

الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات والمنشآت الرياضية

د/ مراد خليل

أ/ مسعود حساني

جامعة بسكرة

Abstract :

Job satisfaction is one of the most important issues in the field of sports management, because it represents the degree to which the employee reaches the level of satisfaction that the work he is doing is satisfied with him, which leads to the performance of his work and achieve the goals set, and by virtue of our specialization in the field The objective of this theoretical approach is to highlight the subject of job satisfaction through a historical overview of its concept, its components, characteristics and theories, provide a historical overview of sports facilities and explain what sports institutions and facilities are, Types and management Of human resources in sports institutions and their structure.

Keywords: job satisfaction; institutions; sports facilities.

الملخص :

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع في مجال الإدارة الرياضية، ذلك لأنه يمثل الدرجة التي من خلالها يصل العامل (الموظف) إلى مستوى من القناعة بأن العمل الذي يقوم به هو راضٍ عنه، مما يؤدي به إلى أداء عمله وتحقيق الأهداف المسطرة، وبحكم تخصصنا في مجال الإدارة والتسيير الرياضي استدعت الحاجة منا البحث أكثر في الموضوع، حيث نهدف من خلال هذه المقاربة المفاهيمية (النظرية) إلى إبراز موضوع الرضا الوظيفي من خلال لمحة تاريخية عنه، مفهومه، عناصره، خصائصه ونظرياته، وتقديم لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية وشرح ماهية المؤسسات والمنشآت الرياضية وأنوعها وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية وهيكلها، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي؛

المؤسسات؛ المنشآت الرياضية.

مقدمة

تتشكل المنشآت والمؤسسات الرياضية من مختلف الهياكل والمباني المشكلة لقطاع الشباب والرياضة في البلديات والولايات بدءاً من مديريات الشباب والرياضة، الملاعب والقاعات المتعددة الرياضات، دار الشباب، بيت الشباب، المسابح، الميادين المختلفة للممارسة الرياضية إلى الملاعب الجوارية... وغيرها، والتي من خلالها يتم ممارسة الأنواع المختلفة للأنشطة الرياضية ويقضي فيها الشباب أوقاتهم وراحتهم في الأنشطة المختلفة، ويشرف على إدارتها مجموعة من الموارد البشرية التي تقوم بأدوار مختلفة في تسييرها والتخطيط وتطبيق البرامج وتحقيق الأهداف المسطرة لها.

حيث ترتبط المنشآت والمؤسسات الرياضية ارتباط وثيق ومباشر مع تلك الموارد البشرية العاملة داخلها، والذين هم مختصون في هذا المجال وخريجي المعاهد الوطنية لتكوين إطارات الشباب، ووجب على الإدارة العليا ممثلة في وزارة الشباب والرياضة مراعاة مدى رضاهم عن وظيفتهم ومختلف الظروف المحيطة بها والجوانب ذات الصلة التي نذكر منها: الجوانب الشخصية والاجتماعية، الراتب والحوافز، الإدارة والإشراف والعلاقة بين الموظفين... إلخ، واستمرار نفس العملية على مستوى الإدارة الوسطى في مختلف المنشآت والمؤسسات القاعدية.

ذلك أن موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين من المواضيع الهامة التي تراعي لها الأمم المتقدمة والإدارات الناجحة وتخصص لها خبراء في مجال الإدارة لدراسة هذا الموضوع في الإدارات الخاصة بهم، لذلك كان حرياً بنا البحث أكثر في هذا الموضوع من كل جوانبه وتوضيح عناصره وخصائصه ونظرياته... إلخ، بغية الوصول إلى أحسن أداء وإنتاجية ومردودية لدى العامل في المنشآت والمؤسسات الرياضية في بلادنا.

