



**أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي  
بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان**

The impact of job satisfaction on the institutional performance of the  
Ministry of Sports Affairs in the Sultanate of Oman.

**إعداد الباحثين:**

**الباحث/ محمد بن حمود بن ناصر الوهبي**

وزارة الشؤون الرياضية -سلطنة عمان

**mr\_2002\_@hotmail.com**

**الباحث/ عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني**

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية -سلطنة عمان

**الدكتور محمد عدنان جبر الحموري**

عضو هيئة التدريس -الكلية الحديثة للتجارة والعلوم -سلطنة عُمان

**mohamed.hammouri@mcbs.edu.om**

**ملخص البحث:**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٦) موظفاً، وأستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الي أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والاداء، واوصت الدراسة وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال، وكذلك العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي - الأداء المؤسسي - أداء العاملين.



## Summary:

This study aimed to test the effect of job satisfaction on the institutional performance of the Ministry of Sports Affairs in the Sultanate of Oman, and the study sample consisted of (126) employees, and used the descriptive and analytical method to collect data, and the study reached the most important results which is a direct relationship between job satisfaction and institutional performance, and that There is a statistically significant relationship between motivation and performance, and the study recommended the establishment of a system of incentives to ensure its distribution fairly among workers so that employees with effective performance are rewarded, as well as work to develop performance skills and keep pace with development and increase the effectiveness of communication in various ways and methods that contribute to the level of employee performance and improve the effectiveness of Production of the ministry in providing its services as required for the community.

**Key words:** job satisfaction, organizational performance, employee performance.

## المقدمة:

يحظى القطاع الرياضي في سلطنة عُمان بأهمية بالغة وذلك من أجل الإرتقاء بالرياضة العُمانية في مختلف الاختصاصات والمجالات ليكون لها حضوراً في مختلف المحافل الإقليمية والدولية، كما تسعى وزارة الشؤون الرياضية وهي الجهة الحكومية المختصة بقطاع الرياضة في سلطنة عُمان لاستغلال جميع الموارد المتاحة لها في المجال الرياضي مثل الموارد الفنية والمادية والبشرية لتسهيل وتذليل الصعاب لممارسي مختلف الأنشطة الرياضية وذلك من خلال توفير جميع الخدمات والتسهيلات الرياضية بجودة عالية ورفع مستوى البنية الأساسية للمنشآت الرياضية وضمان مشاركة الرياضيين المجيدين في المنافسات الدولية وتكريم الشخصيات الرياضية وكذلك الرياضيين المجيدين،



www.mecsaj.com/ar

كما تقوم الوزارة بتوفير مختلف مصادر التمويل للهيئات الرياضية التي تعمل في قطاعي الشباب والرياضة، وتعزز الموارد البشرية والمالية وتقوم بتوثيق الشراكة مع مختلف المؤسسات ذات العلاقة من أجل تحقيق الإنجاز المنشود، كما أنها تقوم بإصدار القوانين والتشريعات التي تنظم عملية الحركة الرياضية في السلطنة وذلك من خلال رؤيتها المرسومة نحو مجتمع رياضي صحي، كما أن للقطاع الرياضي في السلطنة دور كبير وملحوس للمشاركة الفاعلة في مسار التنمية الشاملة ويضع الإنسان في جوهر اهتمامه وأهدافه (www.sportsoman.com، ٢٠١٢).

ومن جهة أخرى بأن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام اتجاه عمله والذي يعتبر أحد الأسباب في تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل، كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليه بعض المؤسسات وذلك لما له من دور إيجابي في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم على العمل، كما أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي بعوائد إيجابية مثل الأجور والترقيات والعلاقات الطيبة وذلك في حالة إدراك الموظف أو العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء (البكري، ١٩٩٠).

#### مشكلة الدراسة:

من خلال عمل أحد الباحثين بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان لاحظ وجود بعض القصور في أداء العمل من بعض الموظفين بالوزارة وتأخرهم عن الحضور في الوقت المحدد للعمل والانصراف في الوقت المبكر، كما لاحظ وجود قصور من قبل الوزارة في وضع الأنظمة وأساليب منح الحوافز التي يتم تطبيقها ومنحها على الموظفين والعاملين بالوزارة والتي من بينها الحوافز المادية والمعنوية، حيث إن هذا يشكل انعكاساً سلبياً على الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين بالوزارة، ولذلك رأى الباحث أهمية عمل هذا البحث من أجل مساعدة القيادات العليا بالوزارة للتشخيص المحكم والموضوعي وذلك لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة والتي تم صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

#### أسئلة الدراسة:

١. ما هو أثر الرضا الوظيفي المتمثل في (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.
٢. هل يوجد أثر للأداء المؤسسي المتمثل في (نوعيه العمل، كمية العمل المنجز) على الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية لـ MECSJ

الاصدار السابع والعشرون ( تموز ) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في وزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين.

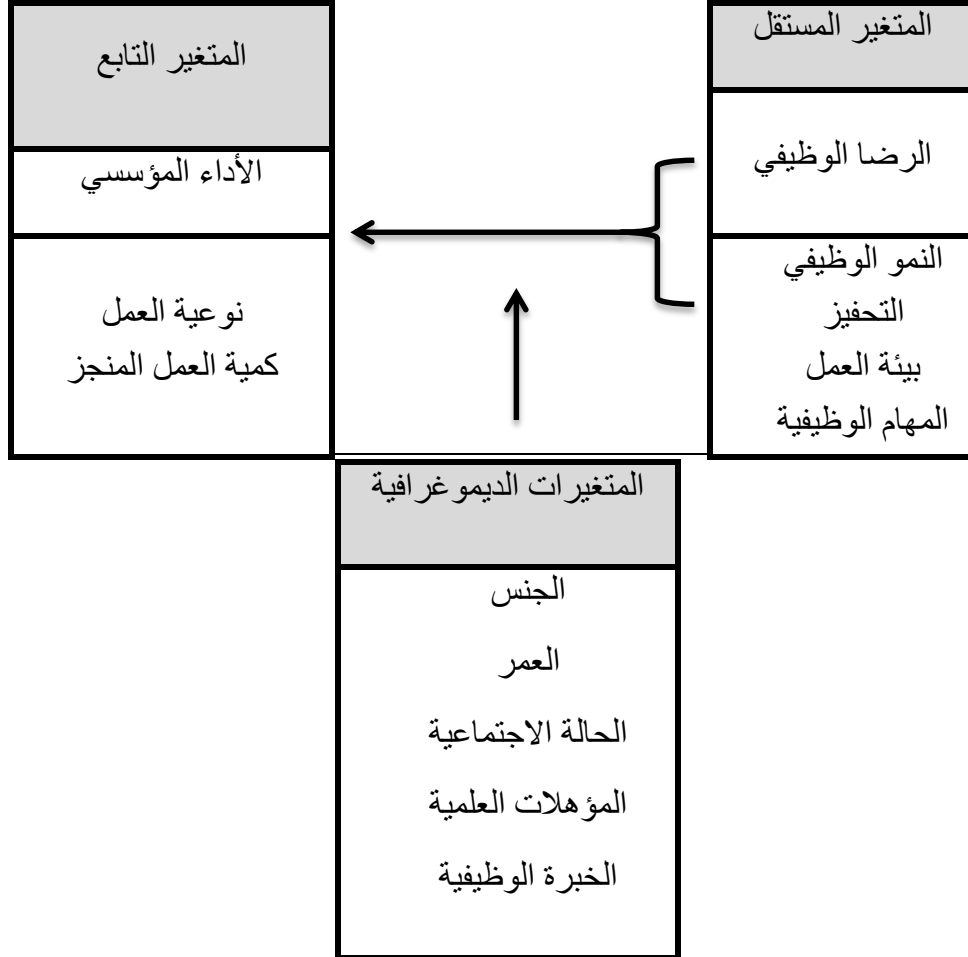
#### أهداف الدراسة:

