



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية.  
الموضوع

## علاقة الرضا الوظيفي بدافعية الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

تحت إشراف الدكتور:

زريقي سليم

من إعداد الطلبة:

بوزاجي إبراهيم

بسايح رابح

السنة الجامعية 2019 - 2020



## شكر ونقير

أرى لزاما علي تسجيل الشكر واعلامه ونسبة الفضل

لأصحابه، استجابة لقول النبي ﷺ: "من لم يشكر  
الناس لم يشكر الله".

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم  
فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق  
البحث والتشبه بأهل العلم وان كان بيني وبينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل

المشرف على هذا البحث الدكتور **زريقي سليم**، فقد  
كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم توجيهي إلى ما يرى  
بأرق عبارة وألطف إشارة، فله مني وافر الثناء وخالص  
الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة في معهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية وكل الزملاء في قسم

الإدارة والتسيير الرياضي وكل من قدم لي فائدة أو

أعاني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن

يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

**بوزاجي إبراهيم . بسايح رابح**



الحمد لله بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا  
وحبيبنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم صلى الله عليه وعلى آله وصحبه  
أجمعين.

بكل معاني الحب والخشوع وبكل نبضات القلب وتردد الأنفاس اهدي هذه  
الصفحات إلى من أضاء لي الطريق والى من كانوا السبب في وصولي إلى هذا  
المستوى إلى من وفروا لي سبيل التعلم والنجاح قال رسول الله صلى الله عليه  
وسلم " **الجنة تحت أقدام الأمهات** " إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية  
العمر إلى التي ربّنتي على الفضيلة والأخلاق إليك **أمي** الغالية أطال الله في عمرك  
إلى الذي وهبني حياته أعطاني الأمل في النجاح إلى الذي ربّاني نعم التربية وعلمي  
أن أكون للعلم وفي رمز الأبوة ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري إليك **أبي** العزيز  
أطال الله في عمرك.

إلى الذي شاركني عناء إعداد هذه المذكرة رفيق الدرب والمشوار الجامعي **بسايع**  
**رابح** وإلى كل عائلته وإلى كل **أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية**  
**والرياضية**

إلى كل أصدقائي وزملائي بالمعهد وخاصة فوج **إدارة وتسيير رياضي**

إلى كل من علمني حرفا ولقني درسا وأعطاني نصحا إلى هؤلاء جميعا اهدي علمي  
المتواضع هذا.

**بوزاجي إبراهيم**



لكل معاني الحب والخشوع، ولكل نبضات القلب وتردد الانفاس، أهدي الصفحات إلى من أضاء لي طريقي وإلى من كانوا السبب في وصولي إلى هذا المستوى، إلى من وفروا لي السبيل السقيم والنجاح.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (الجنة تحت أقدام الأمهات)

إلى التي كانت لا تزال صلواتها تضيء لي الكون وتنير لي درب الحياة، إلى نبع الحنان وسر الوجدان

إلى أُمي الغالية، الحياة، حفظها الله

إلى من شق لي الظلام ليبريني النور، إلى ذلك البرج العالي منبع الصبر والحكمة

والدي العزيز، أعلي، حفظه الله

إليهم الذين كانوا شموعا تخرق من أجل أن تنير لي طريقا ورديا في وسط الصعاب

إلى كل زملائي في معهد staps

إلى كل من عرفني وعرفته من قريب أو من بعيد

دون أن أنسى الجميع...

بسايح رابح

## ملخص

### علاقة الرضا الوظيفي بمتغيرات الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة -

تحت إشراف الدكتور:

زريقي سليم

إعداد الطلبة:

- بوزاجي إبراهيم

- بسايح رابح

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لدى موظفي الإدارة الرياضية، والظروف المهنية التي يؤدي فيها عمله، ومعرفة مدى استعداده وقدراته ومدى تكيفه مع الوظيفة وتقبل مستوى رضاه عنها والكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، وقد تم صياغة الإشكالية كالتالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية؟ واستخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي للوصول إلى فروض البحث والتي تضمنت وجود مستوى معين من الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية، كما توجد علاقات ارتباطية دالة احصائيا بين دافعية موظفي الإدارة الرياضية ورضاه عن أبعاد (الوظيفة، العلاقة بين العاملين، الراتب والحوافز المادية، الأمن والاستقرار الوظيفي، الإدارة المباشرة والإشراف)، وتمثلت عينت البحث في (20 موظف لدى الإدارة الرياضية) واعتمدنا على أداتين للقياس (الرضى الوظيفي ودافعية الإنجاز) واستعملنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون في التحليل الاحصائي، وقد دلت على وجود مستوى معين من الدافعية لديهم، في حين نوصي بالعمل على تحسين ظروفهم وتقدير واحترام عطائهم لما يحقق زيادة في دافعتهم.

# محتوى البحث

| الصفحة   | الموضوع                       |
|--|-------------------------------|
| أ  | - شكر وتقدير.                 |
| ب  | - إهداء.                      |
| هـ   | - محتوى البحث.                |
| ط  | - قائمة الجداول.              |
| ي  | - قائمة الأشكال.              |
| د  | - ملخص البحث.                 |
| ك  | - مقدمة.                      |
| <b>مدخل عام : التعريف بالبحث</b>   |                               |
| 2  | 1- الإشكالية.                 |
| 3  | 2- الفرضيات.                  |
| 3  | 3- أسباب اختيار الموضوع.      |
| 3  | 4- أهمية البحث.               |
| 3  | 5- أهداف البحث.               |
| 4  | 6- تحديد المصطلحات والمفاهيم. |
| <b>الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث.</b> |                               |
| <b>الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.</b>                             |                               |
| 7  | - تمهيد                       |
| 8  | المحور الأول: الرضا الوظيفي.  |
| 8  | 1- مفهوم الرضا الوظيفي.       |

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 8  | 2- أهمية الرضا الوظيفي.              |
| 9  | 3- أنواع الرضا الوظيفي.              |
| 9  | 4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. |
| 10   | 5- أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.    |
| 11   | 6- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.    |
| <b>المحور الثاني: دافعية الأداء.</b>           |                                      |
| 13   | 1- تعريف الدافعية.                   |
| 13   | 2- وظائف الدافعية وفوائدها.          |
| 14   | 3- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية.  |
| 15   | 4- تصنيف الدوافع.                    |
| 15   | 5- عملية الدافعية.                   |
| 15   | 6- مفهوم الأداء.                     |
| 16   | 7- الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء. |
| 16   | 8- أنواع الأداء ومحدداته.            |
| <b>المحور الثالث: موظفي الإدارة الرياضية.</b>  |                                      |
| 17   | 1- مفهوم الموظف.                     |
| 17   | 2- تعريف الإدارة الرياضية.           |
| 17   | 3- أهمية الإدارة الرياضية.           |
| 18   | 4- وظائف الإدارة الرياضية.           |
| 19   | 5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية. |
| 21   | - خلاصة.                             |
| <b>الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث.</b> |                                      |
| 23   | - تمهيد.                             |
| 24   | 1- الدراسة الأولى.                   |



|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 25   | 2- الدراسة الثانية.                  |
| 26   | 3- الدراسة الثالثة.                  |
| 27   | 4- التعليق على الدراسات.             |
| 30   | - خلاصة.                             |
| <b>الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث.</b>       |                                      |
| <b>الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.</b> |                                      |
| 33   | - تمهيد.                             |
| 34   | 1- الدراسة الاستطلاعية.              |
| 34   | 2- أهداف الدراسة الاستطلاعية.        |
| 34   | 3- الدراسة الأساسية.                 |
| 34   | 3-1- منهج البحث.                     |
| 34   | 3-2- متغيرات البحث.                  |
| 34   | 3-3- مجتمع البحث.                    |
| 35   | 3-4- عينة البحث:                     |
| 38   | 3-5- مجالات البحث.                   |
| 38   | 3-6- أدوات البحث المستعملة.          |
| 42   | 3-7- الوسائل الإحصائية.              |
| 44   | - خلاصة.                             |
| <b>الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.</b>               |                                      |
| 46   | - تمهيد.                             |
| 47   | 1- عرض وتحليل نتائج المقياسين.       |
| 51   | 2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات. |
| 53   | - خلاصة.                             |
| 54   | - نتائج متوصل إليها                  |

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 55 | - خاتمة.                       |
| 56 | - اقتراحات وفروض مستقبلية.     |
| 57 | - البيبلوغرافيا.               |
| 61 | - الملاحق.                     |
| 62 | - ملحق رقم (01).               |
| 69 | - ملحق رقم (02).               |
| 70 | - ملحق رقم (03).               |
| 71 | - ملخص البحث باللغة الانجليزية |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول   | العنوان   | الصفحة |
|--------------|---|--------|
| جدول رقم(01) | يمثل حجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع  | 35     |
| جدول رقم(02) | يبين جنس أفراد العينة   | 36     |
| جدول رقم(03) | يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة   | 36     |
| جدول رقم(04) | يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة   | 37     |
| جدول رقم(05) | يبين معامل ثبات ومعامل صدق لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي   | 40     |
| جدول رقم(06) | يبين معامل ثبات ومعامل صدق لمقياس دافعية الإنجاز  | 41     |
| جدول رقم(07) | يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين بعد الوظيفة ودافعية الأداء                  | 47     |
| جدول رقم(08) | يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين بعد العلاقة بين العاملين ودافعية الأداء     | 48     |
| جدول رقم(08) | يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين بعد الراتب والحوافز المادية ودافعية الأداء  | 49     |
| جدول رقم(10) | يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين بعد الإدارة والإشراف المباشر ودافعية الأداء | 50     |

# قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل      |
|--------|---|----------------|
| 35     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لحجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع.               | الشكل رقم (01) |
| 36     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لجنس أفراد العينة.                                  | الشكل رقم (02) |
| 37     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي لأفراد العينة.                     | الشكل رقم (03) |
| 37     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة المهنية لأفراد العينة.                       | الشكل رقم (04) |
| 47     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى   | الشكل رقم (05) |
| 48     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية. | الشكل رقم (06) |
| 49     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثالثة. | الشكل رقم (07) |
| 50     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الرابعة. | الشكل رقم (08) |
| 51     | يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الخامسة. | الشكل رقم (09) |

إن المكانة الكبيرة والأهمية البالغة للرياضة في الدول والتي جعلت منها مقياس من المقاييس التي تقاس به درجة التقدم والرقي بهذه الأمم، إلا دليل على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المادة الخام للوصول إلى مصاف الدول الكبيرة في الرياضة، والتنافس الذي نشاهده اليوم إلا دليل على ذلك.

يعتبر المستغلون في حقل علم النفس التنظيمي مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضاً، وذلك لصعوبة تحديده لما يرتبط به من مفاهيم سيكولوجية أخرى متشابهة كالروح المعنوية والدافعية ولصعوبة قياسه ودراسته. ولهذا أكثرت البحوث والدراسات حوله كما يعتبر الرضا الوظيفي للأفراد الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجاباً على الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية.

كما يرجع الاهتمام بدراسة دافعية الأداء نظراً لأهميتها، ليس فقط في المجال النفسي ولكن أيضاً في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعملية، إذ يعتبر عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه وفي إدراكه للموقف.

ومن أسباب نجاح موظف الإدارة الرياضية في عمله يرتبط على حد كبير في مستواه ومعلوماته ومعارفه وقراراته في نوع النشاط الذي يتخصص بالعمل في ميدانه، فكلما تميز بالتأهل التخصصي العالي كلما زاد إتقانه للمعارف النظرية وطرق تطبيقها.

يتأثر الرضا الوظيفي بكثير من العوامل يتعلق جزء منها بالعمل ومتطلباته ومسؤولياته، ويتعلق الجزء الآخر بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه وانفعالاته ورغباته، في حين أن جزءاً آخر من هذه العوامل يتعلق بالجوانب الاجتماعية للوظيفة ومعرفتنا بهذه العوامل وتفهمها تمطيناً من تحسينها وتطويرها والارتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لنا إيجاد الفرد المنتج المتمتع بأداء وظيفته. ولقد بينت دراسات كثيرة أن للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بدافعية الأداء والتي تمثل أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية، ولقد اهتم الباحثون في علم النفس الاجتماعي بالمشكالية دافعية الأداء لمالها من آثار كبيرة على الجودة والنوعية في مجال الإدارة الرياضية ويعد الدافع للأداء عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وفي إدراكه للموقف، فضلاً عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد، وسلوك المحيطين به عما يعتبر دافع الأداء مكوناً أساساً في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته وتأكيداً، فمن خلال الأداء يشعر الفرد بتحقيق ذاته، وفيما يصبو إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني.

قد أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن الدافع للأداء يختلف من مجتمع لآخر طبقاً لنوع الثقافة أو الحضارة السائدة في المجتمع (عوض، 1999، صفحة 20)

من هذا المنظور تناولت هذا البحث الذي يحمل في طياته بايبن: الباب الأول يتمثل في الجانب النظري الذي احتوى على فصلين جاءت مرتبة حسب أهميتها في الفصل الأول يتمثل في الخلفية النظرية للدراسة التي تناولت فيه ثلاث محاور فالمحور الأول يتمحور حول الرضا الوظيفي والمحور الثاني الذي كان حول دافعية الأداء والمحور الثالث حول موظفي الإدارة الرياضية أما فيما يخص الفصل الثاني تناولنا في الدراسات المرتبطة بالبحث والتعليق عليها، ثم خصصنا الباب الثاني للجانب التطبيقي الذي احتوى على فصلين جاءت مرتبطة حسب أهميتها فصل تناولت منهجية البحث وإجراءاته الميدانية وفي فصل آخر تطرقت إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها ثم خاتمة البحث، وأخيراً الاقتراحات وفروض مستقبلية، البيبليوغرافيا ثم الملاحق.

# مدخل عام التعريف بالبحث

## 1-الإشكالية:

إن المؤسسات الرياضية تتخذ عدة أشكال، وهي مزيج بين الأفراد والهيكل يقومون بمهام مختلفة في إطار تنسيق وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تساهم في ترقية وتطوير النشاط الرياضي بشق أنواعه.

هذا ويعرفها علي غراب " هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت لأجله"، ويشير أشرف صبحي نقلا عن دافت daft، روبيرز roppies" إن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهداف طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة"، وقد ذكر أيضا دافت " أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة". (علي غراب، 2020، ص52).