ومنه تكمن إشكالية الموضوع، في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو الرضا الوظيفي؟ وماهي المؤسسات والمنشآت الرياضية؟

1- الرضا الوظيفي:

1-1. لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب

يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.¹

1-2. مفهوم الرضا الوظيفي:

اختلف العلماء والمختصون والباحثين في وضع مفهوم موحد للرضا الوظيفي، وذلك نظراً لعدة أسباب واعتبارات من بينها نوع المدارس الخاصة التي ينتمي إليها الخبراء والعلماء والمختصين، وكذلك النظريات المعرفية التي يعتمدونها. وسنحاول عرض مجموعة من المفاهيم والتعريفات التي تبرز بشكل عام وتوضح مفهوم الرضا الوظيفي.

تعرفه **منال البارودي** بأنه: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

ومن وجهة نظر **هوبوك**: عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما **سترونج** فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: حصة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه دون أي غضاضة.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

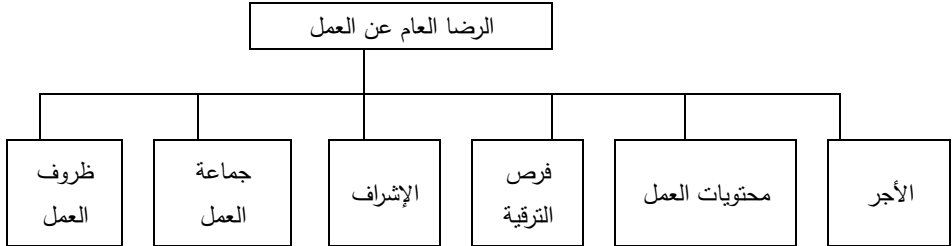
ونعرف الرضا الوظيفي لدى عمال المنشآت والمؤسسات الرياضية بأنه: شعور العامل بالراحة النفسية اتجاه الوظيفية التي يشتغل بها، وذلك من خلال عودة عمله بالفائدة عليه في تشبع كامل الاحتياجات الخاصة به، مما يعود ذلك إيجاباً على أدائه.

1-3. عناصر الرضا الوظيفي:

إن درجة الرضا التي يشعر بها الفرد العامل اتجاه عمله أو وظيفته تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن هذا العمل ومن مختلف الجوانب التي يشغلها أو تتصف بها الوظيفة. ويمكن تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام، وعوامل الرضا الفرعية في الشكل رقم (01) حيث يتضح أن رضا الفرد العامل عن أجره، ومحتوى عمله،

وفرصته في الترقية ورضاه عن رئيسه، والجماعة التي يعمل معها، وساعات عمله، وظروف هذا العمل تمثل بأجمعها الرضا العام لدى الفرد عن عمله.³

- شكل رقم (01): عناصر الرضا الوظيفي -



وسيما أن هذه العناصر الواردة في الشكل أعلاه مختلفة بأهميتها النسبية من بيئة عمل إلى أخرى، من خلال إجراء المسوحات الميدانية التي تتضمن أسئلة مصممة وفق مقياس ليكارت المكون من سلم يحتوي على خمسة درجات، وكالآتي:

1- لست راضيا عن العمل الذي أقوم به لأنه ليس كما أرغب فيه.

2- أنا راض قليلا عن هذا الجانب من عملي لأنه ليس بالضبط كما أرغب فيه.

3- راض عن هذا الجانب من عملي لأنه هذا ما توقعت منه.

4- راض جدا عن هذا الجانب من عملي لأنه هذا ما توقعت منه.

5- راض للغاية عن هذا الجانب من عملي لأنه أفضل بكثير مما توقعت أن يكون.

ومن خلال الدراسات والبحوث العلمية اتضح بأن أهم العوامل التي تشكل الرضا الوظيفي هي:

1. التوزيع: عدالة توزيع المهام الوظيفية مع قدرة الفرد العامل.
2. حب الغير: كون المرء ناعما ومحبا للآخرين.
3. إغراءات العمل: ما يقدمه العمل من مغريات.
4. الاستقلالية: الحرية التي يمتلكها الفرد لتنظيم عمله.
5. السلطة: حق قيادة الآخرين في العمل.

