاعب حكومية (مدارس وكرليات، مراكز الشباب) - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

ي- من حيث الأرضية:

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء، سوداء فحمية، الحمرة المخلوطة، العشب الاصطناعي، الإسفلت، البلاط، الرملية، الأسمنت، الجليدية الثلجية، المائية.... الخ.

11- مزايا دراسة امكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يساهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول أنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور و بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ- تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي

يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعيمها.

و- زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على نواحي النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي- استخدام أفضل الموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك- تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي

أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد. (الشافعي، 2007، صفحات 64، 70).

خلاصة:

إن تطور المنشآت الرياضية لن يتوقف عند هذا الحد سواء كان ذلك من ناحية الخدمات أو من الناحية الإجمالية التي أصبحت تصمم عليها، وإن نجاح تسيير هذه المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة لها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط والتسيير للإمكانيات الرياضية حيث أن المشرف هو أدرى وأعلم بما يجب أن تحتاج إليه هاته المنشآت من تسيير أمثل واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنشأة المراد تحقيقها والوصول إليها.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التحفيز والرضا الوظيفي وفي المنشآت الرياضية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة ملعب الشهيد علي عمار المدعو لابوانت التابع اداريا لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ورقلة على أرض الواقع، حيث تمت هذه الدراسة من خلال استبيان دليل المقابلة الذي قمنا بإعداده، وتوزيعه على عينة البحث.

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة رأينا أن المنهج المناسب للدراسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة.

1- مصادر الدراسة.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- مصدر أولي :

قد تم استخدام استبانة المقابلة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.21) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة ويهدف الجواب على التساؤلات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي"² لقياس استجابات المبحثن لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

² مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس الاتجاهات أو الآراء. ويستخدم في العديد من استمارات الاستبيان أو استطلاع الآراء و يتم توجيه أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

الجدول رقم(01): يوضح قياس استجابات المبحوثين.

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5

المصدر: من اعداد الطالبة

- مصدر ثانوي :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والمقالات والمجلات بالإضافة الى الأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة، كما استعنا بشبكة الأنترنت والنسخ الالكترونية.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

-عينة الدراسة: تم استخدام طريقة العينة القصدية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 15 مفردة ، حيث تم توزيع استمارة البحث على الموظفين عبر العديد من الزيارات الميدانية ، ولقد تم استرجاع 15 استمارة، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (02) : وصف عينة الدراسة:

المتغير	التعيين	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30	02	13.33%
	من 30 إلى 40	06	40%
	من 40 إلى 50	07	46.66%
	أكثر من 50	01	10.00%
	المجموع	15	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	02	13.33%
	تقني سامي	03	20%
	ليسانس	08	53.33%
	دراسات عليا	02	13.33%
	المجموع	15	100
الجنس	ذكر	15	100%
	أنثى	00	%00
	المجموع	15	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، المستوى التعليمي والجنس، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

جدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص وعدد سنوات الخبرة .

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	اقل من 5 سنة	04	26.66
	من 5 إلى 10 سنوات	07	46.66
	من 10 إلى 15 سنوات	02	13.33
	من 15 الى 20 سنوات	01	6.66
	أكثر من 20 سنوات	01	6.66
	المجموع	15	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

يوضح الجدول أعلاه وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة، حيث يظهر ان سنوات الخبرة موزع توزيعاً جيداً يساهم في تسيير الملعب والقيام بمهامه، وهي معلومات تساهم في تفسير نتائج الدراسة.

- أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استمارة دليل المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 28 عبارة ، ناهيك عن البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن التساؤلات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS .V21) ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب

الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي: (مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار معامل الالتواء (Skewness)، اختبار معامل التفلطح (Kurtosis)، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) معامل الارتباط بيرسون.

-صدق أداة الدراسة.

للتحقق من صدق أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد العينة وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم(04): نتائج قياس معامل الصدق ألفا كرونباخ.

الرقم	العدد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	المحور الاول	16	0.777	0.881
2	المحور الثاني	07	0.956	0.977
3	المحور الثالث	05	0.904	0.950
	جميع محاور الاستمارة	28	0.811	0.900

الصدق= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل صدق عال وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ، حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم صدق مناسبة.

الثبات:

لحساب ثبات المقياس استخدمنا طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (5): يوضح معامل الارتباط بطريقة التجزئة النصفية

العبارة	معامل سبيرمان-براون	معامل جوتمان
14	0.896	0.895
14		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

للتأكد من الخصائص السيكمومترية للمقياس حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية وحصلنا على معامل سبيرمان-براون بلغ 0.896 و معامل جوتمان بلغ 0.895 وهي ثابتة، مع العلم أن المقياس يتمتع بخصائص الصدق والثبات حسب من أعده .

-اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات العلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	المحور	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	المحور الاول	3,730	5814,
2	المحور الثاني	3,162	3,466
3	المحور الثالث	3,212	3,542

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:21.

حسب الجدول أعلاه، فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات العلمية.

❖ عرض وتحليل نتائج البحث.

الجدول رقم(7) يوضح تحليل اجابات عن الاستبيان.