وتحتاج المؤسسات الرياضية إلى مختلف العمليات والوظائف الإدارية.

حيث أكدت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الهامة التي تحافظ على مستوى عال من الأداء، وأن المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي قد، يؤدي إلى انخفاض الأداء، ويرتبط باللامبالاة وفقدان الاهتمام...، فضلا عن أن انخفاض مستوى دافعية الأداء نظرا لأثر هذه في الرضا الوظيفي ومستوى دافعية الأداء.

انطلاقا مما سبق فإن الدراسة الحالية نحاول من خلالها الإجابة على التساؤل العام التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية؟

### 1-التساؤلات الجزئية :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة بين العاملين ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الراتب والحوافز المادية ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة بين الأمن والاستقرار وأداء موظفي الإدارة الرياضية؟
- هل توجد علاقة بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية أداء الموظفين في الإدارة الرياضية؟

## 2-فرضيات البحث:

❖ الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

❖ الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

- توجد علاقة بين العاملين ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين الراتب والحوافز المادية ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة بين الأمن والاستقرار الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.
- توجد علاقة بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

### 3-أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع.
- إن موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي قل البحث فيها ببلادنا مما يستدعي تكثيف وتدعيم البحث في هذا الميدان، وربما كان بحثنا خطوة للتنبية بهذه الضرورة.
- قلة اهتمام المشرفين برضى الموظف وعوامله.

### 4-أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى :

- توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي على مستوى الإدارة الرياضية.
- التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة الرياضية.
- الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الأداء ومدى تأثير مستوى الرضا لدى موظفي الإدارة الرياضية.

### 5-أهمية البحث :

يتطلب الحصول على موظفين متميزين في الإدارة الرياضية مستوى عال من الكفاءة، وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قبول عام للوضع الذي عمل فيه الموظف وتتبع عن رضاهم الوظيفي، حيث برزت أهميته في اظهار عنصر الرضا عن العمل في فعالية برامج هذه الإدارات الرياضية، حيث كانت النتائج واضحة في انعكاس هذا العنصر بصورة مباشرة على أداء الموظفين. كما تتجلى هذه الأهمية في التركيز على الرضا الوظيفي وكل ما له علاقة بتحسين ورفع مستويات أداء الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف في الإدارة الرياضية سواء كانت ايجابية أو سلبية التي تدفعه لأداء عمله بكل جدية، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو الاقتراحات التي قدمت في الاستبيانات الموزعة على الموظفين والتي عبروا عنها على شعورهم بالرضا الوظيفي والتي تسبب في الرفع من جودة أدائهم، مما يستدعي معرفة النقائص والاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية الرضى الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين في الإدارة الرياضية عامة وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة.



## 6-تحديد المصطلحات والمفاهيم :

### ❖ الرضا الوظيفي:

➤ **التعريف اللغوي:** رضا عن شيء " اختاره وقنع به "، الغرض هو واللغة الناتجة عن إكمال كنا ننتظره ونرغب فيه ورضي عنه وعليه، رضا رضوانا ومرضاة ضد سخط وهناك من يكتب الكلمة بالشكل "رضى" لأنه من فعل رضي التي منها رضا. (زينب علي عمر، غادة جلال عبد الحكيم، 2008، صفحة 65)

➤ **التعريف الاصطلاحي:** يعتبر الرضا الوظيفي " شعور ناتج عن تقويم شخصي يتخذ تعريف ذاتي لمختلف عناصر ومتغيرات العمل. (الفيروز ابادي، 1999، صفحة 1233)

➤ **التعريف الإجرائي:** الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسينة التي يشعر بها حول التغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل على نفسه وبيئته المحيطة به، وهذه المتغيرات أما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء.

### ❖ دافعية الأداء:

➤ **التعريف اللغوي:** "مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة او نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية" (طويل كريمة، صفحة 150).

➤ **التعريف الاصطلاحي:** الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف. (طويل كريمة، صفحة 150).

➤ **التعريف الإجرائي:** هو الدرجة التي يقيسها مقياس التي يقيس درجة دافعية الأداء لدى الموظفين في الإدارة الرياضية والتي أعده الباحث وفق أبعاده التي تضمنت المثابرة والرغبة، فضلا عن السعي وراء اتقان العمل بالإضافة الى الطموح نحو الأفضل.

❖ **موظفي الإدارة الرياضية:** إن موظف الإدارة الرياضية يلعب دورا هاما وحيويا وله فعالية كبيرة في الإدارة الرياضية فمسئولته كبيرة جدا.

❖ **الإدارة الرياضية:** هي الوظيفة الإدارية التي تسبق ما تشابهها من الوظائف حيث من دونها لا يكون للمسئول من المهام ما ينظمه.

الجانب النظري:

الخلفية النظرية

للدراسات

والدراسات

المرتبطة

بالبحث.

# الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة.

## تمهيد:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي للأفراد الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجاباً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية، في حين العمل والرضا هما وجهان لعملة واحدة، فالفرد الذي يعمل إما أن يكون راضياً عن عمله، وإما أن يكون غير راضٍ عنه، والرضا أو عدم الرضا أو الاستياء متعاكسان، فالأول هو مصدر للذة بينما الثاني يعني الأحداث المزعجة والمكدره.

وغالبا ما نستعمل عبارة الرضا الوظيفي للدلالة عن حالة العامل بعدما يحقق إشباع حاجاته كالزيادة في الأجر والترقية أو حتى رضا المسؤول عنه، والارتياح بعد إشباع الحاجة نوع من أنواع الرضا، إذ يحدث الرضا لأسباب أخرى غير إشباع الحاجات العضوية، إنما لأسباب نفسية أو اجتماعية، ويعرفه " أحمد صقر عاشور " بالحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة، ما يأخذ عن هذا التعريف كونه أدبي أكثر من أنه علمي.

ويعد دافع الأداء مكوناً جوهرياً في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما يؤديه وينجزه، وفيما يحققه من أهداف، وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني الواعي، ويرى عدد كبير من علماء النفس أن حاجة الفرد للأداء وحاجته لتحقيق ذاته يمثل أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الأداء، بل حاجته لأداء شيء حقيقي له قيمة في الحياة، وهو يعني أساس الحافز إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد وتعرض طريقه.

ويعتبر موظف الإدارة الرياضية الشخص الذي يحقق أدوار مثالية في علاقته مع المؤسسة ومجال الوظيفة، فموظف الإدارة الرياضية يحقق أهداف تتجسد في الأدوار التي يقوم بها شخصياً، فتجد لديه قيم مهنية وقناعة شخصية وخاصة تلك التي تربطه بالإدارة وعلاقته مع العاملين.

## 1- المحور الأول : الرضا الوظيفي.

**1-1- مفهوم الرضا الوظيفي:** إذا نظرنا إلى مفهوم الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة.

يعرف إدوين لوك (Edwin loke) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة". (سامي بن عبد الله الباسين، 2007، ص:243).

أما ستون (stone) فيعرفه بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. (محمد سعيد سلطان، 2004، ص: 194-195).

أما بلجن (blegen) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة". (حنان عبد الرحيم الأحمدى، 2006، ص:308).

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

من خلال هذا التعريف نستنتج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي:

- ❖ الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- ❖ الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.
- ❖ الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه لإشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.

## 2-1- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة، والمجتمع نوضحها كما يلي: (شونفي نور الدين، 2005، ص: 191-192).

### 1-2-1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار. فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي.... إلخ مشبعة بشكل كافي، تزيد الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، أي أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### 2-2-1- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة بصورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى..... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

### 3-2-1- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

### 3-1- أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي:

#### 1-3-1 الرضا العام:

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها أصلا الفرد، وهذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

**2-3-1- الرضا النوعي:** يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب

الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة في العمل ذاته. (نسفاري مولود، 2007، ص:19).

#### **1-4-1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:**

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذا العوامل ما يلي: (سهيلة محمد عباس، 2006، ص:176-178).

#### **1-4-1 الأجر والرواتب:**

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن "هرزبرج" حالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا إنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الفرد، وتبرز أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

تعد الأجر إحدى المشبعات لحاجات مختلفة آخر غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

#### **1-4-2 محتوى العمل وتنوع المهام:**

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة في إثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الاحتياجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

**1-4-3 إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريسية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

**1-4-4 فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

**1-4-5 نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد

والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

**1-4-6- الضروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

#### 1-6-4-1- عدالة القائد:

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه... مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

#### 1-5- أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الوقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (سهيلة محمد عباس، 2006، ص: 180).

#### 1-6- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي:

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

#### 1-6-1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثل تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

#### 1-6-2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث.... الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة... الخ.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الانزعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران.
- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

#### 1-6-3- برامج الرفاهية الاجتماعية:



وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة.

#### **1-4-6-4- برامج الأمن والسلامة المهنية:**

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الاعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

#### **1-4-6-1- تجزئة العمل:**

دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء ظل منها.

**1-4-6-2- تحديد مصدر الخطر:** بناء على نتائج الخطورة - الأولى - يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

#### **1-4-6-3- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:**

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق.... إلخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية.... إلخ. وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستحمام..... إلخ.

#### **1-4-6-4- تدريب العاملين:**

**القسم الأول:** زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

**القسم الثاني:** تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

**القسم الثالث:** توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

**القسم الرابع:** شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها. (محمد الصيرفي، عمان، ص:274).

## المحور الثاني: دافعية الأداء.

**1-2-تعريف الدافعية:** يحاول بعض الباحثين مثل "اتكسون" بين مفهوم الدافع "motive" ومفهوم الدافعية "motivation" على أساس الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو اشباع هدف معين.

أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو التصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية شظية. (ALINKSON, J-W, 1964, P350).

وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بينهما فإنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما. وتستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، حيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع وان كانت الدافعية المفهوم الأكثر عمومية. (معتز عبد الله، 1990، ص: 415-451).

وقد ظهر واضحا في عرض "هاملتون HAMILTON" لأحد عشر تعريفا قدمها الباحثون لمفهوم الدافعية، حيث جاءت كلمة "الدافعية" في معظم التعريفات في حين وردت كلمة "دافع" في عدد قليل منها.

وبداية نشير إلى كلمة "دافعية MOTIVATION" لها جذور في الكلمة اللاتينية "MOVERE" والتي تعني يدفع أو يحرك في علم النفس الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك. (Weinlerger, J-MC clelland, 1990, pp. 562-567).

وقد تبين من خلال عرضنا مفهوم الدافعية أن هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم وقد أحصى "كلينجنا" و "كلينجنا" و "كلينجنا" PR.Kleinginna-AM.Kleinginna على سبيل المثال 98 تعريف للدافعية تبين أنها تختلف عن بعضها البعض وإنما تعكس توجهات نظرية مختلفة في التعامل مع هذه الظاهرة. وتعرض لبعض التعريفات:

عرف "يونج" p.i yong: الدافعية بأنها خاصية ثابتة ومستمرة ومتغيرة ومركبة وعامة تمارس تأثيرا في كل أحوال الكائن الحي.

وعرف "ستاتش STAATS" الدافعية بأنها تشريط انفعالي لمنبهات محددة ومركبة يوجهها مصدر الترغيم.

وعرف "هب HEBB" الدافعية بأنها أثر لحدين حسيين هما الوظيفة المعرفية التي توجه السلوك، ووظيفة التيقظ أو الاستشارة التي تمد الفرد بطاقة الحركة.

## 2-2- وظائف الدافعية وفوائدها:

تسهل الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المحيرة في السلوك الإنساني.

كما أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على انجاز عمل ما، بهذا المعنى نحقق أربع وظائف رئيسية:

- الدافعية تشير السلوك.
- الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعا لأفعالهم ونشاطاتهم.
- الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها. (معتز عبد الله، 1990، ص: 415-451).
- الدافعية بناء على ما تقدم من وظائف. (معتز عبد الله، 1990، ص: 78).

## 2-3- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:

من الأهمية تكمن ونحن بصدد تقديم تعريف مقبول لمفهوم الدافعية أن يميز بين هذا المفهوم والمفاهيم الأخرى التي ترتبط مثل الحاجة والحافز، الباعث العادة، الانفعال القيمة على النحو التالي:

**مفهوم الحاجة NEED:** تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين وتستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين.

(محي الدين أحمد حسن، 1980، ص:78).

**مفهوم الحافز DRIVE:** يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصاحب بعض المعالجات الخاصة لمنبه معين وتؤدي إلى إصدار السلوك.

**مفهوم الباعث INCENTIVE:** يعرف "فيناك W.E.VINACK": الباعث بأنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية. (معتز عبد الله، 1990، ص:10).

**مفهوم العادة HABIT:** أشار "كورمان 1997 KORMA": إلى أن مفهوم العادة قد تم تضمينه كمتغير أساسي في بناء نظرية أو منحى التوقع-القيمة، من قبل بعض الباحثين مثل "أتكسون، برش، فيروف"، وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم وإعطاء القيمة النوعية والتوقع النوعي في مجال اختيار الفرد للسلوك المعين.

**مفهوم الإنفعال EMOTION:** كما يخلط بعض الباحثين بين مفهوم الانفعال ومفهوم الدافع حيث يعرف بأنه اضطراب حاد يشمل الفرد كله، ويؤثر سلوكه وفي خبرته الشعورية والوظائف الفسيولوجية الداخلية ويمر من حالات الشعورية المحيرة فهو يضمن الخوف، الكراهية، غضب كما يضمن البهجة، السعادة. (ماكلياند، 1976، ص:08).

**مفهوم القيمة VALUE:** هناك خلط شائع لدى بعض الباحثين في استخدام كل من القيمة والدافع والنظر إلى القيم على أنها تستخدم بالتبادل مع الدافعية MOTIVATION فعلى سبيل المثال اعتبر "ماكلياند" الدافع بمثابة القيمة وأبرز ذلك "ولسون" من خلال نتائج الدراسة التي أوضحت أن هناك ارتباطاً بين دافع الأمن وقيمة الأمن القومي.

## 2-4- تصنيف الدوافع

### 2-4-1- التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيطة والدوافع الاستهلاكية:

الدافع الوسيطة هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر، أما الدافع الاستهلاكي فوظيفته هي إشباع للدافع ذاته.

