



جامعة الجميع الذكية - كلية الإدارة - تخصص إدارة لعام ٢٠٢٢

دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية
السعودية

The Role of Organizational Performance in Increasing the Job Performance of the Employees in the Ministry of Sports in Kingdom of Saudi Arabia

أسماء الباحثين:

اسم الباحث	الرقم الجامعي
قائد الفريق: أنس أحمد محسن	20222005793
حصة تركي الملا فح	20222006072
مشبب سعيد ال مسفر	20222006108
سلطان سعيد ال مسفر	20222005807
مروى أحمد البصري	20212005284
عبده حسين حكي	20222005520
زهراء أحمد سليس	20222005833

مشرفي البحث:

د. وليد سليمان

المحاضر بكلية إدارة الأعمال قسم التسويق

الفصل الدراسي الثالث (خريف ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م)

الإهداء والشكر

الى كل من كان له فضل في مسيرتنا التعليمية ،

وساعدنا ولو باليسير،

الى الوالدين ، والأهل ، والأصدقاء ، والأساتذة المُبجّلين .

نُهديكم هذا البحث ونأمل أن يحوز على رضاكم وإعجابكم.

فريق البحث

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع الأداء التنظيمي وأهميته بالنسبة للموارد البشرية، وإبراز دور الأداء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وهو مجتمع من جميع موظفي وموظفات وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية ، وتم أخذ عينة عشوائية منه بنسبة (٦٠%) من إجمالي مجتمع البحث. وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية. ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (٠,٠١). واتضح وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الأداء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية) في حين تبين وجود فروق بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح حاملي المؤهل الجامعي مما يوضح أنهم أكثر الفئات في مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الرياضة، يليهم حاملي المؤهلات فوق الجامعية، ثم حاملي مؤهل الثانوي.

Abstract:

This research aims to shed light on the issue of organizational performance and its importance to human resources, and to highlight the role of organizational performance in improving job performance. Knowledge of the principles on which organizational performance is based. The researcher used the descriptive survey method, and it formed a community of all male and female employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia, and a random sample of (60%) was taken from the total research community.

The questionnaire tool was used. The results revealed a high level of organizational performance in the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia. And the high level of job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia. And there is a statistically significant direct effect of the level of organizational performance on the level of job performance within the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia at the level of 0.01. It was found that there is a strong direct relationship between the level of organizational performance and the level of job performance within the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia. It was found that there were no statistically significant differences in the attitudes of the respondents towards the level of job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia due to the variables (gender, age, job title, number of years of job experience), while it was found that there were differences between the educational qualification categories of workers in the Ministry of Sports in the Kingdom.

قائمة المحتويات

م	الجزء	المحتوى	رقم الصفحة
1	الجزء الأول: التمهيد	الغلاف.	أ
		مستخلص الدراسة باللغة العربية	ب
		مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية	ت
		الإهداء والشكر.	ث
		قائمة المحتويات.	ج
		قائمة الجداول والأشكال.	ح
		قائمة الملاحق.	خ
		المقدمة	د
2	الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	الفصل الأول: مشكلة الدراسة	1
		الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة.	9
		الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم.	13
3	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.	21
		الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.	29
		الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.	38
4	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	مراجع الدراسة العربية والأجنبية.	39
		ملاحق الدراسة.	41
		ملخص الدراسة باللغة العربية.	46
		ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	49

قائمة الجداول والأشكال

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (١)	23
جدول رقم (٢)	24
جدول رقم (٣)	26
جدول رقم (٤)	28
جدول رقم (٥)	29
جدول رقم (٦)	30
جدول رقم (٧)	32
جدول رقم (٨)	34
جدول رقم (٩)	35
جدول رقم (١٠)	35

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الصفحة
الاستبيان	42
المحكمين	45

المقدمة:

أضحى العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، والطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية والتي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة (الحراشة، ٢٠١٦).

وأن منظمات الأعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، و محاولة التغيير بشكل إيجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم التصدي لمشكلات العمل، الذي يحسن سلوكهم واتجاهاتهم ويعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهداف المنظمة، فلا بد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد والسير على متابعة السير الحسن لأنشطتها. هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط. (عبد الرحيم، ٢٠١٨).

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها الأداء التنظيمي، إذ يعكس الأداء التنظيمي في المنظمة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم (زيادة، ٢٠١٨).

ويظهر الاهتمام بالأداء التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان الأول: ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة الى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني: يتمثل في بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للأداء التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، وتنظيم وإجراءات العمل،

والنمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات، وظروف العمل، وبيئة العمل الخارجية، وجماعة العمل، وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية. (السكران، ٢٠٠٤).

حيث يتحدد الأداء التنظيمي بتفاعل عاملين أساسيين هما:

القدرة على العمل والرغبة فيه، والتميز بين هذين العاملين بالاعتماد على برنامج تقييم الأداء مهم إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء الموظف فإذا كانت مشكلة المقدرة تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز.

ويتحقق الأداء بواسطة جهود الأفراد الجسدية والفكرية وحتى تتحصل المؤسسة على الأداء المرغوب عليها أن تقوم بتقييمه وبناء على نتائجه تتم عملية التصحيح، إذا كان هناك انحراف عن الأهداف الموضوعة (محمود، ٢٠١٧).

ولقد تم اختيار دراسة هذا الموضوع لعدة اهتمامات من وجهة نظر الباحث كان أهمها هو أهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة، وفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقائها ومحاولة البحث والتعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة والاهتمام بفعالية الأداء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذا البحث في أن الأداء التنظيمي يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة الضغوطات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء، حيث أصبح الأداء التنظيمي من أهم الأولويات في المنظمات لأنه يعد الخيار الوحيد لاستمرار المنظمة في أداء رسالتها ووظائفها، واعتمدت بعض المنظمات في مجال الأعمال هذه السياسة وهي الأداء التنظيمي حيث يعد الاستثمار في رأس المال البشري، بعد أن تحولت عن النظرة التقليدية التي كانت تنظر إلى الأداء التنظيمي على أنه استهلاك للنفقات في مقابل تطوير القوى العاملة التي قد تكون الفائدة منها محدودة (الشمري، ٢٠١٦).