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد
المحور الأول: الاطر التنظيمية للوظيفة					
5	موافق تماما	0,8165	4,3333	01	طبيعة الوظيفة
5	موافق تماما	0,89974	4,3333	02	
4	موافق	0,7746	4,2	03	
5	موافق تماما	0,63246	4,6	04	التنظيم الوظيفي
5	موافق تماما	0,48795	4,6667	05	
5	موافق تماما	0,63994	4,5333	06	
5	موافق تماما	0,73679	4,4	07	
5	موافق تماما	0,63994	4,4667	08	نظام الفرص
4	موافق	0,72375	4,3333	09	
4	موافق	0,72375	4,3333	10	
5	موافق تماما	0,63246	4,6	11	
4	موافق	0,72375	4,3333	12	ظروف العمل
4	موافق	0,96115	3,9333	13	
3	محايد	1,30931	3	14	
3	محايد	1,43759	2,7333	15	
4	موافق	1,45733	3,5333	16	
المحور الثاني: السلطة الرأسية					
4	موافق	0,79881	4,2667	01	
4	موافق	0,72375	4,3333	02	
4	موافق	0,70373	4,2667	03	
4	موافق	0,72375	4,3333	04	

4	موافق	0,70373	4,2667	05	
5	موافق تماما	1,14642	4,2	06	
4	موافق	0,83381	4,1333	07	
المحور الثالث: أنظمة الترتيبات					
4	موافق	0,63246	4,4	01	
4	موافق	0,70373	4,2667	02	
4	موافق	0,79881	4,2667	03	
4	موافق	0,72375	4,3333	04	
5	موافق تماما	0,96115	4,2667	05	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

يتضح من الجدول أعلاه أن كل أبعاد المحاور بعباراتها قد حقق نسبة أهمية جيدة حيث يتراوح متوسط حساب الفقرات من 3 الى 4.6 وانحراف معياري مقدر من 0.4 الى 1.5 وهي قيمة جيدة مما يدل على عدم تشتت آراء العينة حول إجابات البعد.

وبالتالي نستنتج ان هناك مستوى قوي لمتغيرا الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

3. نتائج قياس درجة الارتباط بين المحاور

الجدول رقم(08) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان.

المتغيرات	عدد العينة	الوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد
المحور الاول	15	66.333	8.329
المحور الثاني	15	29.800	4.872
المحور الثالث	15	21.533	3.298

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح اقتراب الانحراف المعياري من درجة الصفر وهذا يدل على عدم تشتت استجابات المبحوثين في المحاور.

الجدول رقم(09) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد ومحاور الاستبيان.

المتغيرات	عدد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحاور 1 مع 2	15	0.686**	0.001
المحاور 1 مع 3		0.707**	0.000
المحاور 2 مع 3	15	0.782**	0.000
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسي، حيث بلغت مستوى قيمة الدلالة الاحتمالية اقل او تساوي من مستوى الدلالة (0.05).
- معامل الارتباط يؤول الى $R = 0.8$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية للحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا القياس نجد هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغير الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(10) نتائج تحليل التباين للانحدار لعينة الدراسة في ابعاد نظام الحوافز .

البعد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
طبيعة الوظيفة	752,667	188,167	8,605	0.003
	218,667	21,867		
التنظيم الوظيفي	759,833	126,639	4,790	0.023
	211,500	26,438		
نظام الفرص	728,708	182,177	7,509	0.005
	242,625	24,263		
ظروف العمل	808,583	89,843	2,760	0.138
	162,750	32,550		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- توجد فروق لدى افراد عينة الدراسة في بعد طبيعة الوظيفة ، حيث كان مستوى

الدلالة 0.003 وهي قيمة اقل من 0.05.

- توجد فروق لدى افراد عينة الدراسة في بعد التنظيم الوظيفي ، حيث كان

مستوى الدلالة 0.023 وهو اصغر من 0.05.

- توجد فروق لدى افراد عينة الدراسة في بعد نظام الفرص ، حيث كان مستوى الدلالة 0.005 وهو اقل لقيمة 0.05.

- لا توجد فروق لدى افراد عينة الدراسة في بعد ظروف العمل ، حيث كان مستوى الدلالة 0.138 وهو اكبر من 0.05.

نستنتج من خلال الجداول السابقة أن:

- تحقق الفرضية العامة التي تنص للتحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية،
- للأطر التنظيمية للوظيفة دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.
- للسلطة الرأسية دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.
- لأنظمة الترقيات دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية.

خلاصة:

من خلال ما سبق من مختلف العمليات التي قمنا بها على نتائج الاستبيان توصلنا الى ما يلي:

- تساهم إدارة الحوافز بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي .
- لطبيعة الوظيفة أثر على الرضا الوظيفي.
- للتنظيم الوظيفي أثر على الرضا الوظيفي.
- لنظام الفرص أثر على الرضا الوظيفي.
- ظروف العمل أثر على الرضا الوظيفي.

أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال معامل الارتباط بين البعد الكلي وابعاد الاستبيان يتراوح بين $R = 0.8$ ومستوى الدلالة اقل من 0.01 مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين حصة التحفيز و الرضا الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نجد الفرضية الرئيسي محققة إذن نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

- نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أنه للأطر التنظيمية للوظيفة دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية..، حيث حققت ابعاد هذا المتغير استجابة عالية الدرجة ومستوى دلالة اقل من 0.05.

- نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه للسلطة الرأسية دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية..

- نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: لأنظمة الترقيات دور في الرضا الوظيفي في المنشآت الرياضية..