### 2-4-2- تصنيف الدوافع طبقاً لمصدرها إلى ثلاث فئات:

**الفئة الأولى:** دوافع الجسم - تساهم في تنظيم الوظائف الفسيولوجية مثل الجوع، العطش... الخ.

**الفئة الثانية:** دوافع إدراك الذات يؤدي إلى مستوى تقدير الذات.

**الفئة الثالثة:** دوافع اجتماعية تختص علاقات بين الأشخاص.

### 2-4-3- تصنيف الدوافع طبقاً لنظرية ما سلو في الدافعية الإنسانية:

قدم ماسلو تنظيمًا هرميًا للدوافع في عدة مستويات على النحو التالي:

- ❖ حاجات فسيولوجية.
- ❖ حاجات الأمن.
- ❖ حاجات الانتماء والحب.
- ❖ حاجات تقدير الذات.
- ❖ حاجات الفهم والمعرفة.

#### 2-4-4- تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ:

**الفئة الأولى:** دوافع فسيولوجية المنشأ مثل دوافع الجوع، العطش، الجنس.

**الفئة الثانية:** دوافع اجتماعية تتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي.

#### 2-5- عملية الدافعية: THE MOTIVATIONAL PROCESS

- ❖ **تعد نقطة البداية في عملية الدافعية:** أن يكون لدى الفرد حاجة غير مشبعة أي أن وجود نقص لدى الفرد يعد أول حلقة من الحلقات المختلفة التي تقود في النهاية إلى تحقيق سلوك معين.
- ❖ **إن الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى:** حالة من التوتر لدى الفرد، قد يكون توترا فسيولوجيا أو توترا نفسيا في داخل الفرد. تؤدي هذه الحالة إلى قيام الفرد بمجموعة من الأفعال التي م شأنها أن تشبع الحاجة ومن ثم يزول التوتر النفسي.
- ❖ **إن وجود حالة من التوتر بسبب وجود حاجة غير مشبعة لدى الفرد:** تمثل المثير الذي يحول الحاجة المشبعة إلى رغبة توجه سلوكا معيناً نحو هدف معين وبانتهاء السلوك تكون الرغبة قد تحققت ومن ثم تكون الحاجة قد تم إشباعها. (موقع أسود البيزنس، 2018).

#### 2-5- مفهوم الأداء:

هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمل المسؤولية في فترة زمنية محددة وبناء على هذا المعنى فإن كفاءة الفرد ترتكز على اثنين هما:

**أولاً:** مدى كفاءة الفرد في القيام بعمله: أي واجباته ومسؤولياته.

**ثانياً:** يتمثل في صفات الفرد الشخصية، ومدى ارتباطها وأثارها على مستوى أدائه لعمله (THOMAS) 1989 أن علماء النفس العاملين في الحقل الرياضي، وجدوا ارتباطات بين مفاهيم عديدة كالقدرة، الاستعداد، الدافعية.... أغلبها تشكل مفهوم الأداء، مضيفاً أن الأداء هو الاستعداد بالإضافة إلى المهارات المكتسبة. (عبد الغفار عروسي، 1992، ص:40).

ويستخدم مصطلح الأداء بنفس المعنى والمفهوم حيث يطلق عليه مصطلح الأداء الأقصى ويستعمل بشكل واسع لتعبير عن المهارات التي يمكن رؤيتها وملاحظتها في جميع المجالات منها المجال النفسي الحركي والتي تتطلب تذكر المعلومات وإظهار القدرات والمهارات. (محمد نصرالدين، 1992، ص:168).

#### 2-6- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

تتعدد هذه الجوانب المتعلقة بمفهوم الأداء أهمها:

#### 2-6-1- الإمام بالعمل:

يعد الإمام بالعمل ركن من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره واختصاصه وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنشأة.

## 2-6-2- ناتج العمل:

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل فلي العمل".

## 2-6-3- سلوك العامل:

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟

## 2-6-4- السلوك الاجتماعي:

مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذ للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل.

## 2-6-5- الحالة النفسية:

إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل،

## 2-6-6- فرص التقدم:

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجية وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية. (شنوفي نور الدين، الجزائر، ص16)

## 2-7- أنواع الأداء:

- ❖ **الأداء والمواجهة:** أسلوب مناسب لأداء جميع الموظفين لنوع الأداء نفسه في وقت واحد.
- ❖ **الأداء الدائري:** طريقة هادفة لتدريب تؤدي إلى تنمية الصفات البدني وخاصة القوة العضلية والمطاولة.
- ❖ **الأداء في محطات:** أسلوب مناسب لأداء جميع الموظفين مع تغيير في محطات أو أداء الصف كلة في محطات مختلفة. (قاسم حسين، 1998، ص: 41-42).

## 2-8- محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- ❖ **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- ❖ **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- ❖ **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا. (طاهر محمود كلابدة، الأردن ص: 142).

## المحور الثالث: موظفي الإدارة الرياضية.

**3-1- مفهوم الموظف:** هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام. هذا التعريف يوصف بأنه جامع مانع، أي يجمع كل عناصر المفهوم وهي صدور قرار التعيين من سلطة مختصة وأن تكون الوظيفة منتظمة وأن يكون التعيين في خدمة مرفق عام ويمنع من دخول عناصر مفاهيم أخرى وهذا ما يجعل مفهوم الموظف مستقر وثابت. (صحيفة النبا الإلكترونية، 2020).

**3-2- تعريف الإدارة الرياضية:** هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة. (طلحة حسام الدين، 1997، ص: 08).

الإدارة الرياضية تعني الخدمة إن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم. (حسن شلتوت وحسن معوض، 1997، ص: 102).

عرف كل من de sens kelly.blanten.and beitel الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الشاملة والجامعة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:  
ماري باركر: فن إنجاز العمل بواسطة الناس.

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لمل تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا. (عصام بدوي، 1997، ص: 20).

## 3-3- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات وإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت.

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء ل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدي الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى نه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه. (طلحة حسام الدين، 1997، ص: 25).

## 4-3- وظائف الإدارة الرياضية:

### 3-4-1- وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص: 16-17).

ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد وإخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وإن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين".

### 3-4-2- وظيفة التنظيم:

التنظيم هو مجموعة من الافراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم. (عصام بدوي، 1997، ص: 69).

### 3-4-3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

### وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

والرقابة هي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا. وتعني أيضا "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها"، وهي أيضا تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

(طلحة حسام الدين، 1997، ص: 83).

### 3-5- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

#### 3-5-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا

للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر. الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد أدمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة.
- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج.

### 3-5-2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيا ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرين أصبح هو الفيصل للضمان تحقق الأهداف الكاملة. (عصام بدوي، 1997، ص: 149-150).

### 3-5-3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:

وهي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام.

أيضا "هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها". (د/حسن أحمد الشافعي، 2003، ص: 11).

وتتحقق الجودة الشاملة بأن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي.

**1-الأداء الصحيح:** وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.

**2-استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:** وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.

**3-التركيز على كل المعلومات والنتائج معها:** وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.



**4-تنمية الموارد البشرية:** وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية. (مفتي إبراهيم حماد، ص:20-21).

### **3-5-3-1- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:**

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العملي بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة. (حسن أحمد شافعي، 2003، ص:57).

## خلاصة:

من خلال الفصل النظري حول الرضا الوظيفي حاولنا تتبع مفهومه مركزين على اختلاف العلماء في ضبط هذا المفهوم، ثم تطرقنا إلى أهمية الرضا الوظيفي وقد اخترنا تلك الأهمية التي تطرقت على الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء. وأعطى هذا الفصل أهمية لعناصر الرضا الوظيفي من خلال تفسيرها وضبطها حسب آراء أبحاث العلماء، يضع الباحث تعريفه الإجرائي المتمثل في أن الرضا الوظيفي هو الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول التغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل على نفسه وبيئته المحيطة به، وهذه المتغيرات أما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء، وهو ما يقيسه العلماء في صورته المختصرة المطبق لدراستنا في هذا الفصل.

تبين مما سبق أن موضوع الدافعية للأداء يكتسي أهمية بالغة لدى الباحثين، لأنه أساس أو معيار التقدم العلمي والحضاري والاقتصادي لأي مجتمع على حد قول مكلياند، ونحن نرى بأن التقدم الاقتصادي لا يتم إلا بالرضا الوظيفي للعامل، إذا كان هذا الأخير ليس لديه دافعية للعمل فإن التقدم الاقتصادي مآله التدهور، لأنه لا يمكن التقدم بدون إعداد كامل للمنشآت من كل الجوانب وبالتالي يجب الاهتمام بدافعية الموظف نحو عمله، والعمل على الرفع من أداءه، ومساعدته على التغلب على صعوباته وتكريس الروح المعنوية في نفسه.

بعد التطرق إلى كل الجوانب المتعلقة بموظفي الإدارة الرياضية، يتضح لنا جليا الدور الكبير الذي يلعبه في ميدان الإدارة الرياضية.

وقد أبرزنا خلال هذا الفصل مفهوم الموظف وأهمية الإدارة الرياضية حيث تعمل باستقلال الموارد البشرية المتاحة.

كما تطرقنا إلى أهم وظائف الإدارة الرياضية المتمثلة في {التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة}

وتطرقنا كذلك إلى بعض النماذج الحديثة للإدارة الرياضية والمتمثلة في {الإدارة بالأهداف - إدارة الوقت في المجال الرياضي - إدارة الجودة الشاملة}.

ومن كل ما سبق نستنتج أن للرضا الوظيفي لدى الموظف في الإدارة الرياضية دور كبير وأهمية بالغة لإثراء الأداء والمردودية لدى المنشآت الرياضية.

# الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث

## تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث الجديد خطوة هامة من خطوات البحث العلمي إذ يجب على الباحث الاطلاع عليها وتحليلها لمعرفة الجوانب التي سبق البحث فيها، وكذلك المنهجية المتبعة والنتائج التي تم التوصل إليها، وقبل التطرق إليها نشير على أنه لم نجد دراسات سابقة تناولت موضوع بحثنا بمتغيراته الثلاثة إلا أنه وجدنا دراسات حول الرضا الوظيفي ودراسات حول الدافعية للإنجاز.

## 2-1 : الدراسات السابقة والمثابفة :

بعد تنامي اهتمام العالم بمشاعر العاملين في بيئات العمل ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وأثارها السلوكية الإيجابية والسلبية والمنعكسة على الوظيفة بغرض رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات، يجد الباحث في أدب هذا الموضوع العديد من الكتابات والبحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي من جوانب مختلفة بصفة عامة، إلا أن الدراسات والبحوث النظرية منها تظل مفقودة في الإنتاج الفكري العربي في مجال الرياضة من طاقم إداري وتدريب.

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة محمد كريبع مذكرة ماجستير تحت عنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى المدربين {دراسة ميدانية لمدربي كرة القدم- صنف أكابر لولاية ورقلة} السنة 2009

- **إشكالية البحث:**

هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي العام ودرجة الاحتراف النفسي للمدربين لولاية ورقلة لصنف أكابر.

- **أهداف الدراسة:**
  - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي كرة القدم في ولاية ورقلة لصنف أكابر.
  - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المدربين وفق المتغيرات الشخصية الوظيفية.
  - التعرف على مدى شيوع ظاهرة الاحتراف النفسي لدى مدربي ولاية ورقلة صنف أكابر.
- **فرضيات الدراسة:**
  - ينخفض مستوى الرضا الوظيفي العام لدى مدربي ولاية ورقلة على سلم استبانة الرضا الوظيفي.
  - هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية وبعض العوامل الأخرى.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والعوامل الوظيفية.
  - يرفع درجة الاحتراف النفسي بدرجات تفوق المتوسط على سلم الاحتراف النفسي عند مدربي "المارتنز" لدى مدربي كرة القدم ولاية ورقلة.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاحتراف النفسي ومستوى الرضا الوظيفي لدى مدربي ولاية ورقلة.
- **منهج البحث:**

المنهج الوصفي المسحي

- **عينة البحث:**

العينة هنا عينة قصدية غير احتمالية وهي عينة تصلح في مجال الحصر الشامل وتتكون من 40 مدرب في 40 نادي نشيط 04 أقسام.

## • أدوات البحث: انقسمت إلى ثلاثة أقسام:

**أولاً:** تتصل ببعض المعلومات الشخصية والوظيفية عن المبحوث واشتملت على {السن – الحالة العائلية- سنوات التدريب- مؤهل علمي- الذي يدرّب فيه- درجة التدريب المتحصل عليها- طبيعة المدرب- قيمة الدخل}.

**ثانياً:** استخدام مقياس ديكارت الذي يتكون من 28 عبارة تتراوح درجاته من {1-5} تقيس الرضا للمدربين.

**ثالثاً:** مقياس احترام نفسي للمدربين.

## • أهم الاقتراحات:

- تقترح تشريع إصدار قانون الاحتراف في بلادنا الجزائر والتي تنظم هاته المهنة تنظيمًا دقيقًا وعدم تركها إلى كد من هب ودب.
- الاهتمام بهذه المهنة لأنها رياضة تحقق ما لا تحقّقه السياسة من توحيد للأمة ورفع للروح الوطنية.
- زيادة البحوث في هذا المجال وخصوصًا في بلادنا لكي يتمكن من التعرف على المشاكل التي يعاني منها المدربون ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة.
- تحفيز المدربين الذين يحققون نتائج جيدة خلال الموسم الرياضي من خلال تكريمهم من طرف الرابطات والفدراليات ... الخ.

## ❖ الدراسة الثانية:

دراسة بوعنجاف كمال مذكرة ماجستير 2006: بعنوان "واقع اختيار مهنة الرياضة وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر".

## • هدف الدراسة:

هو معرفة الدوافع التي كانت وراء اختيار التعليم الثانوي بالجزائر لمهنة التدريب وعلاقته بالرضا الوظيفي وفق متغيرات الديمغرافية كالجنس، الحالة العائلية، المؤهل العلمي.... الخ.

## • نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى {0,05} بين دوافع اختيارهم للتربية البدنية والرياضية بالجزائر مستوحات الرضا الوظيفي، تعزي لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى {0,05} بين اختيارهم للتربية البدنية والرياضية بالجزائر مستوحات الرضا الوظيفي تعزي لمتغير الحالة العائلية.
- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى {0,05} بين دوافع اختيارهم للتربية البدنية والرياضية بالجزائر مستوحات الرضا الوظيفي تعزي لمتغير علاقة العمل في معظم أبعاد دافعية وجمع عناصر الرضا الوظيفي.