والقوى البشرية هي من أهم الركائز الأساسية اللازمة لعملية التنمية الشاملة في الدولة بصفة عامة، والتي يتم من خلالها تحقيق الخطط الموضوعة للوصول إلى الأهداف المقصود تحقيقها، ومن الملاحظ أن معظم الدول المتقدمة والنامية تعمل على العناية بمواردها البشرية وتطويرها بشكل مستمر يهدف إلى بناء قاعدة عريضة من الأفراد المؤهلين والقادرين على النمو في كافة المهام والنشاطات بالدولة ومواكبة التطور العالمي، ولقد أدركت غالبية المنظمات هذا الدور الفعال للأداء التنظيمي فجعلت منه دعامة تدخل في أساسها ويرتكز عليه قوامها، حيث تستطيع من خلاله الوصول إلى الأهداف التي تنشدها بأعلى مستوى من الكفاية وأدنى قدر ممكن من التكلفة وبالتالي تحقيق الفعالية التي هي منشد المنظمات الحديثة. (العساف، ١٤٢٣هـ).

ويعتبر الأداء التنظيمي من أهم مؤشرات الأداء في المؤسسة، إذ يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات والترقيات والتدريب.

كما يعتبر الأداء المبني على أسس عادلة وطرق صحيحة من أبرز العوامل التي تؤثر من جهة في تحسين الأداء وتعميق اندماج العاملين في المؤسسة ومن جهة أخرى في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يساعد على زيادة الإنتاجية في العمل (زيادة، ٢٠١٨).

والمملكة العربية السعودية ومن خلال رؤيتها ٢٠٣٠ تؤكد على أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات، ولذلك فإن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع الإدارة المؤسسية أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها وإيجابية في حل مشكلاتها. (حافظ أحمد، وصبري حافظ، ٢٠٠٣).

ويعد الأداء الوظيفي الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين، لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين وعلى فاعليتهم، حيث أشارت العديد من الدراسات على أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات والتي منها (الحداد، ٢٠١٦)، (تمام، ٢٠١٦)، (غبار، ٢٠١٧)، (النجار، ٢٠٠٤).

ولقد تعددت صور الأداء الوظيفي الفعال للموظفين ومنها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والموظفين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء الموظفين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها.

وفي ضوء مشكلة الدراسة فإن الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من الموضوعات ذات الأهمية للتعرف على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة لها، حيث يشتمل الأداء الوظيفي جوانب عدة تتم في المؤسسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المؤسسة من إداريين وموظفين، وعلى المجتمع المحلي ككل، وعليه فإن مشكلة الدراسة تصب في بيان دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية.

وتبرز مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

● الأهمية العلمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية الأداء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وإلى التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات و مدى توافق الإدارة مع الاحتياجات الوظيفية.

وتبرز أهمية الدراسة العلمية توضيح وتفعيل دور الأداء التنظيمي لما له من أهمية بالنسبة للموارد البشرية وتحديد أساليب نجاح أداء الموظفين وتفعيله.

● الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها من كون توفير الأداء التنظيمي في القطاعين العام والخاص أمر ضروري كمطلق للكشف عن مشكلات تطبيقه وما هي النتائج المترتبة عليه في المنظمة، وقد تكون اضافة مفيدة للمكتبة الإدارية في مجال الإدارة، وغياب الأداء التنظيمي في المنظمة يتسبب في إهدار الطاقات المالية والبشرية، وإجهاد للميزانية المخصصة للمنظمة والممولة للتدريب والتأهيل، حيث أن مراعاة ذلك يمكن من الاستفادة من برامج الأداء التنظيمي المقام بما يعود بالفائدة على المنظمات الحكومية والخاصة والعاملين فيها، ويمكن من استثمار الطاقات البشرية الاستثمار الأمثل مما يترتب عليه النهوض بالتنمية الشاملة.

ومن مبررات هذه الدراسة أن الأداء التنظيمي له أثر كبير على كفاءة وأداء العاملين حيث يعتبر الأداء التنظيمي وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأفراد والمنشأة معاً، والارتقاء بعلاقات العمل، وتبدأ أهمية الأداء التنظيمي في أنه يوفر للمنشأة والعاملين بها مزايا عديدة دون أن تكون المزايا التي يحصل عليها كل منهما على حساب الآخر.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع الأداء التنظيمي وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
- التعرف على أساليب نجاح وفشل الأداء الوظيفي.
- إبراز دور الأداء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي.

أسئلة البحث:

١. هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha > 0.05$)؟
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha > 0.05$) في الأداء الوظيفي للموظفين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: سوف يتم تطبيق الدراسة على عدد من الموظفين في وزارة الرياضة.
- الحدود المكانية: سوف يتم إجراء الدراسة في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٤هـ/ ٢٠٢٢م.

مصطلحات البحث:

الأداء:

يعرف الأداء على أنه "عملية تسهل للمسيرين معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي، فهو عمل غايته تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية قصد الدفع به نحو التطور والتحسين مستقبلاً (الشمري، ٢٠١٦).

والأداء التنظيمي هو عملية تهدف إلى التأكد من تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية الموضوعية لأي منظمة، وذلك من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وذلك بهدف تحقيق التنسيق بين جميع وحدات المنظمة لتحقيق الخطط والاستراتيجيات الموضوعية (الحراشة، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة سعيدان، ٢٠٠٧ معادلة تميز الأداء التنظيمي، من خلال تحديد أهمها وذلك بالتميز من خلال قادة التنظيم بما تشترطه القيادة المعاصرة من متطلبات، التميز من خلال ما يمتلكه التنظيم من موارد وكوادر بشرية، الإدارة و تميز التخطيط الاستراتيجي وأخيراً التميز من خلال ضمان مكانة في السوق بترسيخ مبدأ التوجه بالسوق والمستهلك لدى التنظيم.

ودراسة محمد، ٢٠٠٩ التي تناولت المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال التنظيمي بوصفه واحداً من الموضوعات التنظيمية المهمة والمؤثرة في أداء المكتبة المركزية، لذا تم تناوله من حيث فاعلية الاتصال ومدى تأثير هذه الفاعلية في أداء المكتبة المركزية وإذ تحقق هذه الفاعلية بمعرفة المعوقات والتغلب عليها، وقد شمل البحث أربعة جوانب أساسية: أولها الإطار العام للبحث، وشمل الجانب الثاني الإطار النظري للبحث، أما الجانب الثالث فقد شمل الجانب التطبيقي، ولاسيما الوسائل الإحصائية (استخراج وتحليل النتائج)، أما الجانب الرابع فقد تضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث.