استنتاجات:

تعرفنا من خلال هذا البحث على مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بملعب الشهيد علي عمار المدعو لابوانت محل الدراسة، وهذا من أجل الاجابة على اشكالية بحثنا ، كما قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى ما يلي:

-للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

- وجود فروق بين افراد العينة فيما يخص ابعاد الأطر التنظيمية. طبيعة الوظيفة، التنظيم الوظيفي، نظام الفرص وهي كلها تصب في نظام الحوافز.
- غياب الفروق في بعد ظروف العمل، بين افراد عينة الدراسة.
- للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وفي الوظيف العمومي بصفة عامة.

نخلص من هذه الدراسة ما يلي:

هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المؤسسة و أهدافها، من جهة . و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة ، و الحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولائهم و تفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية وتوصلنا في الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

-للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

-وجود فروق بين افراد العينة فيما يخص ابعاد الأطر التنظيمية. طبيعة الوظيفة، التنظيم

الوظيفي، نظام الفرص وهي كلها تصب في نظام الحوافز.

-غياب الفروق في بعد ظروف العمل، بين افراد عينة الدراسة.

- للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وفي الوظيف العمومي بصفة عامة.

التوصيات

يعتبر موضوع مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؛ موضوعا خصبا للبحث وشيقا من خلال تفرعه لعلم الاقتصاد والتسيير والادارة وغيره من الميادين العلمية الأخرى، فهو شيق للغاية، لذا نقترح:

- دراسة في الموضوع اكثر تعمقا وخلال مدة زمنية أطول كمشروع دكتوراه او بحث في مستواها.
- يمكن دراسة مقارنة بين الرضا الوظيفي في النظام الاداري المركزي والنظام اللامركزي .

- إبراهيم عبد العزيز شيحا (1983). الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
- إبراهيم محمود عبد المقصود حسن أحمد الشافعي (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء.
- أحمد إبراهيم أبو حسن. (1995). الإدارة والإسلام، ط5، دار المفكر. بيروت.
- أحمد ماهر وآخرون (2002). الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية.
- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة.
- إخلاص زكي فرج. (2013) الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية. مجلة البحوث التربوية والنفسية. العدد (36).
- أنس عبد الباسط عباس. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- إيهاب صبيح محمد زريق. (2001). الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر.
- بالقاسم سلاطنية، حسن الجيلاني. (2017). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- بشير معمري. (2009). البحث النفسي في الجامعة. (ط. 1) الجزائر: المكتبة العصرية للنشر.
- بواب رضوان. (2015) الأداء الوظيفي والإجتماعي في نظام الأمدي (LMD). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (21).
- بوداودع اليمين. (2006). محاضرة في تسير المنشآت الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية محمد بوضياف المسيلة 2006.
- بوفلجة غياث. (2014) القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، جامعة وهران، ط1،

قائمة المراجع

- بووذن نبيلة.(2007) محددات الرضا الوظيفي للعامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمود منتوري قسنطينة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (2008). العدد (23).
- جميل أحمد توفيق. (2008). إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية.
- حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود.(2007). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الإمكانات والمنشآت.
- حسن شلتوت، حسن معوض. (2003). التنظيم والإدارة والتربية الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حسن مصطفى. (2005). العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحادات الرياضية، رسالة علمية.
- حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية.(ط. 1). عمان: دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع.
- حليم المنبري. عصام بدوي. (2011). الإدارة في الميدان الرياضي، ج 1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة.
- خير الدين علا عويس. (2013). دليل البحث العلمي، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- دانيال ريغ. (1983). معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس.
- ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد.(2012). مهارات الحياة الجامعية.(ط.1). عمان: دار الفكر للنشر.
- سالم تيسير الشرايدة. (2008). الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية. (ط.1). عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سامح أحمد رفعت عبد الباقي.(2011). إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي.مصر: دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع.
- سامي سلطي عريفج. (2001). الجامعة والبحث العلمي. (ط. 1). الأردن: دار الفكر العربية للنشر والتوزيع.
- السعيد محمد المصري. (1999). التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.

قائمة المراجع

- سمايلي محمود، بن عمارة سعيدة.(2015) الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني العاملين بمؤسسات التعليم الثانوي. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. العدد (02).
- السيد عليوة.(2001). سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك للنشر والتوزيع.
- شاطر شفيق.(2010) اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة.. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جماعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- صيفور سليم.(2013) التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي بالجزائر بين حقائق الواقع ومتطلبات الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد(03).
- طارق عبد الرؤوف عامر. (2012). الجامعة وخدمة المجتمع توجهات عالمية معاصرة.(ط. 1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الطاهر أحمد محمد علي.(2012) الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية. مجلة العلوم والتقانة، مجلد (12).
- طلحة حسام الدين.(2014) عدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر.
- عادل حسن، عبد المنعم فوزي. (2009). الإدارة العامة، منشأة المعارف الإسكندرية.
- عادل عبد الرزاق هاشم.(2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عايدة خطاب. (2003). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الحكم الخزامي. (2017). تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي. (ط. 1). مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقري. (2015). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجيات القرن الواحد والعشرين. الرياض: دار المريخ للنشر.