١. من أهم أهداف الدراسة معرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين بوزارة الشؤون الرياضية.
٢. تطرق أهداف الدراسة إلى معرفة أهم عوامل البيئة المؤثرة على أداء العاملين بوزارة الشؤون الرياضية.
٣. ما مدى مستوى الأداء المؤسسي وأثره على النمو الوظيفي بالوزارة.
٤. حيث أن أهداف الدراسة تتطلب توضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء للعاملين بوزارة الشؤون الرياضية.
٥. ومن ضمن أهداف الدراسة إيجاد الحلول والمقترحات لمتخذي القرار في وزارة الشؤون الرياضية.
٦. تتطرق أهداف هذه الدراسة إيجاد النتائج والتوصيات والمعوقات التي تعاني منها وزارة الشؤون الرياضية من خلال أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي.

#### أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان، والاستفادة من نتائج الدراسة لمعرفة التأثيرات الناتجة من متغيرات الدراسة لمتخذي القرارات المناسبة حول هذا الموضوع، وإضافة محتوى في هذا الصدد للباحثين الجدد بسلطنة عُمان.

## أنموذج الدراسة:



## فرضيات الدراسة:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للرضا الوظيفي المتمثل في (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للأداء المؤسسي المتمثل في (نوعية العمل، كمية العمل المنجز) على الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في إجابات الموظفين والعاملين بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين.



## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.

**الرضا الوظيفي:** هو الشعو الإيجابي الذي يشعر به الموظف بوزارة الشؤون الرياضية بشكل عام اتجاه عمله، وهو أحد الأسباب لتحقيق احتياجاته ورغباته في العمل، ويعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى إليه الوزارة للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية الموظفين وتحفيزهم.

**النمو الوظيفي:** يتحقق هذا النمو بإشراك وتدريب وعمل دورات تدريبية وورشات عمل سواءً كانت فردية أو جماعية لموظفي وزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.

**التحفيز:** هي عبارة عن مؤثرات أو أدوات تستخدمها وزارة الشؤون الرياضية في إثارة دوافع الفرد، ولها دور كبير وهام لإشباع الحاجات لدى الموظف في العمل بتحريك دوافعه نحو العمل.

**بيئة العمل:** هو مبنى الوزارة أو المديريات والدوائر التابعة لها في مختلف ولايات ومحافظات السلطنة، والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة، ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة، مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة الوزارة ورفع إنتاجيتها بفعالية، مما ينعكس على تطور وزارة الشؤون الرياضية وتميزها.

**المهام الوظيفية:** هي عبارة عن إستمارة مكتوبة يتم تسليمها أي موظف جديد من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة الشؤون الرياضية ومكتب فيها عن مضمون ومهام الوظيفية التي يستلمها ليقوم بإنجازها حسب ما هو مطلوب منه.

**الأداء المؤسسي:** هو عبارة عن تقرير تصدره وزارة الشؤون الرياضية نهاية كل عام ومكتوب به نتائج أداء الوزارة خلال العام المنصر.

**نوعية العمل:** هو العمل الذي يكلف به الموظف من قبل رئيسه المباشر الذي يعمل تحت إدارته في وزارة الشؤون الرياضية، ويتمثل في مد ما يدركه الموظف عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**كمية العمل المنجز:** هو عبارة عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف بوزارة الشؤون الرياضية بإنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

## منهج البحث:

يتم التحقق من الأهداف التي تم وضعها لهذا البحث واختيار مدى صحة الفروض وذلك من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ويتم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والمواقع الإلكترونية والدراسات السابقة التي ترتبط بالرضا الوظيفي، وذلك من أجل الحصول على الإطار النظري للبحث،



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية لـ MECSJ

الإصدار السابع والعشرون ( تموز ) ٢٠٢٠

ISSN: 2617-9563

كما يتم أيضا الاعتماد على جمع البيانات من مفردات العينة وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء لغرض إتمام الدراسة الميدانية.

#### مصادر المعلومات:

-مصادر أولية: وهي الاستبانة.

- مصادر ثانوية: وهي الكتب والبحوث العلمية والرسائل الجامعية.

#### أدوات الدراسة:

تم تطوير الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الأولية.

#### حدود الدراسة:

مكانية: وزارة الشؤون الرياضية

زمانية: ٢٠١٩م

علمية: استعرضت الدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.

بشرية: الموظفين والعاملين بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.

#### أولاً: الرضا الوظيفي:

##### المقدمة:

بالرغم من وجود العديد من الاتجاهات في العمل، فإن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الظواهر التي نالت العديد من الاهتمام من قبل العلماء السلوكيين، ويعتبر أكبر علم لمواضيع الإدارة غموضاً لكونه حاله انفعالية تتعلق بالموظف يصعب فهمها، ويتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف عند شعوره بالاستقرار في العمل دون وجود أي تعقيدات أو عوائق، حيث أن ذلك يتطلب الجهد الكبير من الإدارة العليا والموظف معاً، وفي هذا البحث سنتناول مفهوم ونظريات وعوامل وأهمية وخصائص الرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأبعاد الرضا الوظيفي (خروبي، ٢٠١٦).

##### ■ مفهوم الرضا الوظيفي:

لا يوجد اتفاق حول مفهوم الرضا الوظيفي بين الباحثين وذلك بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسات (الشرادة، ٢٠٠٨).

كما يعتبر الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الأحاسيس الجميلة مثل القبول والسعادة والاستمتاع التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه ووظيفته لدى المنظمة التي يعمل بها،



والتي يأمل منها بأن تحول حياته الشخصية إلى متعة حقيقية بعد أن يقدم للمنظمة التي يعمل بها كافة طاقته ومواهبه لتقديم أفضل ما عنده وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها (المنصوري، ٢٠١٧).

وقد أجريت دراسة والتي أفادت بأنه توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية، حيث أن الأعمال التي توصف بالتحدي تعطي الفرصة للعاملين باستخدام قدراتهم ومهاراتهم التي تساهم في الصحة النفسية الجيدة، وأن الاستياء في العمل ينتج من الأعمال التي تكثر فيها النزاعات التنظيمية، وتعتبر هذه الأعمال ضد الصحة الجسمية للعاملين (الحسيني، ٢٠٠٠).