**الدراسة الثالثة:** دراسة العياشي بن زروق سنة 2008 بالجزائر قام الباحث العياشي بن زروق بدراسة لنيل درجة دكتوراه دولة في علوم التربية تحت عنوان: الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي.

### • تساؤلات الدراسة:

- هل أساتذة التعليم الثانوي وأساتذة التعليم الجامعي راضين أو غير راضين عن الوظيفة التي يمارسونها؟ وما مستوى الرضا لديهم إن وجد؟ وإن كانوا غير راضين فما هي العوامل التي حققت لهم ذلك؟ وإذا كانوا غير راضين فما هي العوامل التي كانت السبب في ذلك؟
- هل توجد فروق في مستوى الرضا بين أساتذة المرحلتين الثانوية والجامعية.
- هل هناك فروق في مستوى الرضا بين الجنسين (أساتذة / أستاذات)؟
- هل هناك اختلاف في تقدير الأساتذة لأهمية الحاجات الواردة في مقياس الرضا العام؟
- هل توجد فروق بين الأساتذة ذوي الرضا المرتفع عن الوظيفة والأساتذة ذوي الرضا المنخفض في مستوى دافعتهم للإنجاز؟

### • فرضيات البحث:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة المرحلة الثانوية وأساتذة المرحلة الجامعية منخفض انطلاقاً من الحاجات 20 المحددة في مقياس الرضا العام للدراسة.
- توجد فروق في مستوى الرضا عن الوظيفة بين أساتذة المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية.
- توجد فروق في مستوى الرضا عن الوظيفة بين الأساتذة (ذكور والإناث).
- توجد اختلافات في تقدير الأساتذة لدرجة أهمية الحاجات 20 المحددة في مقياس الدراسة.
- توجد فروق بين الأساتذة ذوي الرضا المرتفع والأساتذة ذوي الرضا المنخفض في مستوى دافعتهم للإنجاز.

### • أهداف الدراسة:

- الكشف عن مكانة الأساتذة في المجتمع الجزائري وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والظروف التي يؤدي فيها عمله.
- معرفة مدى استعداده وقدراته، ومدى تكيفه مع مهنة التعليم وتقبله لها وكذا مستوى رضاه بها، ومستوى دافعيته للإنجاز كل المهام المتعلقة به.
- كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة والفروق في مستوى الرضا بين أساتذة المرحلة الثانوية وأساتذة المرحلة الجامعية، وكذا الفروق بين الجنسين إن وجدت، وتهدف أيضاً إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا والدافعية للإنجاز ومدى تأثير مستوى الرضا لدى الأساتذة على مستوى دافعتهم للإنجاز.

### • منهج البحث:

- اعتمد الباحث المنهج الوصفي المقارن لكونه يتلاءم وطبيعة الإشكالية المطروحة.
- عينة البحث وكيفية اختيارها:

تكونت عينة البحث من 400 أستاذ وأستاذة نصفهم يعمل بمرحلة التعليم الثانوي والنصف الثاني يعمل بمرحلة التعليم الجامعي موزعين على ثلاث ولايات وهي ولاية الجزائر، بومرداس، البليدة. وقد تم استخراج العينة المذكورة عن طريق العينة العشوائية، وذلك بوضع قائمة بأسماء مجموعة 20 ثانوية متواجدة بالولايات المذكورة، أما عينة أساتذة الجامعة فقد تم الحصول عليها بالكيفية المقصودة من الولايات المذكورة.

- أدوات البحث:
  - مقياس مصادر الرضا الوظيفي تم بناءه من طرف الباحث.
  - مقياس الدافعية للإنجاز أعده (عبد اللطيف خليفة سنة، 2006).

- الوسائل الإحصائية:

- معامل الارتباط بيرسون.
- المتوسط الحسابي.
- اختبار كا<sup>2</sup>.
- اختبار T.
- اختبار لوفان للتجانس.
- اختبار فريدمان.

- نتائج البحث:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن الوظيفة بين أساتذة المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية، وهي أشد انخفاضا عن معلمي التعليم الثانوي بنسبة 98.50 % مقارنة 92 % عند أساتذة المرحلة الجامعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الأساتذة لأهمية الحاجيات 20 الواردة في مقياس الدراسة.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا ومستوى الدافعية للإنجاز، أي الأساتذة ذوي الرضا المنخفض يقابلهم دافعية للإنجاز منخفضة. (العياشي بن زروق، 2008).

#### ❖ الدراسة الرابعة:

دراسة مايكل سموشر " MAICAEL SMUCHER " عام 2009 تحت عنوان:

Organizational justice and job satisfaction of high school coaches of boys and girls sport

- أهداف الدراسة:

- التعرف على عدالة تنظيمية والرضا الوظيفي للمدربين في الرياضيات الرجالية والنسوية بالمدارس العليا {تناوليه}.

- عينة البحث:

- بلغت 392 مدربا في المدرسة العليا للمدربين {إناث وذكور}.

- أهم نتائج البحث:

- إن الإدارة تؤيد وتعمل وتوفر جو عمل ملائم.
- كما أن شعور وإدراك المدربين لبعض الأبعاد القانونية المختلفة حسب جنس المدرب أو حسب جنس الفريق أو حسب جنس المدير الرياضي.



➤ المدربات أقل ارتياح مع المشرف بالمقارنة مع الذكور بالنظر إلى نوع الرياضة ومدربي فريق الإناث غير مرتاحين مع المشرف وبالدخل والآخر.

### ❖ التعليق على الدراسات السابقة:

ليكون التعليق على الدراسات السابقة واضحا وشاملا، رأينا من الأفضل التركيز على الناصر التالية:

- التعليق على الأهداف.
- التعليق على المنهج المستخدم.
- التعليق على العينة وكيفية اختيارها.
- التعليق على أدوات الدراسة.
- التعليق على الوسائل الإحصائية المستخدمة.
- التعليق على النتائج.

### • التعليق على الأهداف:

نستنتج من خلال الدراسات السابقة أن أهداف كل بحث مستنبطة من طبيعة الموضوع المراد دراسته، وكذلك في الإجابة على الأسئلة التي تدور في ذهن الباحث، وذلك في إثبات الفرضيات أو نفيها، ومن بين الأهداف المشتركة التي استخلصناها من هذه الدراسات ما يلي:

- الكشف عن الظروف والأوضاع الاقتصادية والمهنية التي يعمل فيها المدرس ومعرفة مدى استعدادهم وقدرتهم على التكيف مع التعليم.
- معرفة العوامل التي تسبب في حدوث الرضا الوظيفي في قطاع التربية والتعليم والاطلاع على الظروف المهنية التي يمارس فيها المعلم مهنته.
- الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدافعية للإنجاز، ومدى ارتباطها ببعض المتغيرات كالجنس، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، ومنطقة العامل.
- إبراز العلاقة بين متغير الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز.

### • التعليق على المنهج المستخدم:

تبين من بعد تلخيصنا للدراسات السابقة، أن كل الباحثين تقريبا اعتمدوا في بحوثهم على المنهج الوصفي سواء المنهج الوصفي المسحي أو الوصفي الارتباطي أو الوصفي المقارن لكونه المنهج الملائم وطبيعة هذه المواضيع ونوعية الإشكاليات المطروحة فيها، ولأنه يعد من المناهج العلمية الرئيسية التي تستخدم كثيرا في المجال التربوي، والذي كان له الدور الفعال في علاج وحل العديد من المشكلات وإحداث التغييرات والتطورات الكثيرة في التربية والتعليم، ولأنه يقوم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

ويعر المنهج الوصفي بعدة مراحل تبدأ بتحديد الإشكالية وصياغة فروضها واختيار العينة، ثم تحديد الوسائل المستعملة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها لغرض الوصول إلى نتائج ذات مغزى تساهم في التقدم العلمي.

### • التعليق على العينة وكيفية اختيارها:

أغلب أفراد عينة البحث في الدراسات السابقة هم من المعلمين والأساتذة من معلم التعليم الابتدائي إلى الأستاذ الجامعي، وهذا ما يدل على أهمية المتغيرات {الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز}، وقد رعي في اختيار العينة متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

أما بالنسبة لطريقة اختيار العينة، فكانت الطريقة العشوائية البسيطة هي السائدة في هذه الدراسات، نظرا لموضوعية هذه الطريقة وقدرة تمثيلها لخصائص ومميزات المجتمع الأصلي.

### • التعليق على أدوات الدراسة:

ما استنتجناه في الدراسات السابقة هو اختلاف أدوات الدراسة، وذلك حسب طبيعة كل موضوع، فهناك من اعتمد على مقاييس واستمارات صممت من قبلهم سواء ما تعلق بقياس الرضا الوظيفي أو الدافعية للإنجاز، وهناك من الباحثين من قام ببناء استبيانات، وهناك من قام ببناء مقاييس.

### • التعليق على الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تنوعت التقنيات الإحصائية في الدراسات السابقة، وذلك في المعالجة الإحصائية للفروق، معامل الارتباط T للفرضيات، كالنسبة المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار بيرسون، اختبار كا<sup>2</sup>، تحليل التباين أحادي وثنائي العامل، وهي تقريبا نفس التقنيات التي سنستخدمها في دراستنا.

### • التعليق على النتائج:

من أهم النتائج المستخلصة في البحوث السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا، أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وأن أغلبية الأساتذة في الجزائر غير راضين عن مهنتهم، وذلك باختلاف الجنس لعدم توفر الإمكانيات والحاجيات الملائمة لظروف العمل داخل المؤسسات التعليمية وأن الرضا الوظيفي له علاقة بأداء العاملين، إذ أن غياب الرضا يؤدي إلى تدني الأداء أن هناك علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز، هذا ما يدل على تداخل هذه السمات، الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز وأن كل متغير يؤثر ويتأثر بالآخر.

## • خلاصة:

إن اختلاف وتنوع مواضيع الدراسات السابقة يعطينا نظرة شاملة ومفصلة حول موضوع البحث ومختلف المتغيرات التي قد تتأثر وتؤثر فيه، إن هذا التنوع ينير لنا الطريق في فهم الموضوع، ويسهل لنا اختيار منهجية تتلاءم مع طبيعة دراستنا والأهداف المسطرة في بداية البحث، ويؤكد لنا أن هذا الموضوع يستحق فعلا الدراسة، لأنه موضوع لم يتناوله أي باحث في البويرة - على حد علم الباحث - هذا ما يزيدنا شغفا وشوقا لمعرفة النتائج التي سنتوصل إليها والوقوف على الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج.

# الجانب التطبيقي الدراسات الميدانية للبحث

# الفصل الثالث

## منهجية البحث

### والإجراءات

### الميدانية

## تمهيد:

إن الشروع في أي بحث مهما كانت طبيعته، يستلزم من الباحث في البداية الشعور بالمشكلة وبأهمية دراستها، والتحقق من وجودها في المجتمع الذي نعيش فيه، والذي يشكل ميدان البحث، بعد ذلك يتطلب منها لتسلح بمنهجية معينة لمعالجتها والمعتمدة أساسا على أدوات وبيانات وتقنيات موضوعية تحددتها طبيعة الدراسة، وتعتبر الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان ويصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيداتها وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناه وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة الجغرافي والبشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات والتي تتمثل في المقاييس، حيث إن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفرضيات أو خطئها لذلك نحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموما، وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة، وتحديد الأسلوب الأنسب والفعال إلى استثارة الدافعية.

**1- الدراسة الاستطلاعية:** لعل من الخطوات الأساسية والمهمة في البحث العلمي، الدراسة الاستطلاعية التي تعد أولى خطواته، وهذا من أجل التعرف أكثر على الظاهرة المدروسة، وبغية التموّج بشكل أفضل للإحاطة بتلك الظاهرة وخاصة من ناحية أدوات جمع البيانات، وكان الهدف منها معرفة مدى تفاعل الموظفين مع مقياسي الرضا الوظيفي ودافعية الأداء في الإدارة الرياضية، وكذلك معرفة معوقات التطبيق إن وجدت من أجل الثبات وصدق المحتوى للمقياسين، وكذلك الوقوف على الميدان ومعرفة معوقات التطبيق إن وجدت من أجل تجاوزها في الدراسة النهائية، فقد قسمنا المذكرة الى جانب نظري وجانب تطبيقي فبدأنا بالجانب النظري أينما بدأنا جمع المعلومات وأنجزنا الجانب التمهيدي في بداية شهر ديسمبر أما الجانب التطبيقي فبدأنا الشروع فيه بداية شهر مارس لكن الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد لم تسمح لنا بمواصلة جمع المعلومات وتم توزيع المقاييس على الموظفين ثم إعادة توزيعها فكان هناك صعوبة وهذا بسبب الأوضاع الراهنة في البلاد وصعوبة التطبيق.

## 2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- معرفة خصائص مجتمع البحث.
- التعرف على صلاحية التعليمات المرفقة للمقاييس، وسلامة لغتها وسهولة فهم أفراد العينة لها.
- الاعتماد على بنود مقياس الرضا الوظيفي حيث دلت النتائج المتحصل عليها على صدق محتوى المقياس وكذا على ثبات عالي لهذه البنود.
- الاعتماد على بنود مقياس دافعية الإنجاز حيث دلت النتائج المتحصل عليها على صدق محتوى المقياس وكذا على ثبات عالي لهذه البنود، وهذا ما نوضحه في النتائج المتحصل عليها.
- تفاعل موظفي الإدارة الرياضية مع بنود المقياسين أي مقياس الرضا الوظيفي "لمينوسيا 1967" ومقياس دافعية الإنجاز "هيرمانز 1970".

## 3 - الدراسة الأساسية: والمتكونة مما يلي:

**3- 1 - منهج البحث:** إن المنهج الذي يختاره الباحث هو الطريقة التي يتبعها في الإجابة عن الأسئلة المنبثقة عن مشكلة بحثه كما أن اختيار المنهج المناسب يعتبر من العناصر الهامة، بحيث يترتب عليه نجاح أو فشل البحث في تحقيق أهدافه وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد منهج الدراسة، فإن موضوع بحثنا والذي هو الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية، يتلاءم مع استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ومن شأن هذا المنهج أنه يساعدنا في اختبار هذه العلاقة بين المتغيرات، ومن خلال الدراسة الارتباطية يكشف الباحث حجم البيانات والمعلومات والعلاقات، ويعاملها إحصائياً وتستخدم هذه الطريقة لإيجاد وصف يربط المتغيرات مع بعضها البعض ونحن نتبنى هذا المنهج لأننا نسعى إلى تبيان العلاقة بين المتغيرات المختارة.