قائمة المراجع

- عبد الرحمان عزيزو. (2015) الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص. رسالة ماجستير غير منشور. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف. (2007). تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية.
- عربي بومدين. (2016) دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية الفرص والقيود. المجلة السياسية للعلوم والسياسات الاقتصادية. العدد (07).
- عصام بدوي. (2010). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر.
- عفاف ع المنعم درويش. (2012). الإمكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف الإسكندرية.
- علي عباس حبيب. (2013). الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مد يولي، القاهرة.
- علي غربي. أبجديات (2011) المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: مطبعة circa copy للنشر و التوزيع.
- كريم ناصر علي، الدكتور أحمد محمد الدليمي. (2009). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كنعان علم الدين مداح. (2015) العوامل في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات الأجير. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
- ليث حمودي إبراهيم. مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة. مجلة البحوث التربوية والنفسية. العدد (30).
- ماجد محمد الخياط. (2011). أساليب البحث العلمي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- محمد بالرابح. (2011). الرضا عن العمل. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد در. (2017) أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية. العدد (09).

قائمة المراجع

- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- محمد شحاتة ربيع. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. (ط. 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد هاني محمد. (د.س). إدارة الموارد البشرية. دار المعترف للنشر والتوزيع.
- مدني عبد القادر علاقي. (2015). إدارة الموارد البشرية. (ط. 5). جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر.
- يوسف يصاديق. (2001). القيادة والتسيير، التباين التكاملي، جريدة النباء، الجزائر العدد 271.



الملحق رقم (01): الاستبيان.

جامعة محمد خيضر-بصرة-

معهد علوم وتقنيات لنشاطات البدنية والرياضية

قسم: ادارة وتسيير

السنة: الثانية ماستر



دليل المقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر بعنوان " مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنشآت الرياضية"، ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

اشراف الأستاذ

اعداد الطالب :

الدكتور: شعيب دين

معارف عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30
☐ من 30 إلى 40
☐ من 40 إلى 50
☐ أكثر من 50

3- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي
☐ تقني سامي
☐ ليسانس
☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة في العمل: ☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 إلى 10 سنوات
☐ من 10 إلى 15 سنة
☐ من 15 إلى 20 سنة
☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور دليل المقابلة

المحور الأول: الاطر التنظيمية للوظيفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الاطر التنظيمية للوظيفة ، نرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الأبعاد	الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
طبيعة الوظيفة	1	تحقق لي وظيفتي أمن وظيفي					
	2	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة					
	3	تتيح لي وظيفتي استقلالية بالعمل والقرارات					
التنظيم الوظيفي	4	توفر فرص التطور المهني					
	5	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناسب مع طموحاتي					
	6	المهام الممنوحة بي واضحة وملائمة					
	7	هناك وضوح في إجراءات العمل					
نظام الفرص	8	تتيح لي وظيفتي فرص الإبداع والتطور في مجال العمل					
	9	توفر لي وظيفتي فرص للإطلاع على كل ما هو جديد متصل بطبيعة وظيفتي أكاديميا					
	10	تتيح لي وظيفتي فرص للمشاركة في الدورات والمؤتمرات					
	11	توفر لي وظيفتي الجو المناسبة للعطل					
ظروف العمل	12	وجود تهوية وتدفئة مناسبة					
	13	مكان العمل مناسبة لطبيعة العمل					
	14	توفر الأدوات الضرورية للعمل .					
	15	توفر لي وظيفتي الجو المناسبة لطبيعة العمل					
	16	توفر أثاث مكثي مناسب لطبيعة العمل					

المحور الثاني: السلطة الرأسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى السلطة الرأسية ، نرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	احترام رؤسائك لاقتراحاتك وأرائك المهنية					
2	هناك تقدير المسؤولين لجهودك					
3	هناك اجتماعات ولقاءات تعقد مع مسؤولك المباشر					
4	مدى تقبل المسؤولين للنقد البناء					
5	مشاركتك في إتخاذ القرارات					
6	هل هناك النشاطات اللامنهجية التي تنظم في الملعب					
7	موضوعية التقييم لعملك من قبل المسؤولين					

المحور الثالث: أنظمة الترقيات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أنظمة الترقيات ، نرجو منك تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

1	توفر لي وظيفتي بالملعب فرص التقدم والترقي					
2	معايير وأنظمة الترقية بالملعب واضحة					
3	ترتبط الترقية بالملعب بالكفاءة وفاعلية الاداء					
4	لا يوجد دور مهم لإعتبارات المحسوبية والوساطة بالملعب					
5	لا يوجد للإعتبارات السياسية والدينية في الترقية					

ملعب الشهيد علي عمار المدعو لابوانت



ملعب كرة القدم تابع اداريا لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ورقلة بموجب القرار الوزاري رقم 220 المؤرخ في 2016/10/19 المتضمن الحاق الوحدات الرياضية بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ورقلة.

يقع بحي المستقبل ياقليم بلدية تفرت، يتربع على مساحة اجمالية تتجاوز 10 هكتارات، بطاقة استيعاب اجمالية للجمهور تقدر ب 10000 مقعد.