حيثُ أورد العديد من الباحثون تعاريف عديدة والتي توضح معنى الرضا الوظيفي، حيثُ أنه لا يوجد تعريف واحد موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي، وسوف يتم التطرق لبعض التعاريف التي تحاول بعض منها أن تطور المفهوم الذي يساعد على متطلبات البحث وكذلك من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي، حيث يعرف هوبيك (Hoppeck، ١٩٣٥) بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بكل صدق بأنه راضي عن وظيفته ، أما لوك (Lock، ١٩٧٦) فقد راجع العديد من الدراسات والبحوث في مجال الرضا الوظيفي والتي لخصها حسب منظورة بأن الشعور الإيجابي ينتج عند تقييم الفرد لوظيفته وخبرته، حيثُ يرى لولر (Louler) أنه عندما يحصل الفرد على أكثر مما يتوقعه فإن ذلك يجعله أكثر قناعة ورضا ، أما هرزبرج (Herzberg، ١٩٥٧) الذي أكد على ضرورة تميز العوامل الخاصة بالعمل والعوامل الوقائية؛ وهي الخاصة بمحيط بيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، حيثُ أنه لخصها بأن أسباب الرضا الوظيفي تختلف تماماً عن أسباب عدم الرضا ، أما ميدل ميست وهيت (Middlemist&Hitt، ١٩٨٨) يرون بأن الرضا الوظيفي يصدر من مصدر جودة الحياة الوظيفية والذي يعنى بمدى قيام المنظمة بإشباع حاجات ورغبات العاملين لديها (العثمان، ٢٠٠١).

ومن خلال هذه التعريفات التي وضحت مفهوم الرضا الوظيفي يظهر مدى تعدد الزوايا واختلاف وجهات النظر، فهناك من ينظر إليه بأنه إشباع للحاجات الفردية، وبعضهم يعتقد بأنه يرجع لمدى تقبل الموظف لوظيفته، وآخرون يرون بأنه عبارة عن انطباع واتجاه الفرد نحو وظيفته، ومن خلال ذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يشتمل على النقاط التالية وهي:

١. وجود حالة من الارتياح والقبول عند إشباع الحاجات والرغبات التي تتوفر في الوظيفة وبيئة العمل.





٢. الحصول على الأفعال الإيجابية عندما تحقق الوظيفة أهداف وغايات الموظف.

٣. يعتبر الرضا الوظيفي أداة لتغيير ظروف معينة في حياة الموظف.

٤. الرضا لوظيفي مرتبط ارتباط قوي بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفه عامة.

وهنا يمكن القول بأن الموظف يسعى إلى تحقيق أهدافه وتلبية حاجاته ورغباته ويحاول أن يكون أكثر رضا وارتياح وذلك من خلال تقديمه للجهد والأداء لاعتقاده أن ذلك سوف يحقق له أهدافه ويلبي حاجاته ورغباته تماماً مثلما يفعل المستهلكون عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال العمليات التي يقومون بها بالتبادل بينهم وبين المنظمات ويقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتجات والخدمات التي تلبي حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يمكن القول أيضاً بأن المنظمة تسعى لتحقيق رضا الموظفين العاملين لديها وذلك من خلال منحهم المكافآت والامتيازات وتوفير لهم بيئة العمل المناسبة لتحقيق أهدافها.

### نظريات الرضا عن العمل:

تحاول بعض النظريات عن رضا العمل أن تقدم تفسيراً واضحاً عن بعض رضا الأفراد عن عملهم أو الاستياء منه، كما أن هذه النظريات تساعد على التنبؤ بالرضا الوظيفي ومحاولة السيطرة والحكم عليه (عامر، ٢٠٠٨).

#### ١. نظرية ذات العاملين (Two Factor Theory):

قام فريدريك هرتزبرج بتطوير نظرية ذات العاملين وتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية وهما (الرضا والاستياء) وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية إلى الاستياء.

#### ٢. نظرية القيمة (Value Theory):

قام أدوين لوك بتطوير نظرية القيمة والتي من خلالها يرى أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة الفرد على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية، وأنه كلما أستطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية للفرد فإن الفرد يكون راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغب بها الفرد تعتمد على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يؤديه من عوائد يرى بأنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأساليبه في الحياة.

#### ٣. نظرية العدالة والمساواة:

قام جون ستايسي آدمز بتطوير واختيار نظرية العدالة والمساواة وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً بشركة الكهرباء العامة بنيويورك،



حيثُ أشار أن الأفراد "يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به"، حيثُ أن هذه النظرية تعتمد على إضافة عنصر جديد في الحوافز وهو الشعور الداخلي الذي يمكن التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية.

#### ٤. نظرية ماسلو للحاجات:

تعتبر نظرية عالم النفس ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أول النظريات المهمة لتفسير سلوك الفرد في مجال العمل والتي تتلخص في ترتيب حاجات الإنسان حسب أولوياته في الحياة، وهذا التدرج يأتي على خمس مراحل رئيسية يبدأ فيها الإنسان بالأولى فالأولى حسب ما هو واضح بالشكل رقم، فلا ينتقل بالتفكير من مرحلة إلى أخرى حتى يحقق النسبة المرضية من إشباع رغباته، حيثُ أن ذلك سوف يساعده في النهاية إلى الإبداع والتطوير فيقوم بخدمة نفسه وغيره.

#### ▪ عوامل الرضا الوظيفي:

تثبتت الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت الرضا بأنه يوجد مستوى عام وشامل للرضا يعكس قرارات الأفراد من ناحية رضاهم عن أحد العوامل المختلفة بالعمل، بحيث تعتبر درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن بقية العوامل الأخرى (شوقي، ٢٠٠٢)، وهذه العوامل يمكن أن يتم تحديدها على النحو التالي.

#### ١. الرضا عن الأجر:

وجد عدداً من الباحثين بأن هناك علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد وبين الرضا الوظيفي للفرد، وتعتبر الأجر التي تدفع للموظفين من قبل المنظمة هي أحد العوامل الأساسية التي تمكن الموظف من تحقيق رغباته وحاجاته المعيشية واعتماد الموظف للأجر بشكل كبير في حياته.

#### ٢. الرضا عن العمل:

توصل العديد من الباحثين بأن العمل يعتبر العامل الرئيسي لسعادة الفرد، وهنا يجب على المنظمات تنويع مهام العمل المتاحة للعامل خلال فترات قصيرة لكي لا يشعر العامل بالملل ويحسن شعوره بالرضا اتجاه عمله، كما يجب إعطائه الحرية في اختيار طريقة أداء عمله وتشجيعه على اتخاذ الطريقة التي يشعر العامل بأنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه واعطائه الحرية لاستخدام وتطبيق مهاراته وخبراته في مجال عمله.



### ٣. الرضا عن التحفيز:

عندما يشعر الموظف بأن ما يقوم به من أعمال هي في محل اهتمام وشكر وتقدير، فإن ذلك يجعله راضياً عن عمله وبالتالي ينتج عن ذلك ارتفاع كفاءته في مجال العمل.

### ٤. الرضا عن الرؤساء:

كلما تواجد رؤساء في العمل قادرين على استيعاب مرؤوسيهـم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيّاً عن أعمالهم التي يقومون بها دون أن يتوقعوا أي مفاجآت من رؤسائهم.

### ٥. الرضا عن الموظفين:

إذا وجد الموظف بيئة عمل يرتاح لها وبها موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه سوف يكون راضياً عن عمله.