وتناول الشريف، ٢٠١٣ معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين) والأداء الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمؤسسات العامة للتعليم العالي في مدينة بنغازي. وطبقت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١. أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال في مؤسسات التعليم العالي العامة، غير فعالة وأن هناك نوع من عدم الرضا عن طبيعة الاتصالات في تلك المؤسسات، مما يدل على صعوبة الاتصالات داخل تلك المؤسسات.

٢. بينت نتائج الدراسة أن القرارات الإدارية تتخذ من قبل رؤساء الأقسام وتفويض جزء من سلطاته لأفراد العينة في حدود نطاق عملهم.

استهدفت دراسة الحداد، ٢٠١٦ تقديم موضوع بعنوان "الأداء الوظيفي.. دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت". واشتمل البحث على محورين أساسيين، المحور الأول تحدث عن الأداء الوظيفي، ويتضمن هذا المحور: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وعناصر الأداء الوظيفي، ومحددات الأداء الوظيفي، كذلك طرق تحسين الأداء الوظيفي. ثم انتقل في المحور الثاني إلى التعرف على قياس وتقييم الأداء الوظيفي، ويتضمن هذا المحور أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي، من خلال تنمية وتطوير أداء الموظفين وزيادة الإحساس بالمسئولية وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وتوفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية، وتحسين الاتصالات التنظيمية، والموضوعية في قرارات الموارد البشرية، كذلك تضمن طرق تقييم الأداء الوظيفي، وهما: طرق المقارنة، وطرق المطلقة. واختتم البحث بعرض نماذج قياس الأداء الوظيفي، وذلك من خلال (١٩) عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي: الكفاية، والقدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل، والمهارة في التخطيط، وقبول العمل المنجز، وإتمام العمل حسب الجدول، والقدرة على التكيف في الحالات الطارئة، وجودة العمل، والإدارة لتنفيذ الواجبات، ومراعاة القوانين واللوائح، وتطبيق الجهد، وقبول المسئولية عن السلوك الشخصي، والتأثير الجيد في الآخرين، والمظهر الشخصي، والمهارة في الاتصال الفعالية الكلية. وأخيراً اتضح أنه يمكن تصميم نظام جديد

لتقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت يعتمد في إطاره العام على المهارات والمعارف اللازم توافرها لدى المدير لكي يتمكن من القيام بالكفايات المطلوبة منه.

قدم غباره، ٢٠١٧ تقييم للأداء الوظيفي ، من حيث (المفهوم – الأهمية- المداخل). وذلك من خلال تمهيد وأربعة نقاط، التمهيد يبين أن الفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح و المناصب التي يشغلها، وتبذل جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب وقيادة واعية في جانب آخر، فإنه يتهيأ لأداء عمله يفترض فيها الإيجابية، ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا الشخص وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسئولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله. والنقطة الأولى استعرضت المصطلحات المستخدمة لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي، والنقطة الثانية سردت تعريف الأداء الوظيفي، والنقطة الثالثة بين أهمية تقييم الأداء الوظيفي، والنقطة الرابعة استعرضت مداخل تقييم الأداء الوظيفي المتمثلة في (التقييم التنازلي، والتقييم التصاعدي، وتقييم الأقران، والتقييم المشترك). وأخيراً ومع ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء والاعتماد على نتائجه في التخطيط والتطوير من خلال معرفة جوانب القوة وتوظيفها والاستفادة ممن يتمتعون بها، إضافة إلى معالجة جوانب الضعف، وتقييم البرامج التدريبية للعاملين الذين يعانون منها مع الاهتمام بإنسانية العامل، ظهرت مجموعة من أساليب التقويم الحديثة التي تتسم بالدقة والثبات والموضوعية والقبول من قبل العاملين موضع التقييم، ومن هذه الأساليب (طريقة التوزيع الإجباري، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الوقائع "الأحداث الجوهرية"، طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب).

وقد عملت الدراسات السابقة على ما يلي:

- ١- ساعدت الباحثون في وضع تصوّر عام عن الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية وغيرها من البلاد العربية والأجنبية.
- ٢- ساعدت تلك الدراسات في الدراسة الحالية بالتغلب على الصعوبات التي واجهت الباحثون في إعداد هذه الدراسة.
- ٣- ساعدت الباحثون في جمع أكبر قدر من المعلومات عن دراسته الحالية.
- ٤- ساعدت الباحثون في وضع الإطار النظري للدراسة الحالية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، بهدف التعرف على دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع من جميع موظفي وموظفات وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية، وتم أخذ عينة عشوائية منه بنسبة (٦٠%) من إجمالي مجتمع البحث.

أداة البحث:

استخدام الباحثون أداة الاستبانة .

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

- تحديد موضوع البحث ومشكلته وأهمية تناول هذا الموضوع نظراً لعدم تناوله في دراسات سابقة.
- جمع المصادر والدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات.
- عمل خطة البحث وفق منهجية البحث العلمي في اتباع فقرات الخطة و الاستشهاد بالمصادر وطرق توثيقها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
- تحديد حدود البحث وفق الخطة الزمنية والتي من المفترض أن يتم تطبيق هذه الدراسة في الفترة بين ديسمبر ٢٠٢٢ م إلى مارس ٢٠٢٣ م.
- ثم بعدها يتم تحليل البيانات إحصائياً من خلال برنامج (SPSS).
- تحليل نتائج الدراسة وتقديم مقترحات وتوصيات.

الفصل الثاني

المتغير الأول للدراسة :

الأداء التنظيمي :

هناك فرق بين مفهومي الأداء والإنتاجية، بحيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن نسبة تكمن مهمتها في وصف حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، فحين أن الأداء يتضمن كل من الإنتاجية، النوعية، الاستمرارية... الخ. ومن هذا المنطلق، تمت الإشارة، إلى أن قياسات الأداء يمكنها أن تتضمن السلوك الموجه، القياسات المعيارية، التربية، التكوين، المفاهيم، الأجهزة، التطور الإداري، والتدريب القيادي، وهذا كونها عوامل ضرورية في بناء مهارات واتجاهات الأداء التنظيمي (سعيدان، ٢٠٠٧).