سجل مشروع انجازه تحت اطار برنامج قاعي لامركزي سنة 2007 و تاريخ الانجاز سنة 2008.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشباب والرياضة

ولاية ورقلة

المقاطعة الإدارية تقرت

المديرية المنتدبة للشباب والرياضة تقرت

ديوان المركب المتعدد الرياضات ورقلة

ملعب الشهيد علي عمار (لابوانت) تقرت

وصف محتويات الهيكلية
ملعب الشهيد علي عمار (لابوانت)



01	جناح اداري	يحتوي على : مكتب المدير أمانة المدير مكتب الاطارات مخزن العتاد
02	ملعب كرة القدم	معشوشب اصطناعيا الجيل الخامس أبعاد الملعب : الطول 105 متر / العرض 68 متر
03	المدرجات المغطاة	قدرة الاستعاب 2500 متفرج
04	المدرجات غير المغطاة	قدرة الاستعاب 7500 متفرج
05	قاعة العلاج والاسعافات	العدد 01
06	مراحيض	العدد 28
07	مرشات	العدد 26
08	قاعة شرفية	العدد 01
09	غرف تغيير الملابس	العدد 04
10	غرف تغيير الملابس للحكام	العدد 01
11	غرف	العدد 05
12	مركز الحراسة (غرفة مؤقتة)	العدد 01
13	شباك بيع التذاكر	العدد 06
14	الابواب الخارجية للملعب	العدد 07
15	ملعب ملحق	يحتوي على ملعب جوارى مغطى بالعشب الاصطناعي الجيل الخامس
16	مضمار ألعاب القوى	يوجد به 5
17	قاعة تقوية العضلات	العدد 04

ملاحظة : يوجد هذا المركز بالقرب الرياضي لمدينة تقرت ويوجد بجانبه قاعة متعددة الرياضات مغطاة بطاقة استيعاب 1000 متفرج ومسبح مغطى وملعب ألعاب القوى بمضمار عالمي ، بيت ابواء الشباب 100 سرير على مسافة 50 م ، كما يوجد مركز طبي رياضي فرع جهري تابع لمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشباب والرياضة

ولاية جرجس
ديوان المركب المتعدد الرياضات
قسم الإدارة والتشغيل

الدليل المالي لديوان المركب المتعدد الرياضات 2018

وحدة الألعاب المتعددة حسب اصطلاحها

حقوق استعمال الملعب أثناء التمرينات

التمرينات	مبلغ الاشتراك المرشدين	مبلغ الاشتراك بالأندية	ملاحظات
الفريق الوطني الشانسي شواء	150 000,00	250 000,00	يشمل المرشدين
المرشدين	140 000,00	220 000,00	يشمل المرشدين
المرشدين	130 000,00	210 000,00	يشمل المرشدين

حقوق استعمال الملعب أثناء المباريات

التمرينات	حقوق استعمال الملعب إثناء المباريات	بالأندية	ملاحظات
الفريق الوطني الشانسي شواء	30 000,00	35 000,00	لكل مباراة
المرشدين	20 000,00	25 000,00	لكل مباراة
المرشدين	10 000,00	15 000,00	لكل مباراة
المرشدين	5 000,00	9 000,00	لكل مباراة
المرشدين	1 000,00	2 000,00	لكل مباراة

حقوق استعمال الملعب أثناء المباريات

التمرينات	حقوق استعمال الملعب إثناء المباريات	بالأندية	ملاحظات
الفريق الوطني الشانسي شواء	10 000,00	12 000,00	لكل مباراة
المرشدين	8 000,00	10 000,00	لكل مباراة
المرشدين	6 000,00	8 000,00	لكل مباراة
المرشدين	3 000,00	6 000,00	لكل مباراة
المرشدين	1 500,00	3 000,00	لكل مباراة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشباب و الرياضة

ولاية ورقلة
ديوان المركب المتعدد الرياضات
قسم الإدارة و المالية

الدليل المالي المعدل لديوان المركب المتعدد الرياضات 2018

وحدة الملعب المعشوشب إصطناعيا
حقوق إستعمال الملعب أثناء التدريبات

ملاحظة	مبلغ الإشتراك الموسمي بالإنارة	مبلغ الإشتراك الموسمي	التعيين
يشمل المرش	400 000,00	200 000,00	القسم الوطني الثاني هواة
يشمل المرش	300 000,00	150 000,00	نوادي ما بين الرابطات
يشمل المرش	250 000,00	100 000,00	الجهوي و الأقسام الأخرى

حقوق إستعمال الملعب أثناء المقابلات

ملاحظة	بالإنارة	حقوق إستعمال الملعب إثناء المقابلات	التعيين
لكل مقابلة	9 000,00	5 000,00	المؤسسات العمومية و الإقتصادية
لكل مقابلة	5 000,00	2 000,00	الرابطة الولائية للرياضة و العمل

وحدة المسبح شبه الأولمبي

الملاحظة	المدة الزمنية اليومية	مبلغ الرواق بدج	التعيين
للرواق	ساعة و نصف	3000,00	النوادي الرياضية
"ر"		3000,00	المؤسسات العمومية و الإقتصادية (فئات محسنة)
للرواق		5000,00	المنافسات
للرواق	ساعتان في اليوم	6000,00	تسخير المسبح
للرواق	نصف يوم	10000,00	
للرواق	يوم واحد بالإنارة	20000,00	

السباحة للمنخرطين هواة

الملاحظة	المدة الزمنية اليومية	مبلغ الرواق بدج	التعيين
حصتان في الإسيوع	1 شهر	2 000,00	منخرطين هواة (ذكور أكابر / إناث أكابر)
حصتان في الإسيوع	3 أشهر	5 000,00	
حصتان في الإسيوع	موسم كامل	9 000,00	