## 3 - 2 - متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الرضا الوظيفي.
- المتغير التابع: ويتمثل في دافعية الأداء.
- المتغير الوسيط: موظفي الإدارة الرياضية.

## 3 - 3 - مجتمع البحث:

إن أول خطوة في اختيار العينة هي تعريف المجتمع الذي يرغب الباحث في دراسته والذي يريد تعميم نتائج دراسته من العينة المختارة من هذا المجتمع، ويتكون مجتمع البحث من موظفي الإدارة الرياضية على

### 4-3- عينة البحث:

إن الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات من مجتمع الأصلي للبحث فالعينة إذا هي انتقاء عدد الأفراد لدراسة معينة تجعل النتائج منهم ممثلين لمجتمع الدراسة، فالاختيار الجديد للعينة يجعل النتائج قابلة للتعميم على المجتمع حيث تكون نتائجها صادقة بالنسبة له.

لقد حاولت في بحثي هذا أن أحدد عينة لهذه الدراسة تكون أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، فهذا ما نحاوله الحصول على نتائج يمكن تعميمها ولو بصورة نسبية ومن ثم الخروج بنتائج تلازم الحقيقة وتعطي صورة واقعية للميدان المدروس.

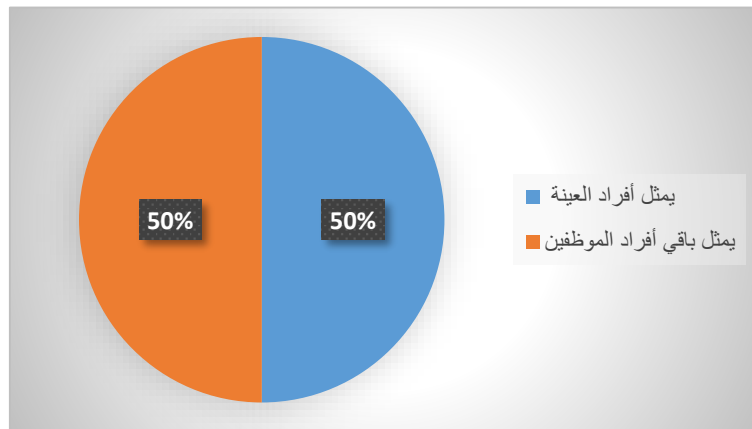
تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة وتتكون من 20 موظف مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، وبعد ذلك تم توزيع استمارة المقاييس على أفراد العينة المختارة والمتمثلة في جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة بطريقة عشوائية بسيطة وذلك لتسهيل وصول الباحثين إلى أفراد العينة، ولم تخصص العينة لجنس واحد (ذكور، إناث) ولكن خصصت لموظفي مديرية الشباب والرياضة من الجنسين وتتكون العينة من 20 موظف، تم أخذهم بنسبة 50% من المجتمع الأصلي.

#### • خصائص العينة:

#### 1- الحجم:

| النسبة | عدد الموظفين |   |
|--------|--------------|---|
| 50%    | 20           | عينة الدراسة  |
| 100%   | 40           | عدد الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة |

الجدول رقم (1): يمثل حجم العينة بالنسبة للمجتمع.



الشكل رقم (1): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لحجم العينة المختارة بالنسبة للمجتمع



تحليل نتائج: من خلال نتائج التحليل الإحصائي الممثلة في الجدول والدائرة نلاحظ أن عينة البحث 50% من المجتمع الكلي، وقد اخترنا العينة وفقاً للطريقة العشوائية، ونقرأ في هذا الجدول أن العينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة عددها 20 موظف أي بنسبة 50% من المجتمع الكلي للعينة والبالغ عددهم 40 موظف.

## 2- الجنس:

| النسبة المئوية | التكرار |         |
|----------------|---------|---------|
| 80%            | 16      | ذكر     |
| 20%            | 4       | أنثى    |
| 100%           | 20      | المجموع |

### - جدول رقم (2): يبين جنس أفراد العينة



### - الشكل رقم (2): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لجنس أفراد العينة.

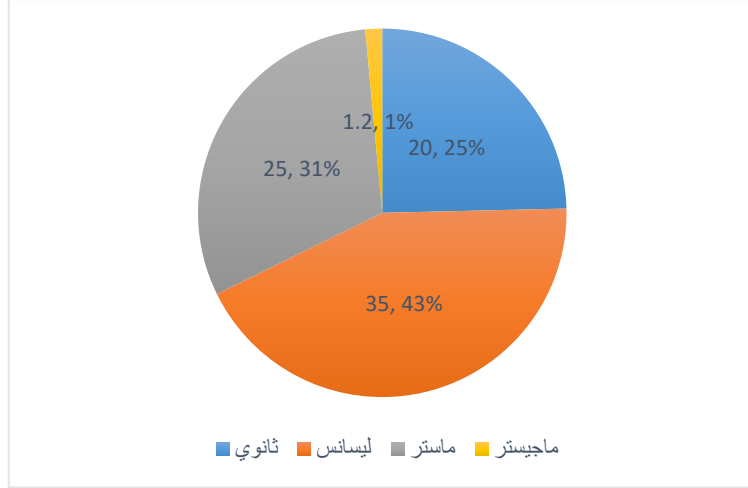
تحليل الجدول رقم (2): يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من عينة الدراسة هي من الذكور إذ بلغت 80% وهي تمثل الأغلبية الساحقة، بينما تمثل نسبة الإناث من الموظفين المستجوبين 20%.

## 3- المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية | العدد | المستوى التعليمي |
|----------------|-------|------------------|
| 20%            | 4     | ثانوي            |
| 35%            | 7     | ليسانس           |
| 25%            | 5     | ماستر            |
| 20%            | 4     | ماجستير          |
| 0%             | 0     | دكتوراه          |
| 100%           | 20    | المجموع          |

- جدول رقم (3): يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة.

شكل رقم (3): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي لأفراد العينة.

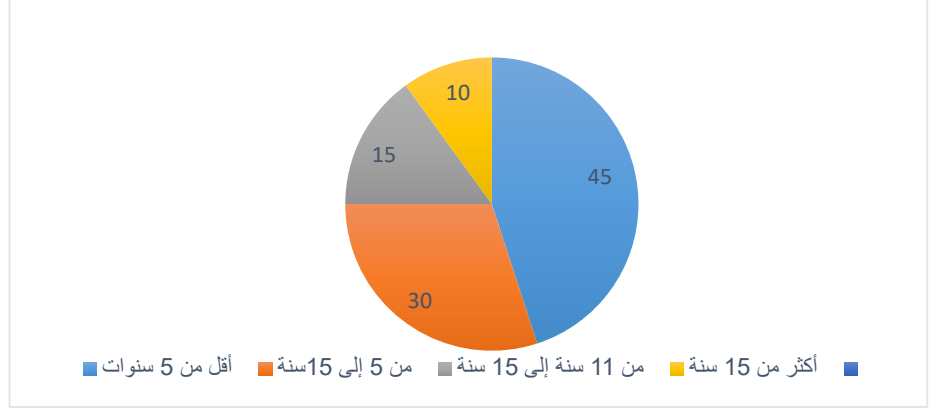


- تحليل: من جملة 20 موظف المستجوبين على درجة الشهادات المحصل عليها، نلاحظ تفوق النسب فيما يخص شهادة الليسانس إذ بلغت 35% ثم يليها الماستر ب 25% ثم الثانوي ب 20% ثم ماجستير ب 20% بينما دكتوراه قدرت ب 0% وهذا نرى أن الشهادة المحصل عليها ذات أهمية كبيرة فيما يخص التكوين النظري في ميدان الإدارة.

#### 4- الخبرة في الميدان:

| الخبرة في الميدان | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 9       | 45%            |
| من 5 إلى 11 سنة   | 6       | 30%            |
| من 11 إلى 15 سنة  | 3       | 15%            |
| أكثر من 15 سنة    | 2       | 10%            |
| المجموع           | 20      | 100%           |

- جدول رقم (4): يمثل الخبرة المهنية لأفراد العينة.



**شكل رقم (4):** يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للخبرة المهنية لأفراد العينة.

- **تحليل:** يتضح من الجدول السابق أن نسبة أقل من 5 سنوات هي النسبة الأكبر ب 45% تليها نسبة أكثر من 5 سنوات ب 30% ثم النسبة الأكثر من 10 سنوات ب 15% ثم نسبة الأكثر من 15 سنة ب 10% ومنه نرى أن أغلب عدد عناصر العينة لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات.

### 3-5-5- مجالات البحث: وهي ثلاثة:

إن لكل بحث علمي مجالات على الباحث أن يأخذها بعين الاعتبار لتوضيحه أكثر ومن المجالات نجد:

#### 3-5-5-1- المجال البشري:

إذ يتكون مجتمع بحثنا من 40 موظف وعينة الدراسة مأخوذة بنسبة 50% إذ تكونت من 20 موظف.

#### 3-5-5-2- المجال الجغرافي (المكاني):

لقد ارتأينا في بحثنا هذا إلى إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

**3-5-5-3- المجال الزمني:** قسمنا المذكرة الى جانب نظري وجانب تطبيقي فبدأنا بالجانب النظري أينما بدأنا جمع المعلومات وأنجزنا الجانب التمهيدي في بداية شهر ديسمبر أما الجانب التطبيقي فبدأنا الشروع فيه بداية شهر فيفري فوزعنا المقاييس على الموظفين ثم أعدنا توزيعها.

#### 3-6- أدوات البحث المستعملة:

##### 3-6-1- مقياس الرضا الوظيفي لمينوسوتا (1967):

###### أ. الوصف:

أعدده ويلز وزملائه (1967) هذا المقياس في جامعة مينوسوتا في صورته الأولية المكونة من (58) عبارة موزعة على 6 أبعاد وجرى بناء هذا المقياس من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة في ميدان الصناعة والتربية لدراسة الرضا الوظيفي، وغيرها من الدراسات التي اهتمت بموضوع الرضا الوظيفي.

- **مكونات المقياس:** يتكون المقياس من ستة أبعاد وهي:

- **البعد الأول:** الوظيفة نفسها: ويقصد بذلك أهمية الوظيفة ومسئوليات شاغلها وصلاحياته ومكانته الاجتماعية وظروف العمل.

- البعد الثاني: العلاقة بالعاملين: ويقصد بذلك التعاون والتقدير والاحترام المتبادلين والقيادات الإدارية ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيههم والدعم النفسي الذي يوفر لهم رؤسائهم.

- البعد الثالث: الراتب والحوافز المادية: ويقصد بذلك الراتب الشهري مقارنة مع أهمية الوظيفة والجهد المبذول ومدى كفايته لتغطية تكاليف المعيشة وإمكانية التوفير والزيادة السنوية والتأمين الصحي والراتب التقاعدي.

- البعد الرابع: الأمن والاستقرار الوظيفي: ويقصد بذلك التثبيت في الوظيفة والخدمة الدائمة واهتمام الإدارة في معالجة شكاوى وتحسين الظروف الوظيفية ودرجة موضوعية الإدارة في تطبيق القوانين.

البعد الخامس: الإدارة المباشرة والإشراف: ويقصد بذلك أسلوب الرئيس المباشر في التخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه لإنجاز العمل والتقويم للأداء ومدى وضوح التعليمات الصادرة عنه وحجم الصلاحيات التي يوفرها وتقديره للأداء المتميز.

البعد السادس: النمو المهني والتقدير الوظيفي: ويقصد بذلك فرص التدريب وتنمية المهارات والحصول على موقع قيادة أفضل والمشاركة في التخطيط ورسم السياسات للعمل والإعارة والانتداب وتبادل الخبرات والعضوية في هيئات محلية ودولية والمشاركة في ندوات ومؤتمرات دولية.

- تم الاكتفاء باستخدام الخمس بنود الأولية بدل 6 موزعين على 35 عبارة.

#### ب - طريقة التصحيح للمقياس:

يحتوي المقياس على 35 بند ولكل بند خمسة خيارات ولكل خيار تعطى درجة والخيارات على التوالي:

- راضي جدا وتعطى (5) درجات.
- راضي وتعطى (4) درجات.
- لا أستطيع التحديد وتعطى (3) درجات.
- غير راضي وتعطى (2) درجة.
- غير راضي جدا وتعطى (1) درجة.

#### ج سيكومترية المقياس:

##### ➤ صدق المقياس:

قمنا بالتأكد من صدق المقياس بعد معرفتنا بتطبيقه على البيئة العربية في جامعة الخرطوم بالسودان كذلك تأكدنا بالصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة والمتمثلين في:

- الدكتور ساسي عبد العزيز
- الدكتور منصور نبيل
- الدكتور برجم رضوان

الذين قاموا بتحكيم المقياس وتم حذف البعد السادس وحذف العبارات الغير فعالة والاكتفاء ب 35 عبارة موزعة على 5 أبعاد.

قام ويلز وزملائه بإجراء الصدق التلازمي والبنائي للمقياس على مجالات درجة مهنية مختلفة وكانت النتائج متوافقة مع نظرية التكيف للعمل كما دلت على أن درجة الرضا العام ذات ارتباط دال بحاجات الأفراد ونظام التعزيز.

## ➤ ثبات المقياس:

تعد الأدلة ثابتة إذا أعطت النتائج نفسها في قياسها للظاهرة للمرات عديدة (العبيدي، 1990، ص: 143)

إذ يعد أسلوب ثبات المقياس عن طريق إعادة الاختبار (TESTABILITY\_RETESTYLI) أكثر الطرق استخداماً في إيجاد معامل الثبات وأكثرها شيوعاً (صبيح، 1995، ص: 197)

**جدول رقم (05):** يبين معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد مقياس الرضى الوظيفي.

| الدالة | مستوى الدلالة | معامل الصدق | معامل ثبات |                           |
|--------|---------------|-------------|------------|---------------------------|
| دالة   | 0.05          | 0.96        | 0.94       | الوظيفة نفسها             |
|        |               | 0.96        | 0.93       | العلاقة بالعاملين         |
|        |               | 0.94        | 0.90       | الرتب والحوافز المادية    |
|        |               | 0.94        | 0.89       | الأمن والاستقرار الوظيفي  |
|        |               | 0.96        | 0.94       | الإدارة المباشرة والإشراف |
|        |               | 0.98        | 0.98       | المقياس ككل               |

**تحليل الجدول رقم (05):** من خلال الجدول رقم 05 الذي يبين معامل ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي، نلاحظ أن معامل ثبات المقياس ككل يساوي 0.98 ومعامل صدق يساوي 0.98 إذا فهو دال وبالتالي المقياس لديه صدق وثبات عالين.