6. الترقية: فرص الترفيع في العمل.
 7. الاتصال: سهولة الاتصال مع رؤسائه في العمل.
 8. ظروف العمل: الوسط المادي للعمل (الحرارة - الإضاءة - التهوية.. إلخ).
 9. التقدير أو التقويم: وهي الطرائق التي يقوم بها العمل.
 10. الابتكار: الفرص التي تسمح باستخدام طرائق عمل جديدة.
 11. الاعتراف: المديح الذي يحصل عليه الفرد عند قيامه بعمل جيد.
 12. الأجر: ما يحصل عليه الفرد لقاء القيام بالعمل.
 13. ضمانات العمل: الأمان الوظيفي أو استمرارية العمل حتى انتهاء السن القانونية.
 14. الإشراف الإنساني: الاهتمام الذي يبديه الرئيس اتجاه مرؤوسيه.
 15. الإشراف التقني: ويتضمن ذلك المؤهلات والإمكانات والقدرات التي يمتلكها الفرد في المجال التقني.
- ويتضح من خلال الدراسات والبحوث العلمية أن هذه العوامل تختلف في تسميتها من حين لآخر، فقد ذكرها البعض على أساس أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، كما ذكرها آخرون على أنها محددات الرضا الوظيفي.⁴
- 4-1- خصائص الرضا الوظيفي:** يمكن أن نحدد أهم خصائصه فيما يلي:
- 1-4-1- تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 1-4-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون

رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

1-4-3-

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة

للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.⁵

1-4-4-

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا

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

1-4-5-

للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام

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

1-4-6-

رضا الفرد عن عنصر مهين ليس دليلا على رضاه عن

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

1-5. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976م وكان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث.

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل. كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

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

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات.⁷

1-6. نظريات الرضا الوظيفي:

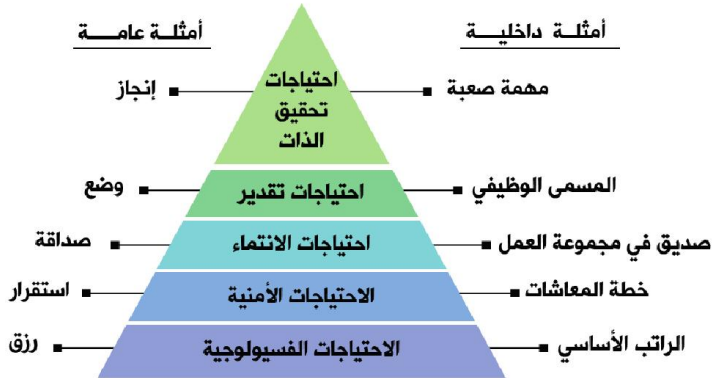
1-6-1. نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية (تسلسل الحاجات):

تنسب هذه النظرية إلى صاحبها عالم النفس الأمريكي إبراهيم ماسلو، وتعتبر من أبرز النظريات المفسرة لسلوك الكائن البشري في مجال العمل، حيث تختص بالدافعية الإنسانية. وهي نابعة من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكات معينة، فدافعية كل شخص تكون بسبب إرادة تحقيق الحاجات البشرية، وعندما تكون للشخص هذه الإرادة يكتسبها. تعتمد هذه النظرية على ترتيب الحاجات في مدرج هرمي على أساس تسلسلها على قاعدة : « كلما أشبعت حاجة ما ظهرت حاجة أخرى في المستوى الأعلى » ويفترض فيها أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بهدف إشباع حاجاتهم الذاتية.⁸

حيث أن للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الضرورية التي تحرك سلوكه وتقوده إلى مواصلة نموه وتعلمه وإلى تحقيق ذاته وتقدمه، وهذه الحاجات تنقسم إلى خمسة أشياء

أساسية، هي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية، تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم.⁹ يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

- شكل رقم (02): يمثل المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ماسلو - 10



ويرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، حسب الشكل¹¹

1-6-2. نظرية العاملين (الدافعية - الصحة) لـ هيرزبرج:

قام هرزبرج (Herzberg et al) ورفقائه سنة 1959 بدراسة شملت مئتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها.¹² حيث رأى هرزبرج أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين الرؤساء، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.¹³

1-6-3. نظرية الدفر:

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

- **حاجات الكينونة:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام، الماء..الخ.
- **حاجات العلاقات:** وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.
- **حاجات النمو:** وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

ويتفق الدفر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى. كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا، يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس. إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب ولن يكون له تأثير ولكن الدفر خلافاً لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى.

وعلى ذلك إذ لم يكن في استطاعة المدير أن يعطي ظروفًا أفضل للعمل، فإن النقود والزيادة قد تغني. هم الحاجات ويختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية.¹⁴

1-6-4. نظرية وضع الهدف (القيمة):

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

التطبيق الإداري لنظرية وضع الهدف:

يمكن للقائد أن ينجز الأعمال عن طريق ربط بلوغ الأهداف بالحصول على بعض الحوافز التي يتم الاتفاق عليها، ولهذا الأسلوب عدة مزايا أبرزها تمكن من الرقابة على الأداء.

كما يرى الباحث أن تراعى أهداف العاملين كما تراعى أهداف المنظمة وألا يكون هناك تعارض بين هذه الأهداف، وهذا بلا شك يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين كما أنه على المنظمة أن تحدد أهداف قصيرة الأمد لسهولة الوصول إليها لتكون تعزز للعاملين على أداء أفضل، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وسهلة وقابلة للقياس.¹⁵

1-6-5. نظرية Z لـ ويليام أوشي:

صاحب هذه النظرية البروفيسور ويليام أوشي William Ouchi. الذي قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينات الميلادية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z، وشرح تلك النظرية في كتابه الذي صدر عام 1981.¹⁶

إن نظرية Z تقوم على: " العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة.¹⁷

ويعتقد أوشي بأن تطبيق نظرية في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء، التي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والانتماء في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين، وزيادة الإنتاجية والفاعلية.¹⁸

1-6-6. نظرية التوقع (التوسل أو التفضيل) لـ فيكتور فروم:

تسمى أيضا نظرية فروم، نسبة إلى فيكتور فروم (Vroom 1964) وتتأسس على قاعدتين:

- الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثمة يفضلون بعض النتائج على البعض الآخر.

- تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما، ينبغي أن لا يضع في

اعتباره الغايات التي يريد الناس تحقيقها فحسب، وإنما أيضا مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها.

إذا قام الفرد بهذين الاقتراحين، يكون ذلك له تأثير كبير على رضاه العملي، لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على تكييف الفرد في موقف ما.

من خلال نظريته يرى فروم أن الدافعية ترتبط بعاملين، التفضيل والتوقع.¹⁹ ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، كما أنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.²⁰

أيضا ما يعاب على هذه النظرية أيضا أنها لا تقدم بديلا أو تفسيراً لسلوك الأفراد في حالة تغيير التوقعات. من سلبات نظرية التوقع كذلك أن الفرد يحتاج إلى ساعات عديدة للتفكير والاختيار من ضمن عدد ضخم من البدائل السلوكية، واختياره يكون بناء على تقدير كل بديل سلوكي، أو يقوم باختصار هذه البدائل إلى مجموعات صغيرة تدخل في إطار ما يسميه العلماء « المعقول القريب ».²¹

ويتوفر الرضا الوظيفي على المزيد من النظريات، منها على سبيل المثال لا الحصر: نظرية المساواة، نظرية الإدارة العلمية، نظرية الانجاز، نظرية التكيف الوظيفي، نظرية حلقات الجودة... الخ.