## ■ أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف والمنظمة، وكذلك للمجتمع والتي سوف نوضحها كلاً على حده، وهي:

### ١. أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

عندما يكون شعور الموظف مرتفعاً بالرضا الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى قدرته على التكيف مع بيئة العمل، وكذلك رغبته في الابتكار والإبداع، فحين يشعر الموظف بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي فإن ذلك يزيد لديه الرغبة في أداء الأعمال المناطة له بطريقة جيدة ومميزة (المنصور، ٢٠١٤).

### ٢. أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

عند ارتفاع شعور الموظفين والعاملين بالرضا الوظيفي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على المنظمة التي يعملون بها، وذلك بارتفاع مستوى الإنتاجية والفعالية للمنظمة، فالرضا الوظيفي عامل مهم يخلق الرغبة للموظفين والعاملين بالإنجاز وتحسين ادائهم وارتفاع مستوى ولائهم للمنظمة، فعندما يشعر الموظف والعاملين بأن الوظيفة التي يعملون بها أشبعت حاجاتهم يزيد تعلقهم بها لأنهم يعتبرونها مصدر رزقهم (القحطاني، ٢٠١٢).

### ٣. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:



الرضا الوظيفي يعكس ارتفاع شعور الموظفين والعاملين بالإيجاب على المجتمع وذلك من خلال ارتفاع معدلات النمو والإنتاج، وتحقيق الفاعلية الاقتصادية التي تساهم في تطوير المجتمع.

## ■ خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن هنا تحديد خصائص الرضا الوظيفي في عدة أشكال والتي من بينها:

١. تعدد مفاهيم طرق القياس:

حيث أشار الكثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات ومدى اختلافها وتباينها، وذلك باختلاف وجهات النظر التي يقفون عليها.

٢. النظر إلى الرضا الوظيفي بأنه موضوع فردي:

هناك من ينظر إلى الرضا الوظيفي بأنه موضوع فردي وبأنه يكون رضا لشخص وعدم رضا شخص آخر، وهنا يمكننا القول بأن الطبيعة البشرية تختلف من شخص لآخر، وأن الإنسان لديه دوافع وحاجات متعددة وتختلف من وقت لآخر، وهذا بطبيعته ينعكس على تنوع طرق القياس المستخدمة.

٣. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من جوانب السلوك الإنساني المتداخلة:

نظراً لتداخل جوانب السلوك الإنساني وذلك من خلال تباين أنماط دراسة إلى أخرى، حيث تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها اعتمدت على الظروف التي أجريت في ظلها تلك الدراسة (زيادة، ٢٠٠٨).

٤. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، وتنشأ هذه الحالة عندما يتفاعل الفرد مع العمل وبيئة العمل أو عندما يتم إشباع حاجاته ورغباته، مما يؤدي هذا الشعور بالثقة والولاء والانتماء للعمل وبالتالي يزيد من الفاعلية في الإداء والإنتاج لتحقيق أهداف وغايات العمل.

٥. الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

يُعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل، حيث أن ذلك يكشف عن نفيه في تقدير الفرد لإدارة العمل، ويستند على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية ويعتمد على الأساليب التي يقدمها لإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.



٦. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه للعناصر الأخرى:

عندما يكون الفرد راضياً عن عنصر معين ليس دليلاً كافياً بأنه يكون راضياً عن العناصر الأخرى، وإن رضاه عن عنصر معين ليس بالضروري أن يكون له نفس قوة التأثير للرضا بالعناصر الأخرى وذلك باختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

#### ■ العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

لقد تعددت واختلفت وجهات النظر التي تفسر العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يرى البعض بأن الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي وأن بينهما علاقة طردية بين الطرفين وهما الطرف الأول الرضا الوظيفي وهو المتغير المستقل، أما الطرف الثاني هو الأداء الوظيفي وهو المتغير التابع (اللغواني، ٢٠٠٦).

أما الرأي الآخر فيرى الرضا الوظيفي يتبع الأداء الوظيفي، ويستند بأنه إذا كان مستوى الأداء الوظيفي جيد كلما شعر الموظف بالرضا عن العمل، وبالتالي وحسب هذا الرأي فيعتبر الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع للمتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي.

#### ■ أبعاد الرضا الوظيفي:

اختلفت الدراسات والأبحاث بشأن تحديد الأبعاد التي تؤثر في الرضا الوظيفي، فتناولت هذه الدراسة الأبعاد التالية وهي:

##### ١. النمو الوظيفي:

هي عبارة عن مجموعة من الأحاسيس التي يشعر بها الموظف بأن هناك فرص في التقدم داخل المنظمة التي ينتمي إليها والتي تحكمها معايير ومختلفة بخلاف كفاءة الاداء، ويعتبر النمو الوظيفي من المصادر الهامة لدى الموظف والتي يمر من خلال مسيرته العملية بعدد ثلاث مراحل وهي:

- مرحلة شغل الوظيفة.

- مرحلة منتصف الوظيفة (النمو الوظيفي).

- مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد أو الاستقالة).

وعادة ما تتغير حاجات الموظف وأهدافه وآرائه وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل الثلاث.

##### ٢. التحفيز:

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك . فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين، ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذُكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء .



فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته (العلمي، ٢٠١٦).

تعريف الحوافز لغة: مصدر مشتق من حقل حفز، يحفز، حفزا أي دفع وحث تحفز بمعنى وتحضير للأمر الحافز الدافع المحرك، أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت التعاريف منها: "مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة لكي تستفيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها".

تعرف سياسة التحفيز بأنها هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات، ويعرفها عاطف محمد عبيد بأنها "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"، كما تعرف أيضاً بأنها هي ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يحصل عليها من المؤسسة، وتعتبر الحوافز ما الأساسيات للعنصر البشري والتي تعتبر أحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وتأتي أهمية نظم الحوافز بالكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها بالنسبة للمنظمة والفرد (بوكرش، ٢٠١٢)، وهي كالتالي:

- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وأهميتها تساعد في رفع مستوى الاداء لدى العاملين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وترقية المركز التنافسي للمنظمة، وتخفيض التكاليف في عنصر العمل وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل.

- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

والتي تكمن في إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية، وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد، وخلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات، وتحريك دافعية الفرد نحو العمل.

٣. بيئة العمل:

إن مفهوم بيئة العمل ليس بالمفهوم الحديث، حيث نوه له العديد من الباحثين وولد مع ولادة علم الإدارة عندما بدأ فريدريك تايلور بالحديث عن البيئة المادية التي يعمل بها،



وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث وردت تعريفات متعددة في هذا المجال حسب ما قال (سعيد القحطاني، ٢٠١٢م) بأن بيئة العمل الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذلك النظم والسياسات والإدارة والتجهيزات المستخدمة ومدى كفاءتها وفعاليتها، والموارد البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية والمعنوية للعمل وكل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين. ويفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط القوة وضعف المنظمة، حيث أن نقاط القوة يمكن تعزيزها والبناء عليها، ونقاط الضعف يتعين مناقشتها (القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين، ٢٠١٢).