## 2- مقياس دافعية الإنجاز هيرمانز 1970:

### أ- الوصف:

aqestionnaire measure of archive menat motivation أعد هذا المقياس سنة 1970 معتمداً في صياغته للمقياس على الصفات العشرة التي تتميز بها الطلبة مرتفعي التحصيل عن منخفضي التحصيل.

وتتمثل هذه الصفات حسب رأي رشاد عبد العزيز موسى 1995 فيما يلي:

- مستوى الطموح
- سلوك تقبل المخاطرة
- الحراك الاجتماعي
- إدراك الزمن
- التوجيه للمستقبل
- اختيار الرفيق
- المثابرة

- توتر العمل
- سلوك كالتعرف
- سلوك الإنجاز

وقام عبد الفاتح موسى 1987 بترجمة المقياس إلى اللغة العربية، وتكيفه في البيئة المصرية.

يتكون مقياس الدافعية للإنجاز من 17 فقرة مرتبة على شكل جملة ناقصة تليها خمس عبارات، وعلى المفحوص أن يختار التي يرى أنها تكمل الفقرة، بوضع العلامة X داخل الخانة المناسبة

#### ب - طريقة تصحيح المقياس:

يحتوي المقياس على 17 عبارة مقسمة ب 12 إيجابية و 5 سلبية وتتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات تبعا لإيجابية الفقرة أو العبارة أي أنه:

- 1- تعطى 5 درجات
- 2- تعطى 4 درجات
- 3- تعطى 3 درجات
- 4- تعطى 2 درجة
- 5- تعطى 1 درجة

#### ج - سيكومترية المقياس:

##### ➤ صدق المقياس:

قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على مجموعة من أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة والمتمثلين في:

- الدكتور ساسي عبد العزيز
- الدكتور منصور نبيل
- الدكتور برجم رضوان

الذين قاموا بتحكيم المقياس وتم الإبقاء على المقياس كما أخذ.

##### ➤ ثبات المقياس:

تعد الأدلة ثابتة إذا أعطت النتائج نفسها في قياسها للظاهرة للمرات عديدة (العبيدي، 1990، ص:143)

إذ يعد أسلوب ثبات المقياس عن طريق إعادة الاختبار (TESTABILITY\_RETESTYLI) أكثر الطرق استخداما في إيجاد معامل الثبات وأكثرها شيوعا (صبيح، 1995، ص:197)

**جدول رقم (06):** يبين ثبات مقياس دافعية الإنجاز.

| المقياس ككل | معامل ثبات | معامل الصدق | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------|------------|-------------|---------------|---------|
|             | 0.91       | 0.95        | 0.05          | دالة    |

**تحليل الجدول رقم (06):** من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين معامل ثبات ومعامل صدق لأبعاد مقياس دافعية الإنجاز، نلاحظ أن معامل ثبات المقياس ككل يساوي 0.91 ومعامل صدق المقياس ككل يساوي 0.95 عند مستوى الدلالة 0.05 وهو دال وبالتالي المقياس لديه صدق وثبات عالين.

### 7-3- الوسائل الإحصائية:

لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن الطرق والأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها من الدراسات، حيث أن الوسائل الإحصائية هي التي تمد بالوصف الموضوعي الدقيق فالباحث لا يمكنه الاعتماد على الملاحظة لوحدها، لكن الاعتماد على الإحصاء يقود الباحث إلى الأسلوب الصحيح والنتائج الصحيحة والصادقة، كما تهدف الوسائل الإحصائية إلى محاولة التوصل إلى مؤشرات كمية دالة تساعد الباحث على التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج والحكم عليها، كما تمكننا من تصنيف البيانات التي تجمع وتترجم بموضوعية. (محمد السيد، 1970، ص: 74)

في بحثنا هذا تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

#### • المتوسط الحسابي:

الوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو مجمع هذه القيم مقسوم على عددها، يتم حساب المتوسط الحسابي بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

$\sum$ : مجموع.

X: القيمة أو الدرجة.

n: عدد الأفراد أو عدد الدرجات.

• **الانحراف المعياري:** ويتم حسابه لمعرفة تقارب أو تباعد نتائج المجموعة عن وسطها الحسابي وعلاقته كالتالي:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

$\sum$ : مجموع.

X: القيمة أو الدرجة.

x: المتوسط الحسابي.

n: عدد الأفراد أو عدد الدرجات. (عدنان حسين الجادي، يعقوب عبد الله أبو حلو، 2009، ص: 424)

- **معامل بيرسون:** يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات متصلة أو مستمرة، ويشترط تساوي عدد حالات كلا منا لمتغيرين، لحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون نستخدم القانون التالي:

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2} \sqrt{\sum (Y - \bar{Y})^2}}$$

X: قيم المتغير الأول.

Y: قيم المتغير الثاني.

N: عدد قيم المتغيرين (x أو y). (<http://www.jmasi.com/ehsa/correlation/linear.htm>)



## خلاصة:

نستخلص مما سبق أنه لا دراسة علمية بدون منهج وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها وأن تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة وتتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد أن تتوفر لديه أدوات البحث مع مختارة بدقة من عينة ومتغيرات البحث... الخ تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى الحقائق صحيحة ومفيدة للبحث والمجتمع ومنه فإن العمل بالمنهجية يعد أمراً ضرورياً في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة بإتباع كل ما هو من شأنه أن يساهم في إضافة الجديد وكذلك التعرف على مختلف المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تواجهه، إضافة إلى ذلك وجوب أن تكون المنهجية والأدوات للمستخدمين في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

# الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## تمهيد:

تعد عملية جمع النتائج وعرضها من الخطوات التي تلزم الباحث على القيام بها من أجل التحقق من صحة الفرضيات المقدمة أو عدم صحتها، غير أن العرض وحده غير كافي للخروج بنتيجة علمية (ذات دلالة علمية) ما لم يكملها الباحث بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج، حتى تصبح لها قيمة علمية وتعود بالفائدة على البحث بصفة عامة ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والحصول عليها من الدراسة الميدانية، وسنحاول من خلاله أيضا إعطاء بعض التفسير لإزالة الإشكال المطروح في الدراسة مع الحرص على أن تكون مصاغة بطريقة منظم تمكن من توضيح مختلف الأمور المبهمة، وحرصنا عند تقديم عملية الشرح والتحليل على أن تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة والهدف الرئيسي من هذا الفصل هو تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ أهدافها.

#### 4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

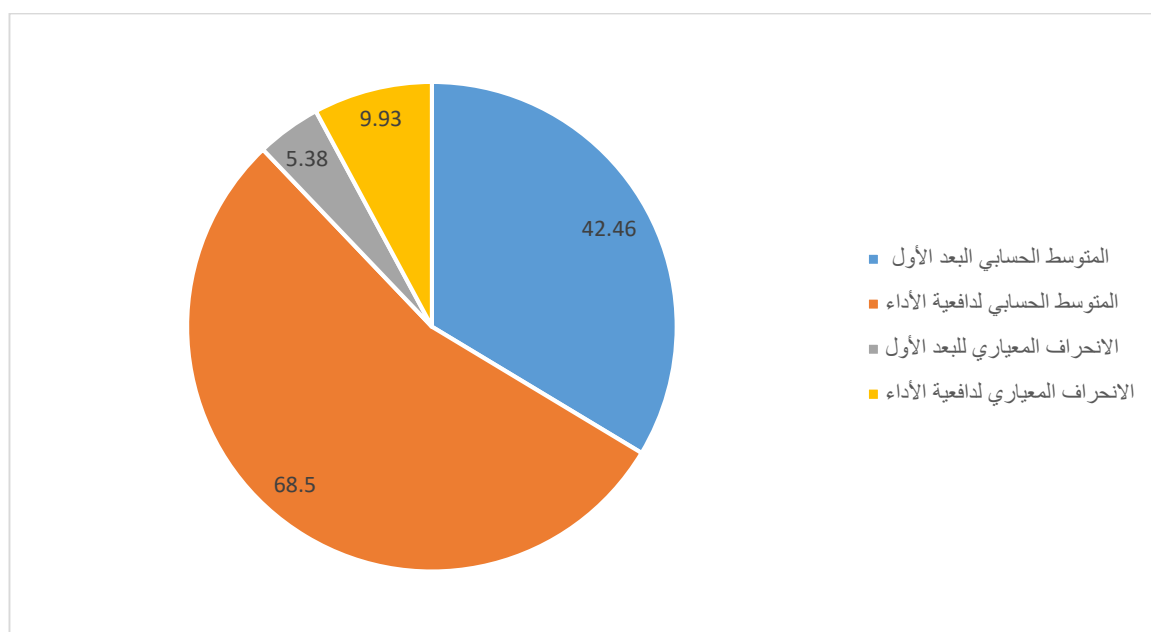
4-1- تحليل نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

الجدول رقم (07): يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد الوظيفة ودافعية الأداء.

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل بيرسون | مستوى الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------|
| 42.46           | 5.38              | 0.81         | 0.05          | دال               |
| 68.5            | 9.93              |              |               |                   |

تحليل الجدول رقم (07): من خلال الجدول رقم 07 الذي يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين بعد الوظيفة ودافعية الأداء، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الأول قيمته 42.46 بانحراف معياري قدره 5.38، أما بالنسبة لمتغير دافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 بانحراف معياري قدره 9.93، وهذا بمعامل بيرسون قدره 0.81.

شكل رقم (05): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الأولى.



تحليل الشكل رقم (05): من خلال الشكل رقم 05 الذي يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد الوظيفة ودافعية الأداء، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الأول قيمته 42.46 % بانحراف معياري قدره 5.38 %، أما بالنسبة لمتغير دافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 % بانحراف معياري قدره 9.93 %.

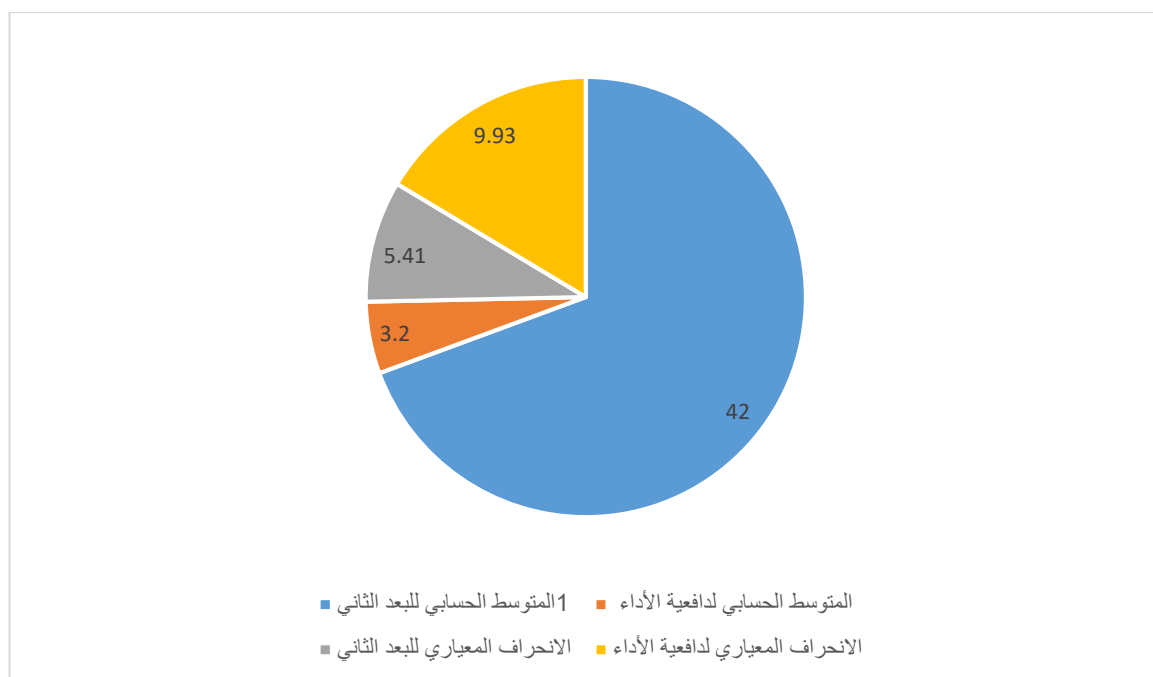
4-2- تحليل نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين علاقات العاملين ودافعية الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية

-الجدول رقم (08): يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد علاقات العاملين ودافعية الأداء.

| الدالة الإحصائية | مستوى الدلالة | معامل بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |  |
|------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|--|
| دال              | 0.05          | 0.64         | 5.41              | 42              | البعد الثاني: العلاقة بين العاملين دافعية الأداء |
|                  |               |              | 9.93              | 68.5            |  |

**تحليل الجدول رقم (08):** من خلال الجدول رقم 08 الذي يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد العلاقة بين العاملين ودافعية الأداء، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني قيمته 42 بانحراف معياري قدره 5.41، أما بالنسبة لمتغير دافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 بانحراف معياري قدره 5.41 أما بالنسبة لمتغير دافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 بانحراف معياري قدره 9.93، وهذا بمعامل بيرسون قدره 0.64.

**شكل رقم (06):** يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية.



**تحليل الشكل رقم (06):** من خلال الشكل رقم 06 الذي يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون للفرضية الثانية، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني قيمته 42% بانحراف معياري قدره 5.41%، أما بالنسبة لمتغير دافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5% بانحراف معياري قدره 9.93%.