ندوة القاعة المتعددة الرياضات

الأصناف		التدريب		ات (يشمل قاعة كمال الإجهاد + غرف تبديل الملابس)		الكاس / دورة	
دون إنارة	بالإنارة	المدة	دون إنارة	بالإنارة	المدة	بالإنارة	المدة
80 000,00	100 000,00	إشتراك موسمي	700,00	900,00	لكل مقابلة		
150 000,00	200 000,00	إشتراك موسمي	1700,00	1900,00	لكل مقابلة		

كرة القدم داخل الصالة (Futsal)		الملاحظات	المرحلة
التعليق	المقابلات (فقط)	تستغل مجاناً للمقابلات في حالة شغور القاعة من أي نشاط	
الزاد الممتع	مجاناً		

المدة الزمنية اليومية	بالإنارة	المبلغ الشهري	مضممار ألعاب القوى
ساعتان في اليوم	7,000,00	5,000,00	التعبين
ساعتان في اليوم	8,000,00	6,000,00	النوادي المتعة
			النوادي الغير المتعة
			قاعة الرياضات القتالية (ملحق)

الأصناف	التدريبات	المدة الزمنية اليومية	دوش	بطولة نصف يوم	بطولة يوم كامل
فئات صغرى و الإناث	500	1 ساعة و 30 د	400,00	800,00	1600,00
فئة أكابر	1000	1 ساعة و 30 د	600,00	1000,00	2000,00

قائمة كمالات الاجسام				
تدريب	الحصة الواحدة	دوش	شهريا	الملاحظ
تقوية الأعضاء	100,00	50,00	1200,00	3 مرات أسبوعيا

نصف يوم	بالإنارة	يوم كامل	بالإنارة	الملاحظ
1500,00	1800,00	3800,00	3,000,00	

إعانة المؤتمرات			
نصف يوم	جهاز عرض البيانات	يوم كامل	جهاز عرض البيانات
4000,00	5000,00	5000,00	6000

الملاحظة

الزحل				
الاطعام و المبيت				
الملاحظة	مبيت مع فطور الصباح	مبيت	وجبة كاملة	فطور الصباح
	600	500,00	500,00	150,00

مصاريف الأعوان المصخرين للتنظيم و أمن المنافسات الرياضية

التعيين	القسم الثاني هواة	كأس الجمهورية	قسم ما بين الرابطات	القسم الجهوي
الاعوان الرئيسي	1500	1500	1000	900
أمين الصندوق	1200	1200	1000	500
الأعوان	600	600	500	500

مصاريف الأعوان المصخرين للتنظيم في المسابح

التعيين	مبلغ الحصة	المدة الزمنية اليومية	الملاحظة
مكلف بالتدريب في المسبح	1000	ساعة و نصف	
مكلف بالحراسة في الحوض	500	يوم كامل	

ملاحظة :

كراء المحلات - الكافتريا - الفندق - المطعم يتم عن طريق المزايدة المفتوحة.

14 جوان 2018

ورقة في :




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

ولاية ورقلة

ديوان المركب المتعدد الرياضات

الوحدة : ملعب الشهيد علي عمار المدعو لابوانك تقرت -

نوع النشاط : رياضة كرة القدم

عقد إتفاقية



الموسم الرياضي : 2022/2021



- بمقتضى المرسوم رقم: 117/77 المتضمن إنشاء دواوين المركبات المتعددة الرياضات المعدل بالمرسوم

رقم 492/05 المؤرخ في 2005/12/22.

-بناءا عن القرار الوزاري رقم 133/91 المؤرخ في 11/12/1991 والمتضمن إنشاء ديوان المركب المتعدد

الرياضات لولاية ورقلة.

-بمقتضى القانون رقم 31/90 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 والمتعلق بالجمعيات .

-بمقتضى القانون رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية.

-بمقتضى القرار الوزاري المشترك رقم 10 المؤرخ في 12/10/94 الذي يحدد توزيع المداخل المحصلة

بمناسبة المنافسات الرياضية.

-بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06/06/1996 المحدد لنموذج القانون الأساسي للنادي الرياضي للهواة.

-بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 01/07/1996 المحدد لنموذج القانون الأساسي للرابطات الرياضية

البلدية، الولائية، الجهوية.

-بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 22/05/2000 الذي يحدد كفاءات تخصيص العائدات الناتجة عن النشاطات

والأشغال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لوزارة الشباب والرياضة زيادة

عن مهامها الرئيسية.

-بمقتضى التعليمات الوزارية رقم 57 المؤرخة في 16/07/2000 المتعلقة بالتسيير المحاسبي للعائدات الناتجة

عن الأشغال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري زيادة مهامها الرئيسية.

-بناءا عن القرار الوزاري رقم 326 المؤرخ في 31/03/2009 المتضمن إنشاء المجلس الإداري لديوان المركب

المتعدد الرياضات لولاية ورقلة.

-بناءا على محضر مجلس الإدارة المنعقدة سنة 2017 الذي يحدد الدليل المالي لديوان المركب المتعدد الرياضات ورقلة لحقوق

استغلال الهياكل الرياضية.

والمجلس والحدود التي تقوم بها المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بموجب هذا الاتفاق المبرم بين

السيد: ممثل: وحدة ملعب كرة القدم علي عمار (لابوانت) تقرت بصفته مدير الوحدة من جهة

والسيد: ممثل: النادي الرياضي للهواة بصفته: رئيس النادي

ومن جهة أخرى .