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو غالباً ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن ٢٠٠٠). ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة والتداخل بين المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها لذلك الغرض، وتماشياً مع ذلك فإنه يمكن أن يعرف الأداء بأنه النتيجة التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات محددة. كما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (كردي، ٢٠١٠).

كما يعرفه البعض الآخر بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته المباشرة في القيام بمهام وأعباء وظيفته فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد (جرادات، ٢٠٠١).

وعرف الأداء أيضاً بأنه سلوك يحدث نتيجة لمهنة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته.

ويتضح مما سبق أن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، وتأسيساً على ما سبق ذكره، يرى الباحث أن مفهوم الأداء الحقيقي يُنظر إليه على عدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم تجاهلها تماماً، ومحاولة التوفيق فيما بينها جميعاً، وبالتالي يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وعليه، يتبين أن مفهوم الأداء يجب أن يكون أوسع وأشمل، محتوياً بذلك على كل من الفعالية، والكفاءة، والاقتصاد، النوعية، والسلوك المتسق والقياسات المعيارية.

إضافة على هذا، يوجد هناك جانبين متعلقين بمحددات الأداء التنظيمي، بحيث يتعلق الجانب الأول في الاقتصاد التقليدي من حيث مدى أهمية عوامل البيئة الخارجية والمتمثلة في:

١. صفات الصناعة التي تتنافس معها المؤسسة.

٢. تموقع المؤسسة النسبي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

٣. نوعية موارد المؤسسة.

أما الجانب الثاني المتعلق بمحددات الأداء التنظيمي، فهو يندرج بدوره في كل من سياسات الموارد البشرية، والأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأساليب الإشراف.

تماشياً وهذا الاتجاه، اكتشف الباحث شين (Chien، ٢٠٠٤) أن كل من - (أ) أساليب الإشراف والبيئة - (ب) الثقافة التنظيمية - (ج) تصميم الوظيفة - (د) نموذج التحفيز - و(هـ) سياسات الموارد البشرية، تؤثر جميعها في الأداء التنظيمي.

كما أنه حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة والأداء، يجب عليها القيام بتطوير القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية وهذا لغرض تفهمها والتأثير عليها، بما في ذلك اللجوء إلى جعل الموظفين الذين يعملون بداخلها متفهمين لأهدافها والانحياز لثقافتها واستراتيجياتها (نور، ٢٠١٠).

القياسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

إن قياسات الأداء التنظيمي عادة ما تتضمن قياسات موضوعية غير متحيزة، تندرج أساساً في كل من الربحية، ومردود الاستثمار، ومردود المبيعات، ومردود الأملاك، ونمو المبيعات، ونمو التصدير وفي غيرها من القياسات المماثلة الأخرى. كما تجدر الإشارة إلى أن قياسات الأداء التنظيمي عادة ما تتأثر بكل من الفعالية (مدى نجاح المنظمة في تحقيق استراتيجياتها، وأهدافها، وتوقعاتها، والتي لا تكمن إلا من خلال نمو الأعمال ورضا المساهمين)، والكفاية (نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات، أي أنه كلما كان مستوى الموارد المستخدمة لإنجاز المخرجات المستهدفة منخفض، كلما زادت الكفاية ومن ثم ربحية المنظمة). كما تندرج كذلك قياسات الأداء التنظيمي في جانبين هما:

- الأداء المالي:

وهو يستخدم لقياس نجاح المنظمة المالي في كل من مستوى المبيعات المحقق والربحية. وبناء على ذلك، فلكي تتمكن المنظمة من الربحية ينبغي عليها تطوير القدرة على توليد ما يكفي من الموارد المالية. والفكرة الأساسية من وراء ذلك، هي أن موارد المؤسسة التي يتم إنشائها كثيراً ما تتجلى في قدرة هذه الأخيرة على خلق، وتوريد، وتسليم المنتجات، والخدمات، وبمعنى آخر البرامج المفيدة بالنسبة للمستهلكين، والعملاء الذين يقومون بشرائها ودفع

تكاليفها بصفة مباشرة. وعليه، وبصفة عامة، فإن المؤسسة القادرة على الاستثمار حسب لوتوس وآخرون (٢٠٠٢) Luthaus et al،) هي تلك التي تتمكن من توليد قيمة بما فيها الكفاية (داخلياً ومن مصادر خارجية) من جهة، وتحافظ على أصحاب المصلحة ملتزمين لها ومتواصلين معها من جهة أخرى.

- الأداء غير المالي:

وهو ما يتجلى دوره في قياسات خاصة بالفاعلية، تندرج أهميتها في عكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف من خلال كل من الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وترك الخدمة. وفي هذا الصدد، وانطلاقاً من تعريف أن مثل هذا المفهوم عادة ما يرتبط بخمسة أبعاد مركزية هي: تنوع المهارات (وهو مقدار ما يتطلبه العمل من ممارسات متنوعة تؤدي بدورها إلى استعمال عدة مهارات وقابليات مختلفة)، تعريف المهمة (وهو مقدار ما يتطلبه العمل من إتمام لكل أجزائه من البداية إلى النهاية لتحقيق نتائج ملموسة)، معنى المهمة (وتعني مقدار ما يكون للعمل من تأثيرات قوية على معيشة الأفراد سواءً كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها)، الاستقلالية (وهي مقدار ما يتضمن العمل من الحرية واستقلال ورزانة في برمجته، وتحديد المناهج لإنجازه)، والتغذية الراجعة (وهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من معلومات واضحة، والخاصة بأدائه)، تكمن أهميتها في جعل الأفراد العاملين يعيشون الرضا على العوامل الخارجية من حيث الإشراف، والزملاء، والوظيفة ذاتها، والأجر، والترقية، وأن الدافعية الداخلية عادة ما تكون وظيفة إدراك الفرد العامل على أن الرضا على حاجة النمو والتطور الشخصي مترابط والرضا الوظيفي. وأن الفرد المتحفز داخلياً يتجه أن يكون أكثر مرونة من الناحية المعرفية وتفضيل التعامل مع التعقيد والتجديد، وكذا البحث عن المستويات العالية من التحدي والخبرة المؤهلة. وعليه، يحتمل أن تتوافر لدى هذا الأخير عدة بدائل لحل المشكلات واستخدام الإجراءات غير التقليدية وكذا إظهار الاستمرارية والمثابرة، وجميع هذه الدلائل تؤكد أن الفرد المتحفز داخلياً يتميز بأكثر رضا وبأكثر قدرة للقيام بممارسات عمله وهذا بالمقارنة مع الفرد المتحفز خارجياً (محمد، ٢٠٠٩).