وهناك أيضاً تعريف آخر يتفق مع التعريف السابق حسب ما ورد عند (محمد الزهراني، ٢٠١٣م) حول بيئة العمل الداخلية والتي تعتبر بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة بين بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل، وهي المكونات المادية المتفردة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة الحرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة. حيث أن بيئة العمل تنقسم إلى نوعان وهما بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية، حيث أن البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية، أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل والتي تتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية، حيث أن هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط، ونجد بأن البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة إلى منظمة أخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة (الشمري، ٢٠١٣).





وتتأثر بيئة العمل بعدد من العوامل والتي تأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية والنمط القيادي، والسياسات الإدارية، والقيم المهنية، والهياكل التنظيمية، وخصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية.

#### ٤. المهام الوظيفية:

تعتبر المهام الوظيفية هي تلك العمليات التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى ومضمون الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية، وهي وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل والتي تتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفكرة ملخصة قصيرة عن الاهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة وبيّن الوصف أيضاً علاقات الوظيفة والمعرفة والمهارات اللازم توافرها للقيام بأعمال الوظيفة (باشي، ٢٠١٨).

وهناك استخدامات خاصة بالمهام الوظيفية يمكن تحليلها للاستخدامات الخاصة بالمنظمة وهي عبر تخطيط الموارد البشرية، والاختبار، وتقييم الوظائف، والتدريب والتطوير، وإعادة تصميم الوظائف، وإدارة الأداء، واستعراض المنظمة وإعادة تصميم البنية الخاصة بها، وحقوق الموظفين.

#### ثانياً: الأداء المؤسسي:

##### المقدمة:

يعد الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويكاد أن يكون الظاهرة الشاملة لكافة حقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت مفهوم الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، حيث أن ذلك يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المنظمات في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بالأهداف والاتجاهات التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها (الفهاء، ٢٠١١).

ولقد لجأ رواد علم اجتماع التنظيم إلى دراسة عملية العمل الذهني والعضلي ومكوناته باختلافها، بغية الوصول إلى الأداء الأمثل عن طريق دراسة الحركة والزمن، أو تقسيم العمل وتوزيع السلطة والمسؤوليات في المستويات المختلفة،





وأتجه السلوكيون إلى دراسة السلوك الإنساني وفهم مختلف جوانبه حتى يتسنى توجيهه وفق ما يحمله على تحقيق الأداء الذي يضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات، ثم تقييم هذه العملية بالموضوعية والطرق الكفيلة التي من شأنها أن تدفع بالعامل والموظف على بذل قصارى الجهود في تحسين وتطوير إنتاجيته وأدائه من خلال الاستخدام الأمثل للقدرات والإرادات، الفردية والجماعية التي يحكمها ويوجهها العقل البشري في كل المواقف التي تواجهها، ومن ذلك يصبح شأن المؤسسة ومسؤوليتها أوسع من وضع التخطيط وتنظيم الأعمال، أو التوريد المالي المادي من أجلها، بل تعمل من خلال ذلك كله على زيادة قدرة هؤلاء العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

حيث أن كفاءة الاداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة في المنظمة وذلك عن طريق إستخدام الأساليب المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمبنية على أهداف واضحة وموضوعية وقابلة للتنفيذ من أجل تحقيق أفضل مستوى للأداء.

وعليه نهدف في هذا الجانب إلى دراسة الأداء من بعض الزوايا، إذ نتطرق إلى تعريف الأداء، ومفهوم الأداء، ومكونات الأداء، وأنواع الأداء، ومستويات الأداء، وتقييم الأداء، وأبعاد الأداء المؤسسي.

#### ■ تعريف الأداء:

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنأ واضحاً ومحدداً بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف (زهير، ٢٠٠١).

أما فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فسندم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

١. يقول (M.Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء".

٢. ويقول (G.Donnadieu): "أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة".

٣. ويعرف الأداء أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".



٤. ويعرف الأداء بأنه نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية. إن هذه التعاريف المذكورة سابقاً تجعلنا نُعبر على الأداء بأنه، ذلك المستوى الذي تصله المنظمة أو المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية.

#### ■ مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن هناك عدة مفاهيم للأداء المؤسسي (عشور، ١٩٨٣)، وهي:

- الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
- الأداء المؤسسي يعود إلى كيفية تحقيق المؤسسة أهدافها السوقية بالإضافة إلى الأهداف المالية وذلك ليتم تطوير مؤشرات قياس الاداء مثل العائد على الاصول والحصص السوقية ومعدل النمو، ومعدل دوران العمل.
- الأداء المؤسسي هو إنجاز للأهداف التنظيمية وذلك باستخدام الموارد بكل كفاءة وفعالية، لذلك فإن الاداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم والذي يشمل على عدة مؤشرات والتي من بينها مؤشر الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.

#### ■ مكونات الأداء:

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة (النجار، الحسيني، و راغب، ١٩٩٢).

١. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة". بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات،



أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد. ويظهر من خلال هذه التعاريف أن الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

٢. **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية تدل على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"، بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية"، كما تعرف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطة، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كماً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه".

٣. **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.



## ■ أنواع الأداء:

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء وهي (الأداء الداخلي والأداء الخارجي) وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية (بو بكر و صالح، ٢٠١٦).

١. الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

٢. الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي والمؤشرات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

٣. الأداء التقني: يمثل قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

## ■ مستويات الأداء:

مستويات الأداء تنقسم إلى ثلاثة أقسام وذلك لأن أغلب المؤلفين اتفقوا على هذه المستويات الثلاثة وهي:

- المستوى الأول (الاستراتيجي): يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي بنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة". ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار.

- المستوى الثاني (العلمي): هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملية في قياس الأداء، كالحصة السوقية،



ونوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

- المستوى الثالث (التكتيكي): تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكله الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

#### ■ تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، وأن كل مؤسسة أو منظمة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في البيئة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك فإن المؤسسة أو المنظمة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، التي هي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية (السوسو، ٢٠١٧).

ويعتبر تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد" (قصير، ٢٠١٤).

وهو أيضاً "مقارنة الأداء الفعلي بالإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير".

#### ■ أبعاد الأداء المؤسسي:

##### ١. نوعية العمل:

تعتمد نوعية العمل على نوعية الفاعل والظروف وسرعة تقبل العمل في الطبيعة والبيئة المحيطة بالفاعل. قد يكون الفاعل من النوعية الجيدة ويمتلك عادات حسنة ونقاوة الحياة،



ويكون قويا في العقل والتفكير الواضح، ولكن إذا كانت الظروف والبيئة المحيطة غير مفضلة للعمل، لن يكون عمله مثمراً (حاروش، نور الدين، و رفيقة، ٢٠١٥).