7-1- مشاكل عدم الرضا الوظيفي: نذكر منها المشاكل الآتية:

1-7-1 دوران العمل Labor Turnover: إن العلاقة بين الرضا في العمل ودورانه

هي علاقة سلبية فبقدر ما يكون الرضا عاليا بقدر ما يكون دوران العمل أقل.²² كما قدم موبيلي Mobley بدوره عام 1977 نموذج لدوران العمل، وذلك بناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، حيث وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل، والنتيجة طبعاً عن الاستياء (عدم الرضا) وبدل من أن نغادر لأننا مستاءون، لا شعورياً نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن المغادرة ذاتها متوقفة على مدى الخسارة والريح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها.²³

1-7-2 الغياب Absenteeism: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى

نسبة أو معدل غياباته مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله. وتعد ظاهرة الغياب عملية دوران بسيطة وبداية لترك العمل. إلا أن ذلك يبقى خاضعاً لمتغيرات أخرى توضح المواقف التي يتخذها الفرد اتجاه العمل فالإجازات المرضية الطويلة تؤثر في الرقم الإجمالي للغياب وبخاصة عندما تكون متتالية. وعلى الرغم من عدم وجود

طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية حيث يحسب معدل الغياب كالآتي:

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

1-7-3. حوادث العمل: افترض بعض الكتاب والباحثين أن العاملين غير الراضين عن عملهم هم أكثر عرض للحوادث من غيرهم. لكن هذه الفرضية قلما تحدث ولم تثبت صحتها، ولكن يمكن القول بأن الشخص التبعس في عمله أكثر عرضة للإصابة بحوادث العمل أكثر من غيره، إن السبب الرئيسي الذي له علاقة أكثر بحوادث العمل هو الانتباه والحذر وأن الأشخاص المنتبهين في عملهم هم أقل عرضة للحوادث.²⁴

1-7-4. الأداء: نتيجة استطلاع الرأي الذي قام به بعض الباحثين حول أداء العاملين وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي وجد أن نسبة 61 من العاملين يعتقدون أن الأشخاص الأكثر رضا عن عملهم هم الأفضل أداء. ويسبب تعدد حاجات العاملين ورغباتهم، واختلاف تلك الحاجات والرغبات فقد اقترح أكثر من أسلوب ونمط للدافعية والتحفيز، حيث تم تطوير النظرة إلى العلاقة بين الروح المعنوية والأداء من خلال التوصل إلى الرضا الموظفين أو العاملين خاصة إذا ما استطاعت الخبرات الوظيفية تلبية الحاجات الفردية. وهذه النظرة ترى أن زيادة الروح المعنوية للفرد العامل تزيد من ارتفاع معدل أدائه الوظيفي. من هنا يمكن القول أن الإنتاجية تسبب ارتفاع الروح المعنوية، أي أن الموظف المنتج موظف سعيد أي أن الإنتاجية (الأداء) تعود إلى الرضا الوظيفي.

1-7-5. ترك الخدمة Quits : يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (الاستقالة) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوماً على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل وكالآتي:

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

على أن البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب تقتصر على التنبه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها.²⁵

2- المنشآت والمؤسسات الرياضية:

2-1. لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجياً إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، فأصبحت هناك مدناً رياضية تحوي العديد من المنشآت.

2-1-1. المنشآت الرياضية في العصر القديم: يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي).

واستمرت هذه الدورة مدة (05) خمسة أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعباً كبيراً سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستري، وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها: ملعب البنتاثون، ملعب الهيبودروم، البلاسترا، الليونيديون، الكولوسيوم.

2-1-2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث: في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها: الملعب الأولمبي، الصالة المغطاة، الملاعب المفتوحة، حمام السباحة والغطس، الفنادق الرياضية، الخدمات المركزية.²⁶

2-2. مفهوم المنشآت الرياضية:

المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه. يعتمد تسير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسيرها إدارة متخصصة وكفئة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت،

وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما مسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية فقد خصص القانون (رقم 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004) المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فصلا خاصا لها حيث جاء الفصل 11 منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي: " تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية ".²⁷

2-3. أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

(1) **الأهداف:** منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية...الخ.