الفصل الثالث

المتغير الثاني للدراسة :

الأداء الوظيفي

ويقصد بمفهوم الأداء، المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين في تلك المنظمات (نور، ٢٠١٠). ٧٤٨

وعليه فإن الأداء الوظيفي لكل فرد يقاس أولاً بالاجتهاد، والمثابرة، ومدى المهارات التي يمتلكها كل فرد، وجديته في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لابد أن يستغلها بقدر كافٍ، ولا ينظر إلى جملة الصعوبات والإحباط التي تكون ناتجة عن عمله، بل لابد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، إذا كان هناك نظرية للأداء في العمل، فلا بد أن يعمل بها ويحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل. فالأداء الناجح يعتمد على العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز الفرد لبذل المزيد من الجهد ومن هذه العوامل إشعار العامل بأن أعماله مرغوب فيها وإحساسه بأن رئيسه وزملائه في العمل يتأثرون به ويتفاعلون معه، ولديه الفرصة للتعبير عن ذاته في العمل والإبداع فيه، واستخدام مهاراته العقلية والجسمية إلى أقصى حد ممكن، ويمتلك القدرة على التطوير والمثابرة والدقة، وفهم العمل المختلفة من أجل تحقيق الأداء الأفضل (عمران، ٢٠٠٧).

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر مختلفة وهي:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. نوعية العمل، وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
٣. كمية العمل المنجز، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية.
٤. المثابرة والثوق، وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عكاشة، ٢٠٠٨).

مستويات الأداء:

لقد أشار روبنسون (١٩٨٤) إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي وهي:

١. الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات، ويقدم عدداً من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم ليحصل على المخرجات الضرورية لعمله وهي رأس المال والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر لكل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية (إبراهيم، ٢٠١٨).

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- الاستراتيجية والأهداف: وتهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات.

- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وفيها يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات مختلفة وكيف تكون عملية التصويب والتصحيح (بوعطيط، ٢٠١٨).

٢. الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات: حيث يُجرى التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات: وهذا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباته.
- قياس العمليات: حيث يتم هذا التأكد من أن نظام أداء العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

٣. الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل (بني حمدان، ٢٠١٣).

أما العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

- وجود الوظيفة: ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
- أهداف الوظيفة: أو ما يعرف أحياناً باسم الاختصاص العام للوظيفة، ومدى مناسبتها.
- قياس الوظيفة: حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الوظيفة.

- إدارة الوظيفة: حيث تتم عن طريقها عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليل الانحرافات في الأنام.

ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضه البعض، إضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات أو السلع التي تقدمها المنظمة، كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (مخير، ٢٠٠٣).

أهمية تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

أن معظم المنظمات تسعى لتحديد نوعية وكمية الأداء وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء العاملين، يتمثل في:

١. قدرة المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية على التعرف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
٢. رفع معنويات العاملين، حيث أن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى الأداء هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم.
٣. المساهمة في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين كذلك في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، بالإضافة إلى رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
٤. إتاحة الفرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقيات والحصول على مكافآت وتسلق السلم الوظيفي والنقل.

٥. إستخدام تحديد مستوى الأداء في ترشيح الأفراد لشغل الوظائف الأعلى مشروط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها، إذ يتعين المفاضلة بين الأفراد وفقاً لتقدير كفاءاتهم من خلال عملية التقييم (بن فهد، ٢٠١٠).

العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة، منها ما يؤثر بشكل مباشر، ومنها ما يؤثر فيه بشكل غير مباشر، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).
- الحوافز.
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- علاقات العمل وخصائصه.
- التكنولوجيا والتدريب.
- الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة (العزاوي، ٢٠٠٩).

يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أدائهم، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تقوم عليه الدراسة.

طرق قياس أداء العاملين:

أن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن خلال عملية التقييم يمكن الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك

لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المنظمة واستراتيجياتها لذلك لابد للمنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها. أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، فإنه عادة ما تستخدم نوعين من الطرق: الأول يركز على السلوك. في حين أن النوع الثاني يركز على النتائج، ويُقسّم إلى ثلاث مجموعات هي:

١. كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنتاجها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المحجوزة بالنسبة لموظف الاستقبال في فندق ما.

٢. جودة نواتج الأداء:

من أهم ما يميز قطاع الخدمات هو جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة ففي بعض الحالات يتطلب الأمر معرفة جودة الخدمة المقدمة من العمال، بصرف النظر عن سرعتهم في الأداء، ويجب أن يتضمن تعريفاً محدداً للجودة.

٣. كمية وجودة الناتج معاً:

يقاس الأداء في هذه الحالة من خلال استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة كلا على حدة (المعشر، ٢٠٠٦).

إدارة الأداء:

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الجديدة في علم الإدارة ككل، ولقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة ومركزة إلى قياس الفاعلية بشكلٍ أو بآخر، من خلال استثمار النجاح الذي حققه تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينيات من القرن الماضي.

لذا يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع إعطاء الدعم أو التعزيز الإيجابي، أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن.

أهداف إدارة الأداء:

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين وذلك على النحو التالي:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغييرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الأفراد العاملين وقيادتهم.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- التركيز على تصحيح الأداء وعدم استخدام مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك المورد البشري.

عناصر إدارة الأداء:

تنعكس عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر، والذي بدوره يقوم باتباع هذه العناصر بغية تحسين مستوى أداء المنظمة ككل، ويمكن توضيح عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية:

١. تخطيط الأداء ويتضمن:
 - تحديد الأهداف، وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها وضع الأهداف بغية تحقيقها.
 - تحليل الأداء الحالي، ويتم من خلاله تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة.
 - تحديد الأداء المطلوب، أي وضع أبعاد مستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول إليه.