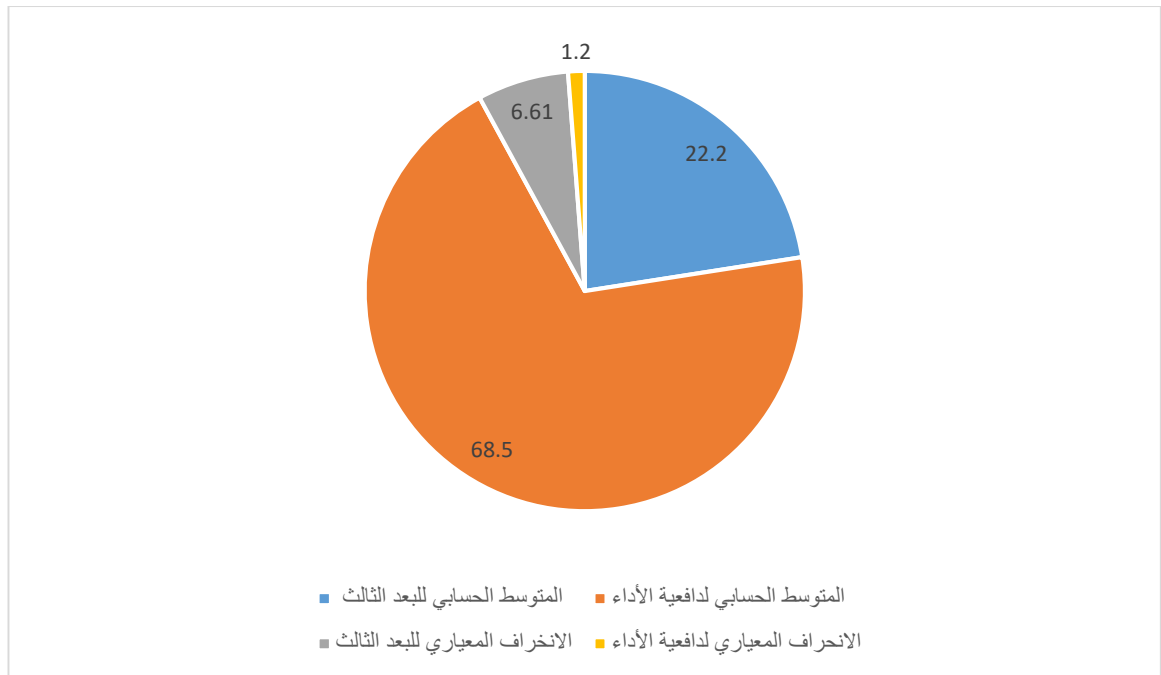
**3-4- تحليل نتائج الفرضية الثالثة:** والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الراتب والحوافز المادية ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

**- الجدول رقم (09):** يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد الراتب والحوافز المادية ودافعية الأداء.

| الدالة الاحصائية | مستوى الدلالة | معامل بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                                       |
|------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|
| غير دال          | 0.05          | -0.2         | 6.61              | 22.2            | البعد الثالث: الراتب والحوافز المادية |
|                  |               |              | 9.93              | 68.5            | دافعية الأداء                         |

- تحليل الجدول رقم (09): من خلال الجدول رقم 09 الذي يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين بعد الراتب والحوافز المادية ودافعية الأداء، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث قيمته 22.2 بانحراف معياري قدره 6.61 أما بالنسبة لدافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 بانحراف معياري قدره 9.93 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا بمعامل بيرسون قدره -0.2.

شكل رقم (07): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية.



تحليل الشكل رقم (07): من خلال الشكل رقم 07 الذي يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثالثة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الثالث قيمته 22.2% بانحراف معياري قدره 6.61% أما بالنسبة لدافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5% بانحراف معياري قيمته 9.93%.

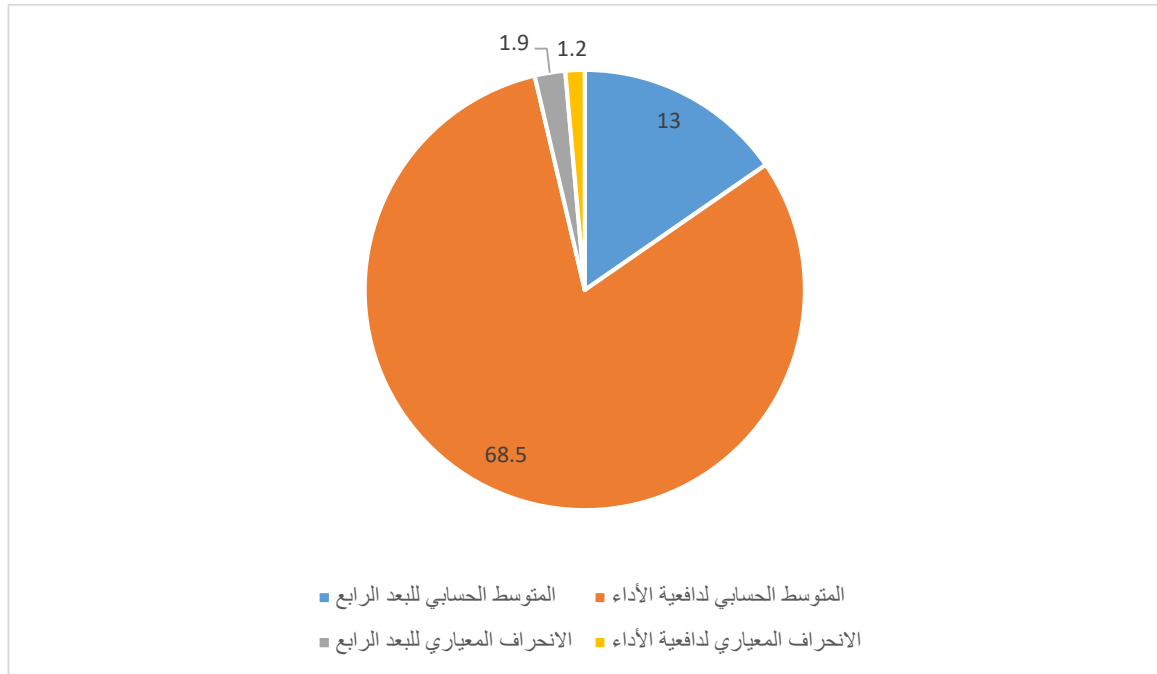
4-4- تحليل نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على وجود علاقة بين الأمن والاستقرار الوظيفي وأداء موظفي الإدارة الرياضية.

- الجدول رقم (10): يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد الأمن والاستقرار الوظيفي ودافعية الأداء.

| الدالة الإحصائية | مستوى الدلالة | معامل بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |  |
|------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|--|
| دال              | 0.05          | 0.8          | 1.9               | 13              | البعد الرابع: الأمن والاستقرار الوظيفي |
|                  |               |              | 9.93              | 68.5            | دافعية الأداء                          |

- تحليل نتائج الجدول (10): من خلال الجدول رقم 10 الذي يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين بعد الأمن والاستقرار الوظيفي ودافعية الأداء، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الرابع قيمته 13 بانحراف معياري قدره 1.9، أما بالنسبة لدافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 بانحراف معياري قدره 9.93 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا بمعامل بيرسون قدره 0.8.

الشكل رقم (08): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الرابعة.



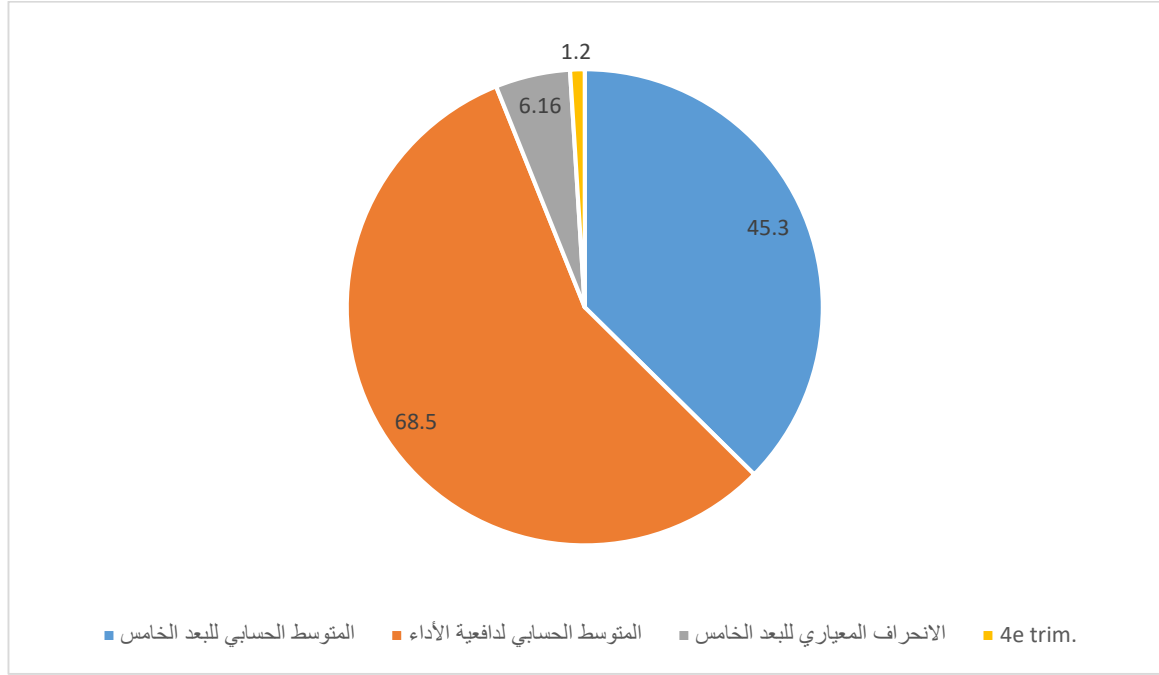
تحليل الشكل رقم 08: من خلال الشكل رقم 08 الذي يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الرابعة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الرابع 13% بانحراف معياري قدره 1.9%، أما بالنسبة لدافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5% بانحراف معياري قدره 9.93%.

5-4- تحليل نتائج الفرضية الخامسة: والتي تنص على وجود علاقة بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

| الدالة الإحصائية | مستوى الدلالة | معامل بيرسون | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |   |
|------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|---|
| دال              | 0.05          | 0.76         | 6.16              | 45.3            | البعد الخامس: الإدارة المباشرة والإشراف |
|                  |               |              | 9.93              | 68.5            | دافعية الأداء                           |

- تحليل نتائج الجدول (11): من خلال الجدول رقم 11 الذي يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية الأداء، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الخامس قيمته 45.3 بانحراف معياري قدره 6.16، أما بالنسبة لدافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5 بانحراف معياري قدره 9.93 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا بمعامل بيرسون قدره 0.76.

شكل رقم (09): يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الخامسة.



تحليل الشكل رقم (09): من خلال الشكل رقم 09 الذي يمثل التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الخامسة، لاحظ أن المتوسط الحسابي للبعد الخامس 45.3% بانحراف معياري قدره 6.16%، أما لدافعية الأداء فمتوسطه الحسابي 68.5% بانحراف معياري قدره 9.93%.

## 5- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

### 1-5 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:

توجد علاقة ارتباطية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (07) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.81$ ) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ويقصد بذلك أهمية الوظيفة ومسؤوليات شاغلها وصلحياته ومكانته الاجتماعية وظروف العمل (إنارة - تهوية - ساعات الدوام اليومي - أداء أعمال تستحق التقدير)، ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، أي أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.



## 2-5- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

توجد علاقة بين علاقات العاملين ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين علاقات العاملين ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.64$ ) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، إذ تحققت الفرضية الجزئية الثانية والتي نصت على وجود علاقة بين علاقات العاملين ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية.

## 3-5- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:

توجد علاقة ارتباطية بين الراتب والحوافز المادية واستثارة دافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة جداً بين الراتب والحوافز المادية ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = -0.2$ ) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة والتي نصت على أن هناك علاقة ارتباطية بين الراتب والحوافز المادية ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، ويقصد بذلك الراتب الشهري مقارنة مع أهمية الوظيفة والجهد المبذول ومدى كفايته لتغطية تكاليف المعيشة وإمكانية التوفير والزيادة السنوية والتأمين الصحي والراتب التقاعدي.

مهما يكن المنطق فإن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله الموظف، وكأنه الاعتراف بما قدمه ومكافأته عليه، ولكون النقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة اليومية، ولكونه وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة، وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة الموظف.

## 4-5- مناقشة الفرضية الجزئية الرابع:

توجد علاقة ارتباطية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.8$ ) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، أي أن الفرضية الجزئية الرابعة تحققت.

## 5-5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها:

توجد علاقة بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.76$ ) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومن هنا نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية بين الإدارة المباشرة والإشراف ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، أي أن الفرضية الجزئية الخامسة تحققت.

## استنتاج عام:

- ✓ أن طبيعة ونوع المهام التي يقوم بها الموظف تلعب دورا كبيرا للحصول على أداء جيد ومتقن، وهذا من خلال محيط الوظيفة التي يمارسها ونقصد بذلك الحرية التي يحصل عليها الموظف أثناء أداء مهامه.
- ✓ كلما كان الموظف موضع احترام وتقدير من جانب الآخرين في موقع الوظيفة، كلما كان ذلك باعثا لزيادة الدافعية للأداء والعكس.
- ✓ يعتبر الإشراف الإداري في العمل مصدر منفعة أو مصدر توتر للفرد فان تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له منافع من بينها تحفيز الفرد على أداء أفضل.
- ✓ إن طريقة تعامل المشرف والموجه لها دور كبير في كسب ثقة وحب الموظف وهذا ما يساعد وخلق روح الدافعية للأداء لدى الموظفين.
- ✓ على الموظف دائما أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام الى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا أخف من المشكلات التي سترتب عليها ترك عمله والانضمام إلى معسكر البطالة وذلك لما يمارسه من آثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية.
- ✓ إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا للحصول على حوافز ذات قيمة.
- ✓ أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا أن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الموظف.

## خاتمة:

من خلال نتائج البحث، اتضح لي أن الرضا الوظيفي فعلا يلعب دورا في دافعية الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية، فكلما ارتفع الرضا الوظيفي، ارتفعت الدافعية للأداء، وكلما انخفض الرضا الوظيفي، انخفضت دافعية الأداء.

فحسب الدراسة التي أجريتها، ورغم تمتع الموظفين بدافعية الأداء إلا أن الرضا الوظيفي لديهم يبقى ضعيف جدا، وهذا بسبب الصعوبات التي يتلقاها الموظف أثناء العمل، سواء من نقص التدعيم المادي والمعنوي ونقص المواد البيداغوجية وعدم مراعاة أهمية ومكانة هذه الوظيفة.