## ٢. كمية العمل المنجز:

تحديد كمية من الأعمال التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية محددة، أي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل والزمن المرتبط بهذا الأداء، ويسمى بالمعدل الزمني للعمل، ويجب أن لا يتعدى العمل المنجز قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء في إنجاز كمية العمل، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات، حيث أن أهمية الزمن ترجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون محدداً لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى حجم العمل المطلوب إنجازها وعدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل، كما أن عنصر الزمن يؤثر على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

## ■ الدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

**الدراسة الأولى:** يوسف حسن آدم بشير (٢٠١٥م): بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي"، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاستاذة الاكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان علي عدد ( ١١٠ ) فرد وهم عدد الأفراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث علي ( ٨١ ) فرد، وتوصلت الدراسة الي أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والاداء، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والاداء، واوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية علي الراتب حتي يتم رضا العاملين عن وظائفهم،



وتم اختيار هذه الدراسة لأنها تطرقت إلى موضوع أثر الرضا الوظيفي الذي يعتبر المتغير المستقل في هذا البحث، ويميز الدراسة الحالية بأنها تختلف عنها في الإطارين الزماني والمكاني.

**الدراسة الثانية:** حابس محمد حتامله، نجوى عبدالحميد دراوشه (٢٠١٨م) بعنوان "الاداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) قائداً أكاديمياً، وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في تنمية الإبداع الادائي لديهم وتعزيز من مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من اجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي وذلك بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل، وتم اختيار هذه الدراسة لأنها تطرقت إلى موضوع الأداء المؤسسي الذي يعتبر المتغير التابع في هذا البحث، ويميز الدراسة الحالية بأنها تختلف عنها في عنوان البحث.

**الدراسة الثالثة:** (Siciliano، ١٩٩٧)، بعنوان "العلاقة بين التخطيط الرسمي والاداء في المؤسسات غير الربحية"، هدفت الدراسة إلى التعرف للعلاقة بين التخطيط الرسمي والاداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) مديراً للمؤسسات الغير الربحية، وأستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج للدراسة بأن المؤسسات الغير الربحية التي استخدمت الأسلوب الرسمي للتخطيط كان لها مستويات عالية في الأداء المؤسسي من الناحية المالية والاجتماعية، وكذلك أرتبط بحسن وجود لجنة للتخطيط الاستراتيجي في المجلس الإداري، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات واختلفت عنها في عنوان البحث وفي الإطارين الزماني والمكاني.

**الدراسة الرابعة:** (Khatibi & Others، ٢٠١٤)، بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنجاز بين موظفي مصانع الملابس في سيرلانكا"، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيري الرضا الوظيفي ومستوى الإنجاز بين موظفي مصانع الملابس في سيرلانكا، حيثُ يعتبر قطاع الملابس واحد من قطاعات التطور الاقتصادي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتمت الدراسة على عدد (١٧) شركة مصنعة للملابس في منطقة التجارة الحرة بسرلانكا، وتكونت العينة من (٣٨٣) موظفاً وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة،





وتوصلت الدراسة إلى النتائج بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنجاز وأن الإناث يعملون أكثر من الذكور في صناعة الملابس، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحفيز الذكور للانخراط للعمل في مصانع الملابس، وتتميز هذه الدراسة بأنها تناولت الرضا الوظيفي بأنه تابع مستقل، وأختلف عنها في عنوان البحث والإطارين الزماني والمكاني.

#### ■ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استعراض أهم الأدبيات بموضوع الدراسة، وتطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة (%)
المسمى الوظيفي	موظف إداري	36	28.6
	مشرف إداري	12	9.5
	مدير	20	15.9
	موظف فني	14	11.1
	رئيس قسم	21	16.7
	أخرى	23	18.3
	المجموع	126	100%

جدول رقم (١) الحجم الكلي لمجتمع الدراسة

#### ■ مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) الحجم الكلي لمجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (٢٥٠)، وقد استخدم الباحثين العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع عدد (١٥٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٢٨) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٨٢,٧%)، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد عدد (٢) استبانة وذلك نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل عدد (١٢٦) استبانة.

#### ■ عينة الدراسة:

نسبة الذكور المشاركين في الدراسة أعلى من نسبة الإناث، وتبلغ نسبتهم (٦٦,٧%) و نسبة الإناث (٣٣,٣%)، و أن معظم العاملين المشاركين في الدراسة هم من المتزوجين بنسبة (٨٢,٥%)، و أيضاً معظم العاملين المشاركين في الدراسة هم من الفئة العمرية من ٣٥ إلى ٤٦ سنة حيث تبلغ (٥٤,٨%)،





www.mecsj.com/ar

و أن معظم العاملين المشاركين في الدراسة هم من حاملي المؤهلات الجامعية البكالوريوس حيث تبلغ (٥٥,٦%)، وتركزت خبرة افراد عينة الدراسة في المدة ١٦ سنة فما فوق بنسبه (٤٦,٠%)، و أعلى نسبة العاملين المشاركين في الدراسة كانت لصالح موظف إداري بنسبة (٢٨,٦%).

#### ■ أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة تدور حول " أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان"، حيث تتكون الاستبانة من قسمين وهما على النحو التالي:

- القسم الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في وزارة الشؤون الرياضية وتشمل على الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي.
- القسم الثاني: تضمن تغطية جميع متغيرات الدراسة والذي يتكون من (٨) محاور ومكونة وقد وزعت فقرات الاستبانة (٣٦) لتشمل جميع المتغيرات المستقلة والتابعة.

#### ■ صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق أداة الدراسة وثباتها وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات بسلطنة عُمان، إذا تم عرضها على عدد (٨) محكمين من الأكاديميين في جامعة صحار والجامعة العربية المفتوحة وجامعة نزوى وجامعة الشرقية، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الشؤون الرياضية، وطلب منهم قراءة الاستبانة وإبداء الرأي في درجة وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف أو صياغة أو اقتراح فقرات.

#### ■ ثبات أداة الدراسة:

جرى استخدام معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وذلك بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، ويبين الجدول رقم (٢) تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي بلغ (٠,٨٨٨) وتراوحت معاملات ثبات محاور الدراسة بين (١٦٤٠. الى ٩٠٣٠). وقد كانت معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة عالية، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.



جدول رقم (٢) قيم معامل الثبات الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المحور	الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي	1 – 5	0.625
	النمو الوظيفي	6 – 9	0.614
	التحفيز	10 – 14	0.903
	بيئة العمل	15 – 17	0.757
	المهام الوظيفية	18 – 22	0.164
الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	23 – 27	0.811
	نوعية العمل	28 – 31	0.663
	كمية العمل المنجز	32 – 36	0.516
المحور الكلي		36	0.888

#### ■ المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من موظفي وزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

#### ■ مصادر الحصول على المعلومات:

قد تم جمع المصادر للحصول على المعلومات الأولية والثانوية كما يلي:

- المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصرت جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- المصادر الثانوية: تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال الآتي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
- الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
- شبكة الإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.

#### ■ المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك على النحو التالي:



- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percent's) للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Std. Deviation) لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختيار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضية الدراسة، والفرضيات الفرعية التابعة منها.