واتفق الطرفان على ما يلي

المادة رقم 01 : تحدد مدة الاتفاقية للموسم الكروي 2021/2022.....

المادة رقم 02 : حدد مبلغ الاتفاقية حسب الدليل المالي لديوان المركب المتعدد الرياضات ورقلة لسنة 2018 ب.....دج

التدريبات : 2021/2022..... للموسم.

المقابلات : 2021/2022..... للموسم.

المادة رقم 03 : توضع تحت تصرف المتعاقد لممارسة التدريبات والمنافسات الرياضية (التي تدخل في رزنامة البطولة)

المرافق الضرورية الآتي ذكرها:

- ساحة اللعب الملعب معشوشب اصطناعيا
- غرفة تغيير الملابس
- المرشات

المادة رقم 04 : للاستفادة من الخدمات المبينة في المادة 03 يشترط على المتعاقد تقديم ملف كامل يتكون من الوثائق التالية :

- طلب استعمال المنشأة
- نسخة من قرار الاعتماد
- نسخة لمكتب النادي
- نسخة لمكتب الفرع المسير
- قائمة الجهاز التقني للفرع مع تعيين مسؤول كل فئة (صنف)
- إجبارية تقديم صك بنكي او بريدي مؤشر عليه عند إمضاء الاتفاقية استغلال المنشآت الرياضية قبل انطلاق الموسم الرياضي كضمان.

المادة رقم 05: تدفع مستحقات استغلال المنشأة في نهاية الموسم الرياضي عن طريق صك او نقدا. كما يدفع المبلغ في حساب

ديوان المركب المتعدد الرياضات للخرينة العمومية لولاية ورقلة تحت رقم: 402001123

وإرجاع نسخة من وصل الدفع إلى رئيس الوحدة

وفي حالة عدم دفع مستحقات استغلال المنشأة في نهاية الموسم الرياضي يتم إرسال الصك المقدم كضمان إلى ديوان

المركب المتعدد الرياضات ورقلة من طرف رئيس الوحدة بالمبلغ المستحق.



المادة رقم 06 : تأمين المسيرين والطاقم التقني والرياضيين على عاتق النادي المستعمل للوحدة الرياضية

المادة رقم 07 : الأصناف المتفق عليها للمقابلات و التدريبات بالوحدة الرياضية

وهم كالتالي : صنف أكابر للتدريبات و المقابلات .

المرافقون : 10

الطاقم التقني : 05

الرياضيون : 30

المادة رقم 08 : لا يحق للمتعاقد استعمال المنشأة قبل تسليم الملف المذكور في المادة 04

المادة رقم 09 : يجب على المتعاقد تقديم قائمة اللاعبين والطاقم التقني و الاداري مرفقة بنسخة عن بطاقة التلقيح لكل واحد إجباريا ويمنع دخول أي عضو غير ملقح و لا يمتلك بطاقة التلقيح.

المادة رقم 10 : تبليغ إدارة الوحدة الرياضية مسبقا ب 48 ساعة على الأقل عند كل طلب مقابلة ودية أو رسمية أو تغيير في

البرنامج و ينتظر الرد من ادارة الوحدة.

المادة رقم 11 : عند حدوث أي أضرار مادية بالمؤسسة من طرف المستعمل تشكل لجنة من الطرفين لتحديد مبلغ الأضرار ويتم التعويض خلال أسبوعين وفي حالة العكس أي عدم احترام المدة الزمنية المذكورة للتعويض إدارة الوحدة لها الحق في تجميد نشاط النادي إلى حين تسوية الوضعية .

المادة رقم 12 : حضور رجال الأمن إجباري عند إجراء المنافسات الرياضية .

المادة رقم 13 : على المستعمل أن يحترم توقيت التدريبات ويلتزم به.

المادة رقم 14 : يحدد الحجم الساعي للحصة الواحدة بساعة واحدة وثلاثين دقيقة (1h30)

المادة رقم 15 : توزع الحصص حسب الجدول الذي يتم الاتفاق عليه مع إدارة المنشأة

المادة رقم 16 : يلتزم المتعاقد باحترام التوقيت والشروط المتفق عليها في استعمال المنشأة ومرافقها ولاسيما إجراءات النظام والسكينة والهدوء والنظافة/ حماية المنشأة / مساحة اللعب/ غرفة تبديل الملابس والمرشات .

المادة رقم 17 : لا يحق للمتعاقد التنازل أو استبدال حصصه (الى أو مع طرف آخر) الا بموافقة الادارة

المادة رقم 18 : على المتعاقد العمل بالعمليات التالية :

- عدم السماح لأشخاص أو رياضيين بالنشاط في المنشأة , غير منخرطين بالنادي وغير مؤمنين وغير مسموح لهم طبيا بالممارسة الرياضية .

- عدم استعمال المنشأة لعمليات اشهارية أو تجارية إلا بموافقة إدارة المنشأة وطبقا للقوانين سارية المفعول

- عدم إجراء منافسات بدون إعلام إدارة المنشأة

- عدم إجراء منافسات رياضية بدون توفير الظروف الأمنية والصحية والوقائية .

- عدم استعمال المنشأة في غياب المشرف الفني أو المؤطرين المصرح بهم .