- تحليل المعايير، ويتم من خلاله تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب.
- ٢. تنظيم الأداء ويتضمن:
 - المسؤوليات والمهام حيث يتم توزيع المهام وفقاً للوظيفة وطبيعة الخبرة.
 - قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم مع بعض حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي.
 - اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.
- ٣. توجيه الأداء ويتضمن:
 - تبسيط الإجراءات، حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
 - الإرشاد، ويتم في هذه المرحلة متابعة أداء الموظفين من خلال القياس المستمر لأدائهم و إمدادهم بالتعليمات اللازمة للسير نحو تحقيق أهدافهم من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة.
 - التغذية العكسية، يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.
 - تصحيح الأخطاء عن طريق التغذية العكسية، يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت أقل.
 - ملاحظة التقدم، وفيها يتم قياس خط سير منحى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف أو البعد عنه.
- ٤. تقييم الأداء ويتضمن:
 - القصور في الأداء، ويتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها.
 - المهارات المتوفرة، أي الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.
 - المهارات المستهدفة، ويتم فيها تحديد المهارات المراد الوصول إليها.
 - العدالة والرضا، تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية ويرفع مستوى أداء العاملين.
 - مراقبة الأداء وتوثيقه، يتم فيها مراقبة التقدم الحاصل في أداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق، والمستوى الحالي، والمستوى المراد الوصول إليه.
 - مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف، حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين الإنتاجية.
 - الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة، وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والأنظمة على حدٍ سواء (زايد، ٢٠١٧).

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة :

منهجية البحث

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بالاعتماد على مصادرها الأولية في استبيان مصمم من أجل هذا الغرض، عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية من أجل اختبار فروض الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة.

فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$)

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha > 0.05$) في الأداء الوظيفي للموظفين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية، ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٠٠) فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات.

المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض أون لاين على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستقصاء كأداة للدراسة الميدانية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، بعد الاطلاع على الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة منها في بناء الاستبانة ومحاورها الرئيسية وصياغة فقراتها والتي تتكون من قسمين رئيسيين. خُصص القسم الأول لمعرفة البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، والمؤهل الدراسي، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني خُصص لجمع البيانات عن محاور الدراسة وتضمن ٣٤ فقرة، واشتملت على محور الأداء التنظيمي والذي تضمن ٢٠ فقرة، ومحور الأداء الوظيفي الذي تضمن ١٤ فقرة. واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥ نقاط	٤ نقاط	٣ نقاط	نقطتان	نقطة واحدة

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوى
من ١ - ١,٨٠٠	منخفضة جداً
1.801 – 2.600	منخفضة
2.601 -3.400	متوسطة
3.401– 4.200	مرتفعة
4.201- 5	مرتفعة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي، وصدق أداة الدراسة، والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وحساب الوزن النسبي لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين المتغير والمتغير التابع.
- اختبار الفروق (t) للتعرف على الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة التي تعزى للخصائص (العمر، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية).

تحكيم الإستبانة :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين وإعطائهم نسخ من الاستبيان للإدلاء بأرائهم وتقديم ملاحظاتهم للباحثين واجمع المحكمون على مناسبة بعض فقرات الاستبانة للمحاور وحذف بعض الفقرات وتعديل بعضها ، وذلك في ضوء آراء ومقترحات المحكمين أصبحت على الصورة النهائية .

صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كما يلي:

المحور الأول: الأداء التنظيمي :

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	يحتل مفهوم الكفاءة مكاناً هاماً في جميع المستويات الإدارية داخل وزارة الرياضة.	0.773**	0.000
2	توجد في وزارة الرياضة مؤشرات قياس الكفاءة خلال مقارنة المخرجات والمدخلات.	0.750**	0.000
3	هناك استخدام عادل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.	0.591**	0.000
4	تستطيع وزارة الرياضة استغلال الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف للوصول للنتائج المستهدفة.	0.727**	0.000
5	تركز وزارة الرياضة على الأنشطة والأعمال التي تساهم في زيادة قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها.	0.669**	0.000

0.000	0.776**	تمثل الكفاءات الفردية في وزارة الرياضة نقاط قوة لها.	6
0.000	0.655**	تضع الإدارة العليا في وزارة الرياضة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف.	7
0.000	0.774**	يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.	8
0.000	0.607**	تعد وزارة الرياضة أنظمة لصرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	9
0.000	0.776**	توجد خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والفنية في وزارة الرياضة.	10
0.000	0.771**	يتم التعامل مع الشكاوى الخاصة بالعاملين في وزارة الرياضة بجدية.	11
0.000	0.613**	تعمل وزارة الرياضة على تلبية كافة احتياجات العاملين بأقصى سرعة ممكنة.	12
0.000	0.742**	تعمل وزارة الرياضة على رفع كفاءة العاملين مما يؤدي إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة الأداء.	13
0.000	0.706**	تشجع وزارة الرياضة العاملين على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.	14
0.000	0.782**	تشجع وزارة الرياضة العاملين على الاهتمام بالتطوير والإبداع عند أدائهم لأعمالهم.	15
0.000	0.666**	تشجع وزارة الرياضة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء.	16
0.000	0.645**	تهتم وزارة الرياضة باستخدام الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين.	17
0.000	0.631**	تهتم وزارة الرياضة بمتابعة أداء العاملين بصفة دورية ومستمرة.	18
0.000	0.848**	تعمل وزارة الرياضة على توفير البرامج والدورات	19

		التدريبية التي تساهم في زيادة قدرة وإمكانيات ومهارات العاملين.	
0.000	0.794**	تهتم وزارة الرياضة بالتعرف على آراء العاملين ومقترحاتهم وأساليب ونظم العمل المتبعة.	20

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١.

ويتبين من الجدول السابق رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى صدق محور الأداء التنظيمي ويتبين أن المقياس صالح للتطبيق ولتحقيق أهداف الدراسة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	يركز الموظفين أثناء تأديته عملهم على اتباع نظم وأساليب وإجراءات العمل الموضوعة.	0.832**	0.000
2	يسعى الموظفون إلى تحقيق كافة الأهداف التي تهدف وزارة الرياضة إلى الوصول إليها.	0.662**	0.000
3	يسعى الموظفون إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة الأداء.	0.558**	0.000
4	يعمل الموظفون على تحقيق الاستخدام العادل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	0.762**	0.000
5	يركز الموظفون في أداء الأعمال على التوجه نحو إنجاز أهداف محددة.	0.786**	0.000

0.000	0.589**	يهتم الموظفون على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.	6
0.000	0.719**	يسعى الموظفون إلى التطوير والإبداع عند أدائهم لأعمالهم.	7
0.000	0.578**	يهتم الموظفون بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء.	8
0.000	0.764**	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	9
0.000	0.630**	يوجد لدى الموظفون القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	10
0.000	0.641**	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	11
0.000	0.697**	يتسم لدى الموظفون الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	12
0.000	0.734**	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفون بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	13
0.000	0.898**	يتسم لدى الموظفون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	14

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١.