(2) **الشكل العام:** منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

(3) **الرياضة (اللعبة):** رياضات جماعية (قدم، السلة، الطائرة...الخ)، رياضات زوجية (تنس، اسكواش...الخ)، رياضات فردية (العاب قوى...الخ)، رياضات المنازل (دفاع عن النفس، مصارعة...الخ). رياضات مائية (سباحة، غطس...الخ)، رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز...الخ)، رياضات الأطفال (ملاعب الحي...الخ).

(4) **القانونية:** منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

(5) التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية...)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية...)، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج...الخ).

(6) نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، إسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).²⁸

2-4. المؤسسات الرياضية:

تعرف مراكز الشباب والأندية والاتحادات والهيئات العاملة في قطاع الرياضة والشباب على أنها مؤسسات تعمل لخدمة الشباب وتهيأ لهم فرص استثمار وقت فراغهم في أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية لإشباع حاجاتهم وتنمية ميولهم وهواياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة. كما تعرف المؤسسات الرياضية والشبابية أيضا بأنها كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية.

كما يقصد بالمؤسسات الرياضية بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطنة الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج.²⁹ والمؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف.³⁰

2-5. إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية:

تتعلق إدارة الموارد البشرية في الأساس، كما يتضح من الاتجاه السائد في إدارة المؤسسات الرياضية أو غيرها من المؤسسات الأخرى، بضمان وجود فريق عمل فعال وعلى مستوى جيد من الأداء ومع ذلك، فإن الحجم الكلي لبعض المؤسسات الرياضية، وكذلك الصعوبات التي تقف في طريق إدارة فريق عمل يتكون من المتطوعين وغيرهم من العاملين ممن يتقاضون أجورا في مجال الرياضة، يجعلان إدارة الموارد البشرية مهمة معقدة للمديرين فيها، إن المسؤولين عن الاتحادات الرياضية الناجحة والأندية ومراكز الشباب الرياضية يعتمدون

على الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة عالية داخل ميدان العمل وخارجه، وفي ضوء ما سبق يتضح لنا أنه لا يمكن فصل إدارة الموارد البشرية عن المقومات الأساسية الأخرى للإدارة، مثل التخطيط الإستراتيجي أو إدارة ثقافة المؤسسة وهيكلها، فضلا عن ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرا آخر يجب على القائمين على إدارة الرياضية إدراكه جيدا لتحقيق النتائج المرجوة.³¹

2-6. هيكل المؤسسة الرياضية:

هيكل المؤسسة هو إطار العمل الذي يحدد كيفية تقسيم المهام ووضعها في مجموعات وتنسيقها داخل المؤسسة، كل مؤسسة رياضية لديها هيكل تنظيمي يحدد المهام التي يجب أن يقوم بها الأفراد وفرق العمل، ويتضمن إيجاد الهيكل المناسب للمؤسسة تحديد المتطلبات لإضفاء صفة الرسمية على الإجراءات في الوقت الذي يتم فيه تشجيع الابتكار والإبداع، من جانب آخر، يكفل إيجاد الهيكل المناسب للمؤسسة فرض الرقابة المناسبة على أنشطة الموظفين دون الإفراط في التأثير على ما لديهم من حافز واتجاهاتهم في العمل، كذلك يبين الهيكل المناسب للمؤسسة السبل التي يتم من خلالها التواصل ورفع التقارير في الوقت الذي يتم فيه السعي لتقليل مستويات الإدارة غير الضرورية والمكلفة.