- عدم السماح بدخول عدد الرياضيين الذي يفوق المعايير البيداغوجية للعبة

المادة رقم 19 : عند الضرورة يمكن لمسؤول المنشأة إلغاء حصة أو حصص وتعويضها في وقت لاحق .

المادة رقم 20 : في حالة خلاف يسوى :

أولا / الحل بالتراضي

ثانيا / يطرح الإشكال للهيئة الوصية

ثالثا / يودع المنف للعدالة

المادة رقم 21 : يسرى مفعول هذه الاتفاقية بعد إمضاءها من قبل الطرفين .

المادة رقم 22 : يحتفظ النادي أو الفرع المتعاقد بنسخة من هذا العقد

حرر بتقررت في :

عن الديوان

رئيس الوحدة

ثانيا / يطرح الإشكال للهيئة الوصية
عن المستعمل أو الهيئة المستفيدة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشباب والرياضة

ولاية تڤرت

مديرية الشباب و الرياضة تڤرت

ديوان المركب المتعدد الرياضات ورقلة

ملعب الشهيد علي عمار (لابوانت)

برنامج التدريبات بالملعب للموسم الرياضي 2022/2021

أيام الأسبوع	التوقيت	الفريق المستعمل
الأحد	10:00 إلى 12:00 15:00 إلى 16:30 16:30 إلى 18:00 18:00 إلى 19:30	فريق الشرطة تڤرت نادي تڤرت NRBT اتحاد النزلة IRBN 2/1 المدرسة الكروية أمل النزلة EFAN - أمل سيدي مهدي ASM
الاثنين	15:00 إلى 16:30 16:30 إلى 18:00 18:00 إلى 19:30	نادي تڤرت NRBT اتحاد النزلة IRBN 2/1 المدرسة الكروية أمل النزلة EFAN - أمل سيدي مهدي ASM
الثلاثاء	15:00 إلى 16:30 16:30 إلى 18:00 18:00 إلى 19:30	نادي تڤرت NRBT اتحاد النزلة IRBN 2/1 المدرسة الكروية أمل النزلة EFAN - أمل سيدي مهدي ASM
الأربعاء	15:00 إلى 16:30 16:30 إلى 18:00 18:00 إلى 19:30	نادي تڤرت NRBT اتحاد النزلة IRBN 2/1 المدرسة الكروية أمل النزلة EFAN - أمل سيدي مهدي ASM
الخميس	10:00 إلى 12:00 15:00 إلى 16:30 16:30 إلى 18:00 18:00 إلى 19:30	فريق الشرطة تڤرت نادي تڤرت NRBT اتحاد النزلة IRBN 2/1 المدرسة الكروية أمل النزلة EFAN - أمل سيدي مهدي ASM
الجمعة	07:00 إلى 10:00 10:00 إلى 18:00	المدارس الكروية المقابلات الرسمية
السبت	07:00 إلى 10:00 10:00 إلى 18:00	المدارس الكروية المقابلات الرسمية

تحياتنا الرياضية

تڤرت في : 2021/10/31



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشباب والرياضة

ولاية تڤرت

مديرية الشباب و الرياضة تڤرت

وأن المركب المتعدد الرياضات ورقلة

عب كرة القدم الشهيد علي عمار (لابوانت) تڤرت



برنامج المداومة للإطارات للموسم الرياضي 2022/2021

الاطار المداوم	التوقيت	ايام الاسبوع
مهاني محمد السعيد بالطاهر نور الدين بالمهدي نور الدين	14:30 الى 16:30 16:00 الى 18:00 18:00 الى 20:00	الأحد
بن جلول عبد الحكيم مهاني محمد السعيد بوحرارة رياض	14:30 الى 16:30 16:00 الى 18:00 18:00 الى 20:00	الاثنين
بالمهدي نور الدين بالعيد محمد بشير كل مبروك	14:30 الى 16:30 16:00 الى 18:00 18:00 الى 20:00	الثلاثاء
كل مبروك بالعيد محمد بشير بالطاهر نور الدين	14:30 الى 16:30 16:00 الى 18:00 18:00 الى 20:00	الاربعاء
بوحرارة رياض بن جلول عبد الحكيم	16:00 الى 18:00 18:00 الى 20:00	الخميس

تڤرت في :...../...../.....

مدير المؤسسة



الملخص:

الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم . ، ولقد توصلت الدراسة الميدانية لحالة ملعب الشهيد علي عمار المدعو لابوانت التابع اداريا لديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية ورقلة الى ان هناك علاقة قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي، ومن خلال وجود فروق بين افراد العينة اتضح ان هناك شبه نظام تحفيز في المؤسسة محل الدراسة، لكن لا يرتقي للمطلوب وهذا راجع لمتغير التنظيم المركزي للإدارة في الجزائر.

Abstract:

Incentives are those factors which aim to excite the latent powers in the individual, which determine the pattern of behavior or disposition desired by satisfying his ever-increasing human needs. At the level of the organization, these human needs are the main source of motivation for human resources and the main determinant of their behavior. And the field study of the case of the Martyr Ali Ammar stadium, called La Pointe, which is administratively affiliated to the multi-sports complex office of the state of Ouargla, has found that there is a strong relationship between motivation and job satisfaction, and through the presence of differences between the sample members, it turns out that there is a semi-motivation system in the institution under study, but no It rises to what is required, and this is due to the variable central organization of administration in Algeria.