ويتبين من الجدول السابق رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعني ارتفاع مستوى صدق محور الأداء الوظيفي، ويتبين أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

الدراسة الاستكشافية:

تم إرسال الاستبانة إلى عينة الدراسة وتم إعادة الإرسال لنفس العينة بعد اسبوع ، وذلك من أجل ملاحظة مواطن الخلل في محاور الاستبيان وعلاجها ، حيث اتضح أن محاور أداة الدراسة عالية الثبات وكافية لتحقيق أغراض الدراسة .

ثم تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كورنباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الأداء التنظيمي	20	0.907
الأداء الوظيفي	14	0.843
إجمالي استمارة الاستبيان	34	0.941

يبين جدول (٤) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة محاور أداة الدراسة أكبر من (٠,٧٠)، وبالتالي عالية من الثبات، وكافية لتحقيق تبين هذه النتيجة أن أداة الدراسة على درجة أغراض الدراسة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية:

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان، والتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحليل محاور الدراسة، واختبار فروض الدراسة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

تحليل استمارة الاستبيان:

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	54	54
	أنثى	46	46
العمر	أقل من ٣٠ سنة	38	38
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	33	33
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	15	15
	٥٠ سنة فأكثر	14	14
المؤهل الجامعي	ثانوي	10	10
	جامعي	83	83
	فوق الجامعي	7	7
المسمى الوظيفي	موظف	45	45

33	33	رئيس قسم	
22	22	مدير إدارة	
51	51	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
9	9	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
30	30	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
10	10	١٥ سنة فأكثر	

ثانياً: محاور استمارة الاستبيان

المحور الأول: الأداء التنظيمي

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الأداء التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
يحتل مفهوم الكفاءة مكاناً هاماً في جميع المستويات الإدارية داخل وزارة الرياضة.	4.060	0.600	0.812	11	مرتفع
توجد في وزارة الرياضة مؤشرات قياس الكفاءة خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات.	3.930	0.832	0.786	17	مرتفع
هناك استخدام عادل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.	4.210	0.715	0.842	2	مرتفع جداً
تستطيع وزارة الرياضة استغلال الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف للوصول للنتائج المستهدفة.	4.120	0.820	0.824	5	مرتفع

مرتفع	8	0.820	0.732	4.100	تركز وزارة الرياضة على الأنشطة والأعمال التي تساهم في زيادة قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها.
مرتفع	13	0.812	0.802	4.060	تمثل الكفاءات الفردية في وزارة الرياضة نقاط قوة لها.
مرتفع	20	0.778	0.931	3.890	تضع الإدارة العليا في وزارة الرياضة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف.
مرتفع	15	0.790	0.833	3.950	يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.
مرتفع	10	0.814	0.795	4.070	تُعد وزارة الرياضة أنظمة لصرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
مرتفع	19	0.782	0.889	3.910	توجد خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والفنية في وزارة الرياضة.
مرتفع	6	0.822	0.815	4.110	يتم التعامل مع الشكاوى الخاصة بالعاملين في وزارة الرياضة بجدية.
مرتفع	4	0.828	0.766	4.140	تعمل وزارة الرياضة على تلبية كافة احتياجات العاملين بأقصى سرعة ممكنة.
مرتفع	14	0.802	0.798	4.010	تعمل وزارة الرياضة على رفع كفاءة العاملين مما يؤدي إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة الأداء.
مرتفع	7	0.822	0.803	4.110	تشجع وزارة الرياضة العاملين على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.
مرتفع	9	0.818	0.753	4.090	تشجع وزارة الرياضة العاملين على الاهتمام بالتطوير والإبداع عند أدائهم لأعمالهم.
مرتفع جداً	1	0.846	0.723	4.230	تشجع وزارة الرياضة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء.
مرتفع	3	0.832	0.788	4.160	تهتم وزارة الرياضة باستخدام الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين.
مرتفع	16	0.786	0.820	3.930	تهتم وزارة الرياضة بمتابعة أداء العاملين بصفة دورية ومستمرة.
مرتفع	18	0.782	0.740	3.910	تعمل وزارة الرياضة على توفير البرامج والدورات التدريبية التي تساهم في زيادة قدرة وإمكانيات ومهارات العاملين.

مرتفع	12	0.812	0.750	4.060	تهتم وزارة الرياضة بالتعرف على آراء العاملين ومقترحاتهم وأساليب ونظم العمل المتبعة.
-------	----	-------	-------	-------	---

تم ترتيب عبارات محور الأداء التنظيمي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر)، من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تشجع وزارة الرياضة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (٠,٨٤٦) ودرجة موافقة مرتفعة جداً. بينما كانت العبارة (تضع الإدارة العليا في وزارة الرياضة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف) هي أقل العبارات أهمية بقيمة (٠,٨٠٠) ودرجة موافقة مرتفعة. وعند دراسة عبارات محور الأداء التنظيمي تبين أن عبارتين جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جداً، وثمانية عشرة عبارة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع، مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء التنظيمي (٤,٠٥٣) بانحراف معياري (٠,٧٨٥).