#### ■ تحليل نتائج الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث استخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وتم ترتيبها تنازلياً وذلك استناداً لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم الأوساط الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سوف يتم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول رقم (٣) لتفسير البيانات:

جدول رقم (٣) الحدود الدنيا والعليا لمقياس لكيرت الخماسي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من ١ إلى أقل من ١,٨	منخفضة جداً
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	منخفضة
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	متوسطة
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	عالية
من ٤,٢ إلى ٥	عالية جداً

وبالاعتماد على هذا المعيار فإنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (١ إلى أقل من ١,٨) سيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة منخفضة جداً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (١,٨ إلى أقل من ٢,٦) سيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة منخفضة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (٢,٦ إلى أقل من ٣,٤) سيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة متوسطة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (٣,٤ إلى أقل من ٤,٢) سيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة عالية، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (٤,٢ إلى ٥) سيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة عالية جداً.



## ■ الإجابة على أسئلة الدراسة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأولي:

ما هو أثر الرضا الوظيفي المتمثل في (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.

للإجابة على هذا السؤال يوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمحاور الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المحور الأقل قيمة بالمتوسط الحسابي.

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	م	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	النمو الوظيفي	4.10	0.501	عالية
2	1	المهام الوظيفية	3.83	0.511	عالية
3	4	بيئة العمل	3.30	0.908	متوسطة
4	3	التحفيز	2.40	1.007	منخفضة
المحور الكلي					
			3.45	0.491	عالية

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن المحور الثاني "النمو الوظيفي" يمتلك متوسط حسابي أكبر عن المحاور الأخرى ويبلغ (٤,١٠) والانحراف المعياري (٠,٥٠١). وتراوح المتوسطات الحسابية لمحاور أبعاد الرضا الوظيفي بين (٢,٤٠ إلى ٤,١٠) تراوحت بين درجات موافقة منخفضة ومتوسطة ومرتفعة والانحرافات المعيارية لها (٠,٥٠١ إلى ١,٠٠٧).

### من خلال نتائج الإجابة على السؤال الأول يتضح ما يلي:

- النمو الوظيفي له تأثير طردي ضعيف على الأداء المؤسسي في وزارة الشؤون الرياضية.
- التحفيز له تأثير طردي متوسط على الأداء المؤسسي.
- بيئة العمل تؤثر بشكل طردي متوسط على الأداء المؤسسي.
- المهام الوظيفية تؤثر بشكل طردي متوسط على الأداء المؤسسي.

وعليه يمكن أن نستنتج أن الرضا الوظيفي له تأثير طردي على الأداء المؤسسي بمحاوره الفرعية المتمثلة في (النمو الوظيفي والتحفيز وبيئة العمل و المهام الوظيفية)، كلما زاد رضا الموظفين زاد أدائهم المؤسسيين ويعتبر الرضا عن المهام الوظيفية ذو تأثير أكبر على الأداء المؤسسي مقارنة مع بقية المحاور.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:**

هل يوجد أثر للأداء المؤسسي المتمثل في (نوعيه العمل، كمية العمل المنجز) على الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.

للإجابة على هذا السؤال يوضح الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمحاور الأداء المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المحور الأقل قيمة بالمتوسط الحسابي.

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	م	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	نوعية العمل	3.97	0.605	عالية
2	2	كمية العمل المنجز	3.56	0.661	عالية
المحور الكلي					
			3.62	0.691	عالية

جدول رقم (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن المحور الأول "نوعية العمل" يمتلك متوسط حسابي أكبر عن المحاور الأخرى ويبلغ (٣,٩٧) والانحراف المعياري (٠,٦٠٥) وتراوح المتوسطات الحسابية لمحاور أبعاد الأداء المؤسسي بين (٣,٥٦ إلى ٣,٩٧) تراوح بين درجات موافقة عالية ومتوسطة والانحرافات المعيارية لها (٠,٦٦١ إلى ٠,٦٠٥).

من خلال نتائج الإجابة على السؤال الثاني يتضح ما يلي:

- هناك علاقة طردية متوسطة بين نوعية العمل والرضا الوظيفي مما يوضح وجود تأثير متوسط للرضا الوظيفي على نوعية العمل.
- وجود تأثير طردي متوسط بين كمية العمل المنجز والرضا الوظيفي حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زادت كمية العمل المنجز من قبل الموظفين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين والعاملين في وزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان حول تحقيق الرضا الوظيفي التي تعزى للعوامل الديموغرافية لهؤلاء العاملين.



**الجنس:** يتضح من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة في النمو الوظيفي والمهام الوظيفية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في بيئة العمل والتحفيز، وهذه الفروق لصالح الإناث حيث أن المتوسط الحسابي لهن أكبر من الذكور.

**العمر:** يتضح من النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر في جميع المحاور، بينما هنالك فروق في المهام الوظيفية. ولمعرفة الفروق لصالح أي فئة عمرية لمتغير المهام الوظيفية استخدم الباحث اختبار شيفيه. حيثُ أتضح بأن الفروق في المهام الوظيفية لصالح الفئة العمرية " من ٥٥ إلى أقل من ٦٠ سنة " حيث أنه يمتلك المتوسط الحسابي الأعلى.

**الحالة الاجتماعية:** لاختبار الفروق بين محاور الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا (ANOVA)، حيثُ أتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية في جميع المحاور، مما يدل على انه الحالة الاجتماعية لم تؤثر في استجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الرضا الوظيفي.

**المؤهلات العلمية:** لاختبار الفروق بين محاور الرضا الوظيفي والمؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا (ANOVA). حيثُ أتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي في جميع المحاور.

**الخبرة الوظيفية:** لاختبار الفروق بين محاور الرضا الوظيفي والخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا (ANOVA)، حيثُ أتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية في جميع المحاور.

**المسمى الوظيفي:** لاختبار الفروق بين محاور الرضا الوظيفي والمسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا (ANOVA)، حيثُ أتضح من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى لجميع محاور الرضا الوظيفي ماعدا محور التحفيز، وعليه تم إجراء اختبارات شيفيه بين هذه المحاور والمسمى الوظيفي وذلك لمعرفة الفروق لصالح أي فئة،



تم اختبار شيفيه بين المسمى الوظيفي والنمو الوظيفي حيثُ أتضح يتضح أن الفروق في النمو الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي " مدير " حيث أنه يمتلك المتوسط الحسابي الأعلى، كما تم اختبار شيفيه بين المسمى الوظيفي وبيئة عمل وأتضح أن الفروق في بيئة العمل لصالح المسمى الوظيفي " مدير " حيث أنه يمتلك المتوسط الحسابي الأعلى، وتم اختبار شيفيه بين المسمى الوظيفي والمهام الوظيفية وأتضح أن الفروق في المهام الوظيفية لصالح المسمى الوظيفي " مدير " حيث أنه يمتلك المتوسط الحسابي الأعلى.

#### ■ نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

تناولت الدراسة تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، وفيما يلي توضح ملخصاً لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي حسب فرضيات الدراسة الثلاثة:

#### نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الأولى:

الفرضية	النتيجة	القرار
١,١ تأثير النمو الوظيفي على الأداء المؤسسي	دال احصائيا	علاقة طردية ضعيفة
١,٢ تأثير التحفيز على الأداء المؤسسي	دال احصائيا	علاقة طردية متوسطة
١,٣ تأثير بيئة العمل على الأداء المؤسسي	دال احصائيا	علاقة طردية متوسطة
١,٤ تأثير المهام الوظيفية على الأداء المؤسسي.	دال احصائيا	علاقة طردية متوسطة

جدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الأولى.

#### نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية:

الفرضية	النتيجة	القرار
٢,١ تأثير نوعية العمل على الرضا الوظيفي.	دال احصائيا	علاقة طردية متوسطة
٢,٢ تأثير كمية العمل المنجز على الرضا الوظيفي.	دال احصائيا	علاقة طردية متوسطة

جدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية.



### نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة

القرار	النتيجة	الفرضية
الفروق لصالح الإناث في محوري التحفيز وبيئة العمل	دال احصائيا لمحوري التحفيز وبيئة العمل	٣,١ وجود فروق بين الرضا الوظيفي وفقا لمتغير النوع
الفروق لصالح الفئة العمرية " من ٥٥ إلى اقل من ٦٠ سنة " لمحور المهام الوظيفية	دال احصائيا في محور المهام الوظيفية	٣,٢ وجود فروق بين الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الفئة العمرية
لا توجد فروق	غير دال احصائيا	٣,٣ وجود فروق بين الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية
لا توجد فروق	غير دال احصائيا	٣,٤ وجود فروق بين الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل التعليمي
لا توجد فروق	غير دال احصائيا	٣,٥ وجود فروق بين الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الخبرة العملية
الفروق لصالح وظيفة المدير في جميع المحاور	دال احصائيا في محاور النمو الوظيفي وبيئة العمل والمهام الوظيفية	٣,٦ وجود فروق بين الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة.





## ■ الخاتمة.

وفي ختام هذه الرسالة العلمية، يعتبر موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي مهماً وواسعاً لمن أردا أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، وهذه الدراسة اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية لإيجاد حل لمشكلة القصور في أداء العمل من بعض الموظفين بالوزارة وتأخرهم عن الحضور في الوقت المحدد للعمل والانصراف في الوقت المبكر، وإيجاد حلول للوزارة في وضع أنظمة وأساليب منح الحوافز التي يتم تطبيقها ومنحها على الموظفين والعاملين والتي من بينها الحوافز المادية والمعنوية والتي شكلت انعكاساً سلبياً على الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين بالوزارة، حيث أن هذا العمل تطلب منا جهد ووقت طويل حيث واجهتنا بعض الصعوبات والتي من بينها اختيار المنهجية المناسبة وجمع المعلومات وإقناع بعض الموظفين بتعبئة الاستبانة، والله الحمد والشكر توصلنا إلى عدد من النتائج بعد الانتهاء من هذه الدراسة والتي أوضحت لنا بأن عناصر الدراسة لها تأثير طردي على محور الأداء المؤسسي والتي من خلالها أوصلتنا إلى توصيات سوف تساعد القيادات العليا في الوزارة إلى إيجاد الحلول المناسبة من خلال الأخذ بتوصيات هذه الدراسة.

حيث تبقى هذه الرسالة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث العلمي في مجال المعرفة، حيث أن هناك الكثير من الجوانب التي يفضلها الباحثون فيما يتعلق بموضوع الرضا الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي وذلك من خلال اختيارهم المتغيرات الدراسية المختلفة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع مستوى الأداء، حيث أنه لا بد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه مثل الحوافز والمكافآت وتحسين الرواتب حتى تتناسب مع الأوضاع المعيشية، وندعو الله عز وجل بأننا وفقنا في رسالتنا العلمية.

## ■ التوصيات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثين بالآتي:

١. العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال بطرق وأساليب متنوعة تساهم في مستوى أداء العاملين وتحسين من فعالية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بالشكل المطلوب للمجتمع.
٢. تفعيل الأداء بتطوير برامج تكنولوجية متجددة يستفيد منها كافة العاملين.



٣. توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة عمل مناسبة لتطوير أداء العاملين من أجل زيادة دافعية الإنجاز.
٤. ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الادائي لديهم وتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.
٥. وضع برامج تدريبية واضحة ومفصلة وملزمة للعاملين في الوزارة وذلك من أجل تطوير قدراتهم وخبراتهم التعليمية والإدارية.
٦. العمل على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة المكافآت والتحفيز.
٧. وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال.

#### المصادر والمراجع:

- [www.sportsoman.com](http://www.sportsoman.com) . (٢٠١٢). (وزارة الشؤون الرياضية) تم الاسترداد من إستراتيجية الرياضة العُمانية.
- أحمد صقر عشور. (١٩٨٣). إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أحمد ملاح السوسو. (٢٠١٧). أثر تقييم الاداء في رفع كفاء العاملين. جامعة كردفان.
- الدكتور إبراهيم باشي. (٢٠١٨). أساسيات تحديد التوصيف الوظيفي. موقع وأي باك مشين ( wayback machine).
- الدكتور كاسر المنصور. (٢٠١٤). الرضاء عن العمل. السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.
- بسمة بوكروش. (٢٠١٢). التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المنظمة. جامعة بابجي مختار.
- بن عودة قصير. (٢٠١٤). نظام تقييم الاداء وعلاقتة بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الإيزو. جامعة وهران.
- بو بكر، و إبراهيم صالح. (٢٠١٦). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الإلتزام بها في المؤسسات الحكومية. ليبيا: جامعة بنغازي.
- تيسير سالم الشرايدة. (٢٠٠٨). الرضاء الوظيفي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- ثابت زهير. (٢٠٠١). تقييم الأداء للشركات والأفراد. القاهرة: دار قباء.
- حاروش، نور الدين، و رقيقة. (٢٠١٥). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهنדרه. عمان \_ الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- حسن وآخرون اللعواني. (٢٠٠٦). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- خديجة خروبي. (٢٠١٦). الحوافز وعلاقتها بالرضاء الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف.



- خلايفة العلمي. (٢٠١٦). مساهمة نظم الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية. الجزائر: جامعة الجزائر.
- سامي الفقهاء. (٢٠١١). إدارة معلومات العملاء ودورها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. مجلة جامعة النجاح للابحاث والعلوم الانسانية، صفحة ص ٢٥.
- سعيد القحطاني. (٢٠١٢). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين. الرياض \_ السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سعيد القحطاني. (٢٠١٢). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين. الرياض \_ السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سعيد خليفة زيادة. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية. الرياض \_ السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عايدة الشمري. (٢٠١٣). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. الرياض \_ السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عوض عامر. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فرج طريف شوقي. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي والفعالية الإدارية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- فلاح حسن عدي الحسيني. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية. عمان - الأردن: دار وائل للنشر.
- كامل مصطفى البكري. (١٩٩٠). دراسة تحليلية للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. القاهرة: مجلة الإدارة.
- محسن المنصوري. (٢٠١٧). الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية. بغداد: مطبعة النعمان.
- محمد العثمان. (٢٠٠١). تقويض السلطة وأثرها على كفاية الأداء الوظيفي. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- نبيل النجار، الحسيني، ومدحت مصطفى راغب. (١٩٩٢). إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة \_ مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

- M. Gervais, Control de gestion, Economica, Paris (1997), P15.
- J.L Malo, Essential du control de gestion, Paris, (1998), P11.
- G. Donnadiu, Les ressources humans, Organization, Paris, (1999), P231.