ومن خلال بحثنا هذا نستطيع أن نقول أن هناك علاقة ارتباطية بين الوظيفة ودافعية أداء موظفي الإدارة الرياضية، فكلما كان الموظف راض على وظيفته كان الأداء جيدا والعكس.

كذلك تعتبر العلاقة بين العاملين مصدر منفعة ومصدر توتر للفرد، فإن تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها تحقق له منافع، من بينها تحفيز الفرد على أداء أفضل، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر وإعاقة لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وذلك يشكل له إحباطا في عمله.

أيضا يعتبر الأمن والاستقرار ذو أهمية بالغة خاصة عندما تكون هناك ترقيات لدى الموظفين.

ووجدنا أن الإدارة المباشرة والإشراف التي يتلقاها الموظفين من طرف المسؤولين تؤثر بالإيجاب أو السلب على دافعية الموظف، على حسب الأسلوب المتبع من طرف المشرفين.

## - اقتراحات وفروض مستقبلية:

- ✓ الاهتمام بتوفير الظروف الملائمة لأداء العمل على أكمل وجه.
- ✓ على مديري المنشآت الرياضية الابتعاد عن الأساليب التسلطية في تسيير الموارد البشرية وبالخصوص في تعاملهم مع الموظفين.
- ✓ رفع الروح المعنوية لدى الموظفين لزيادة مردود عملهم.
- ✓ مساهمة الطاقم الإداري في نجاح العمل الوظيفي لدى الموظفين في أداء رسالتهم
- ✓ إجراء دراسات أخرى حول نفس الموضوع باستخدام متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- ✓ القيام بالدراسات التي تبحث في موضوع الاستراتيجيات والأساليب الملائمة لتنمية الدافعية للأداء وتحقيق رضا مرتفع أثناء أداء الموظف لوظيفته.

# البييلو غرافيا

## قائمة المصادر:

مصدر القرآن الكريم.

## قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

1. الفيروز ابادي، 1998، القاموس المحيط، لبنان، مؤسسة الرسالة، صفحة 1233.
2. العبيدي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 1990، ص:143.
3. إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص:16-17.
4. مصر، 1997، ص:102.
5. حسن أحمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص:11، 57.
6. حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 03، الكويت، 2006، ص:308.
7. حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية البدنية، دار الكتاب الحديث،
8. طويل كريمة، الدافعية والرضا، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، صفحة 150.
9. طاهر محمود كلادة، دافعية الانسان في النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، الأردن ص: 142.
10. طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 1997، ص:83، 25، 08.
11. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص:274.
12. معتز عبد الله، الدافعية في علم النفس العام، مكتب غريب، القاهرة، 1990 ص: 415، 10، 451.

13. محي الدين أحمد حسن، 1980، دراسات في الدوافع والدافعية، دار المعارف، القاهرة، ص:78.
14. ماكلياند، علم النفس التربوي، دار النهضة، ط2، مصر1976، ص:08.
15. محمد نصرالدين، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، 1992، ص:168.
16. مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1999، ص:20-21.
17. محمد السيد، 1970، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، دار النهضة العربية، مصر، ص:74.
18. معطيات المكتب الخاص بالإحصائيات لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة(2020/2019).
19. نسفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، الجزائر، 2007، ص:19.
20. سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المندوبي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، الكويت، 2007، ص:243.
21. سهيلة محمد عباس، 2006 إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص:176-178.
22. عبد الغفار عروسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 1992، ص:40.
23. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص:150، 69149، 20..
24. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2002، ص:197.
25. قاسم حسين، دليل الطالب في التطبيقات الميدانية للتربية الرياضية، جامعة الموصل، العراق، 1998، ص:41-42.
26. شنوفي نور الدين، 2005، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجزائر، ص:191-192، 192.
27. مذكرة ماجستير محمد كريب تحت عنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى المدربين {دراسة ميدانية لمدربي كرة القدم- صنف أكابر لولاية ورقلة} السنة 2009
28. مذكرة دراسة بوغنجانف كمال ماجستير 2006: بعنوان "واقع اختيار مهنة الرياضة وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر.

29. دراسة العياشي بن زروق سنة 2008 بالجزائر قام الباحث العياشي بن زروق بدراسة لنيل درجة دكتوراه دولة في علوم التربية تحت عنوان: الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي والجامعي.

#### مواقع الكترونية:

1- <http://www.jmasi.com/ehsa/correlation/linear.htm>

2- موقع أسود البيزنس، 2018.

3- صحيفة النبا الإلكترونية، 2020.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. ALINKSON, J-W, 1964, P350
2. Weinlerger J-MC clelland, 1990, pp. 562-567
3. دراسة مايكل سموشر " MAICAEL SMUCHER " عام 2009 تحت عنوان:
4. Organizational justice and job satisfaction of high school coaches of boys and girls sport



# الملاحق

ملحق رقم (01):

جامعة العقيد آكلي محند اولحاج - البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

### استبيان موجه للموظفين

في إطار بحث علمي بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بدافعية الأداء لدى موظفي الإدارة الرياضية من أجل نيل شهادة الماستر في إدارة وتسيير رياضي تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، أخي الموظف نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق، مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وللغاية العلمية فقط.

ضع علامة (X) في الإجابة الصحيحة

الجنس:

أنثى:

ذكر:

المستوى التعليمي:

دكتورا

ثانوي

ماستر

ماجستير

ليسانس

الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة



البعد الرابع: الأمن والاستقرار الوظيفي.

| راض جدا | لا أستطيع التحديد | غير راض | غير راض جدا |
|---------|-------------------|---------|-------------|
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |

البعد الخامس: الإدارة المباشرة والإشراف.

| راض جدا | لا أستطيع التحديد | غير راض | غير راض جدا |
|---------|-------------------|---------|-------------|
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |
|         |                   |         |             |

- مقياس دافعية الإنجاز هيرمانز 1970

| العبرة | أتمنى أن أفعله | لا أحب أداءه | أتمنى أن أفعله | أحب أداءه | أحب أداءه كثيرا جدا |
|--------|----------------|--------------|----------------|-----------|---------------------|
|        |                |              |                |           |                     |

1- إن العمل شيء:

| العبرة | أعمل بشدة جدا | أعمل بتركيز | أعمل بغير تركيز | أعمل بغير مكثرت بعض الشيء | أعمل بغير مكثرت جدا |
|--------|---------------|-------------|-----------------|---------------------------|---------------------|
|        |               |             |                 |                           |                     |

2- في الإدارة يعتقدون أنني:

| العبرة | مثالية | سارة جدا | سارة | غير سارة | غير سارة جدا |
|--------|--------|----------|------|----------|--------------|
|        |        |          |      |          |              |

3- أرى أن الحياة التي لا يعمل فيها الإنسان مطلقا:

| العبرة | لا قيمة له في الواقع | غالبا ما يكون أمرا ساذجا | غالبا ما يكون مفيدا | له قدر كبير من الأهمية | ضروري للنجاح |
|--------|----------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|--------------|
|        |                      |                          |                     |                        |              |

4- أن تنفق قدرا من الوقت للاستعداد لشيء هام:

| العبرة | مرتفعة جدا | مرتفعة | ليست مرتفعة | منخفضة | منخفضة جدا |
|--------|------------|--------|-------------|--------|------------|
|        |            |        |             |        |            |

5- عندما أعمل تكون مسئوليتي أمام نفسي:

|   |  |  |  |  |                      |
|---|--|--|--|--|----------------------|
| العبرة  | أبذل<br>قصارى<br>جهدي<br>للموصول<br>إلى هدفي | أبذل<br>جهدي<br>مرة<br>أخرى<br>للموصول<br>إلى هدفي | أجد من<br>الصعوبة<br>أن أحاول<br>مرة<br>أخرى | أجدني<br>راغبا في<br>التخلي<br>عن هدفي | أتخلى عن<br>هدفي عاد |
|   |  |  |  |  |                      |
| 6- إذا لم أصل إلى هدفي ولم أؤدي مسؤوليتي تماما عندئذ: |  |  |  |  |                      |

|  |               |        |        |        |               |
|--|---------------|--------|--------|--------|---------------|
| العبرة   | مرتفعة<br>جدا | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة<br>جدا |
|  |               |        |        |        |               |
| 7- عندما أكون في الإدارة فإن المعايير التي أضعها لنفسي<br>بالنظر إلى أداء عملي تكون: |               |        |        |        |               |

|  |                          |                           |                                     |  |                    |
|--|--------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--|--------------------|
| العبرة                                   | أحب أن<br>أؤديه<br>كثيرا | أحب أن<br>أؤديه<br>أحيانا | أؤديه فقط<br>إذا كوفئت<br>عليه جيدا | لا أعتقد<br>أن أكون<br>قائرا على<br>تأديته | لا يجذبني<br>تماما |
|  |                          |                           |                                     |  |                    |
| 8- إن العمل الذي لا يتطلب مسؤولية كبيرة: |                          |                           |                                     |  |                    |

|                        |                   |              |                         |                      |                 |
|------------------------|-------------------|--------------|-------------------------|----------------------|-----------------|
| العبرة                 | أعمل<br>بشدة جيدا | أعمل<br>بشدة | أعمل<br>بدرجة<br>متوسطة | لا أعمل<br>بشدة جيدا | لا أعمل<br>بشدة |
|                        |                   |              |                         |                      |                 |
| 9- يعتقد الآخرون أنني: |                   |              |                         |                      |                 |

|         |         |                |              |                |   |
|---------|---------|----------------|--------------|----------------|---|
| العبارة | غير هام | له أهمية قليلة | ليس هاما جدا | هاما على حد ما | هاما جدا  |
|         |         |                |              |                |   |
|         |         |                |              |                | 10- أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في المجتمع يكون: |

|         |                     |                 |                        |                        |                               |
|---------|---------------------|-----------------|------------------------|------------------------|-------------------------------|
| العبارة | أتخلى عنه سريعا جدا | أتخلى عنه سريعا | أتخلى عنه بسرعة متوسطة | لا أتخلى عنه سريعا جدا | أظل أوصل العمل عادة           |
|         |                     |                 |                        |                        |                               |
|         |                     |                 |                        |                        | 11- عندما أعمل شيء صعب فإنني: |

|         |            |        |  |                        |  |
|---------|------------|--------|--|------------------------|--|
| العبارة | مهذبين جدا | مهذبين | مهذبين كالأخرين الذين لا يذكرون بنفس الشدة | غير مهذبين على الإطلاق | غير مهذبين                                     |
|         |            |        |  |                        |  |
|         |            |        |  |                        | 12- أرى زملائي في العمل الذين يذكرون بشدة جدا: |

|         |           |       |      |           |   |
|---------|-----------|-------|------|-----------|---|
| العبارة | كثيرا جدا | كثيرا | قليل | بدرجة صفر |   |
|         |           |       |      |           |   |
|         |           |       |      |           | 13- في العمل أعجب بالأشخاص الذين يحققون مركزا مرموقا في الحياة: |

|         |           |       |        |           |   |
|---------|-----------|-------|--------|-----------|---|
| العبارة | طويلة جدا | طويلة | متوسطة | قصيرة جدا | قصيرة جدا                                 |
|         |           |       |        |           |   |
|         |           |       |        |           | 14- يمكن أن أعمل في شيء ما بدون تعب لمدة: |

|                                 |                                  |                              |         |                     |  |
|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------|---------------------|--|
| اعتقد أنها<br>غير هامة<br>تماما | اعتقد أنها<br>مبالغ في<br>قيمتها | اعتقد أنها<br>غير ذات<br>قدر | ذات قدر | ذات قدر<br>كبير جدا | العبرة                                     |
|                                 |                                  |                              |         |                     | 15- إن علاقتي الطيبة بالعاملين في الإدارة: |

|                                |                |                      |              |                   |                    |
|--------------------------------|----------------|----------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| غير<br>متحمس<br>على<br>الإطلاق | قليل<br>الحماس | غير<br>متحمس<br>بشدة | متحمس<br>جدا | في غاية<br>الحماس | العبرة             |
|                                |                |                      |              |                   | 16- في العمل أكون: |




|              |                  |               |                      |                    |
|--------------|------------------|---------------|----------------------|--------------------|
| أتضابق نادرا | أتضابق<br>أحيانا | متضابقا كثيرا | متضابقا كثيرا<br>جدا | العبرة             |
|              |                  |               |                      | 17- في العمل أكون: |





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة -  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة تحكيم استبيان

| الإمضاء   | الملاحظة   | الجامعة | الدرجة العلمية | المحكم             |
|---|--|---------|----------------|--------------------|
|   | تغير أداة لقياس<br>الملاحظة  | البويرة | أستاذ<br>مدرس  | محمود<br>سلي       |
|  | تغير أدوات البحث<br>القياس   | البويرة | أستاذ<br>مدرس  | داسا<br>عبد العزيز |
|  | تغيير أداة القياس وقياس<br>قياس - قياس أواسين - قياس<br>وهذا وما يترتب عليه الجانب الرياضي | البويرة | أستاذ<br>مدرس  | مريم<br>سلي        |
|   |  |         |                |                    |

## **The relationship of job satisfaction with the motivation of performance among the employees of the Sports Administration.**

-A field study was conducted at the level of workers in the Directorate of Youth and Sports in the province of Bouira –

### **Preparing students:**

- Bouzadji brahim
- Bsayah rabah

### **Under the supervision of a doctor:**

zarifi salim

The study aimed to reveal the social and economic conditions of sports administration employees, the professional conditions in which his work is performed, and to know the extent of his readiness and capabilities and the extent of his adaptation to the job and accept the level of his satisfaction with it and to reveal the relationship between job satisfaction and the motivation of the performance of sports management employees, and the problem has been formulated as follows: Is there a correlation between job satisfaction and the motivation of the performance of sports management personnel? We used the descriptive, relational approach to reach research hypotheses, which included the presence of a certain level of job satisfaction among sports administration employees, and there are statistically significant correlations between the motivation of sports management employees and its satisfaction with the dimensions of (job, relationship between workers, salary and material incentives Security and job stability, direct management and supervision), and the research was designated in (20 employees of the sports administration) and we relied on two tools for measurement (job satisfaction and achievement motivation) and we

used the mean and standard deviation, and the Pearson correlation coefficient in the statistical analysis, and it indicated a certain level of Motivation they have, we recommend that they work to improve their conditions and estimate and respect their giving in order to achieve an increase in their motivation.