يعد هيكل المؤسسة عنصرا مهما، حيث إنه يحدد المجال الذي يعمل فيه الموظفين والمتطوعون معا ومدى ملائمة هذا المجال لهم فيما يتعلق بمهام العمل وإجراءات اتخاذ القرار والحاجة إلى التعاون وتحديد مستويات المسؤولية وآليات إصدار التقارير، بمعنى آخر يوضح هيكل المؤسسة الخطوط العريضة لكيفية الترابط بين المناصب داخل المؤسسة والمهام التي يقوم بها الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة.³²

• الخاتمة:

يتضح لنا في الختام، أن موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة والحساسة في الإدارة بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص لدى العاملين على مستوى المنشآت والمؤسسات الرياضية، حيث يُعبر عن الرضا الوظيفي لديهم من خلال مختلف المشاعر تجاه عملهم وذلك عبر مجموع التفاعلات مع الوظيفة التي يشغلونها، وانعكاس ذلك بالإيجاب أو بالسلب على أدائهم والنتائج المحققة في إطار وظيفتهم.

ويتكون الرضا الوظيفي لديهم في الرضا عن الجوانب التالية: ظروف العمل، الأجر والحوافز، محتويات العمل، فرص الترقية، الإشراف والإدارة، جماعة العمل، وبعض الجوانب

الشخصية والاجتماعية... وذلك عبر عملية تكاملية بين مختلف الجوانب، إلا أن عدم توفر إحداهم يمكن أن يشكل عدم الرضا لدى العامل مما يترتب عنه بعض المشاكل في العمل منها دوران العمل، الغيابات المتكررة، الحوادث والإصابات المتكررة... ويمكن أن يصل العامل في النهاية إلى ترك الخدمة، وعليه نوصي أن يتم دراسة الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري مستمر.

الهوامش:

¹ ثائر سعدون محمد (2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ص 27.

² منال البارودي (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، ط 01، مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب، ص.ص 38-46.

³ موفق الحميري، أمين المومني (2011)، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق.. أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط 01، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص 171.

⁴ المرجع السابق، ص.ص 172-173.

⁵ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر تحت إشراف محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، تخطيط المسار الوظيفي، ط 1، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 76.

⁶ منال احمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁷ عادل عبد الرزاق هاشم (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 88.

⁸ مسعود بورعدة (2008)، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية الرياضية وعلاقته بأدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة - الجزائر، ص 21.

⁹ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 25-26.

¹⁰ Abraham H. Maslow (1943), A Theory of human motivation, Psycho-logical Review, vol 50, pp. 374-396.

¹¹ سالم محمد السالم (1997)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، السعودية: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسة الأولى 23، ص 65.

¹² المرجع السابق، ص 66.

¹³ عثمان محادين (2015)، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي - وجهة نظر تربوية معاصرة، ط 01، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص 87.

¹⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 93-94.

¹⁵ محمود عبد الواحد (2015)، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، مصر: دار العلم والإيمان، ص 131.

¹⁶ سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- ¹⁷ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- ¹⁸ سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- ¹⁹ مسعود بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 30.
- ²⁰ منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- ²¹ مسعود بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 31-32.
- ²² موفق الحميري، أمين المومني، مرجع سبق ذكره، ص 183.
- ²³ بوزن نبيلة (2007)، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، ص 40.
- ²⁴ موفق الحميري، أمين المومني، مرجع سبق ذكره، ص.ص 183-184.
- ²⁵ المرجع السابق، ص 185.
- ²⁶ ديلمي محمد (2014)، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، الجزائر: جامعة المسيلة، ص.ص 72-73.
- ²⁷ نايت إبراهيم محمد (2012)، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، ص.ص 12-13.
- ²⁸ أحمد الفاضل (2009)، المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، السعودية: جامعة الملك سعود - كلية التربية، قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر رقم 420، ص 02.
- ²⁹ عبد الواحد صديق (2015)، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية)، ط 01، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص 29.
- ³⁰ شريفي سلمى (2012)، أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، ص 60.
- ³¹ روسيل وهويل وآخرون (2010)، إدارة الرياضة، ط 01، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ص 20.
- ³² المرجع السابق، ص 128.