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
يركز الموظفين أثناء تأديته عملهم على اتباع نظم وأساليب وإجراءات العمل الموضوعة.	4.110	0.815	0.822	3	مرتفع
يسعى الموظفون إلى تحقيق كافة الأهداف التي تهدف وزارة الرياضة للوصول إليها.	4.140	0.766	0.828	1	مرتفع
يسعى الموظفون إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة	4.010	0.798	0.802	8	مرتفع

الأداء.					
يعمل الموظفون على تحقيق الاستخدام العادل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	4.110	0.803	0.822	2	مرتفع
يركز الموظفون في أداء الأعمال على التوجه نحو إنجاز أهداف محددة.	4.090	0.753	0.818	5	مرتفع
يهتم الموظفون بالتعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.	4.100	0.732	0.820	4	مرتفع
يسعى الموظفون إلى التطوير والإبداع عند أدائهم لأعمالهم.	4.060	0.802	0.812	7	مرتفع
يهتم الموظفون بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء.	3.890	0.931	0.778	11	مرتفع
يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	3.950	0.833	0.790	9	مرتفع
يوجد لدى الموظفون القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	4.070	0.795	0.814	6	مرتفع
يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	3.910	0.889	0.782	10	مرتفع
يتسم الموظفون بالجاهزية والرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	4.110	0.815	0.822	3	مرتفع
هناك معرفة وإلمام لدى الموظفون بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	4.110	0.815	0.822	3	مرتفع
يتسم الموظفون بالمهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	4.140	0.766	0.828	1	مرتفع

تم ترتيب عبارات محور الأداء الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أن العبارة (يتسم الموظفون بالمهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (٠,٨٢٨) بدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة (يهتم الموظفون بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة (٠,٧٧٨) وبدرجة موافقة مرتفعة. وعند دراسة عبارات محور الأداء الوظيفي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع، مما

يوضح ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء الوظيفي (٤,٠٣٨) بانحراف معياري (٠,٨١٥).

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة

الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$)

من أجل اختبار الفرض الدراسي الأول، تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط، ومعامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) العلاقة بين مستوى الأداء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.936	0.877	695.885**	26.380**	0.789

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS ٢٣

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١.

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (٠,٠١)، مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة، ويجيب عن السؤال الأول للدراسة. وتبين أن المتغير المستقل (الأداء التنظيمي) يُفسر (٨٧,٧ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي). بينما ترجع باقي التغيرات، لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. ويتضح وجود تأثير طردي لمستوى الأداء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية. واتضح وجود علاقة طردية قوية بين مستوى

الأداء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٣٦)، وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الأداء التنظيمي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية بمقدار (١ %)، ازداد مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية بمقدار (٠,٧٨٩ %).

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha > 0.05$) في الأداء الوظيفي للموظفين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (٩) اختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي التي تعزى لاختلاف الجنس

الفئات	التكرارات	المتوسط الحسابي	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	54	56.926	0.548	0.585
أنثى	46	56.065		

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف الجنس عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق بين الذكور والإناث العاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي.

جدول (١٠) اختبار الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي التي تعزى لاختلاف (العمر، والمؤهل الجامعي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة الوظيفية)

الخصائص	الفئات	التكرارات	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	38	57.875	0.696	0.575
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠	33	56.121		

				سنة	
		55.400	15	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	
		55	14	٥٠ سنة فأكثر	
0.024	3.872*	50.200	10	ثانوي	المؤهل العلمي
		57.241	83	جامعي	
		57.143	7	فوق الجامعي	
0.263	1.466	57.244	45	موظف	المسمى الوظيفي
		54.667	33	رئيس قسم	
		57.863	22	مدير إدارة	
0.272	1.321	56.980	51	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
		52.111	9	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		57.567	30	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
		55.100	10	١٥ سنة فأكثر	

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف العمر عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق بين فئات العمر للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي.

في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهو ما يوضح

وجود فروق بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح حاملي المؤهل الجامعي مما يوضح أنهم أكثر الفئات في مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الرياضة، يليهم حاملي المؤهلات فوق الجامعية، ثم حاملي مؤهل الثانوي.

وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف المسعى الوظيفي عند مستوى معنوية (0,05)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق بين فئات المسعى الوظيفي للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة الوظيفية عند مستوى معنوية (0,05)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق بين فئات عدد سنوات الخبرة الوظيفية للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي.

ويتبين مما سبق، صحة الفرض الثاني للدراسة جزئياً حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية)، في حين تبين وجود فروق بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح حاملي المؤهل الجامعي، مما يوضح أنهم أكثر الفئات في مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الرياضة، يليهم حاملي المؤهلات فوق الجامعية، ثم حاملي مؤهل الثانوي، وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح :

النتائج:

- ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء التنظيمي (٤,٠٥٣) بانحراف معياري (٠,٧٨٥).
- ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الأداء الوظيفي (٤,٠٣٨) بانحراف معياري (٠,٨١٥).
- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى (٠,٠١)، مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة، ويجب عن السؤال الأول للدراسة. واتضح وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الأداء التنظيمي، ومستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩٣٦)، وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الأداء التنظيمي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية بمقدار (١ %)، ازداد مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية بمقدار (٠,٧٨٩ %).
- صحة الفرض الثاني للدراسة جزئياً، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمسعى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية)، في حين تبين وجود فروق بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية في مستوى الأداء الوظيفي، وكانت

هذه الفروق لصالح حاملي المؤهل الجامعي، مما يوضح أنهم أكثر الفئات في مستوى الأداء الوظيفي في وزارة الرياضة، يليهم حاملي المؤهلات فوق الجامعية، ثم حاملي مؤهل الثانوي، وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.

مراجع الدراسة:

١. الحراحشة، إسلام خلف (٢٠١٦) أثر فاعلية نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.
٢. زيادة، محمود محمد علي (٢٠١٨) أثر نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة شركة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة آل البيت.
٣. الشمري، فيصل ظاهر دبوس (٢٠١٦) أثر نظام تقييم الأداء في دافعية العاملين في جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة آل البيت.
٤. الحداد، جعفر يوسف عبد الله (٢٠١٦) الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مج ٢٧، ع ١٠٧، جامعة بنها-كلية التربية.
٥. تمام، تمام عبد العليم (٢٠١٧) الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجي، عدد خاص، جامعة أسيوط-كلية الآداب.
٦. غباره، وليد محمد محمد (٢٠١٧) تقييم الأداء الوظيفي: المفهوم-الأهمية المدخل، جامعة بنها-كلية التجارة.
٧. سعيدان، أحمد (٢٠٠٧) معادلة تميز الأداء التنظيمي، ع ٣، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
٨. محمد، حيدر حسن (٢٠٠٩) قياس فاعلية الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية، مج ١٠، ع ١، الجمعية العراقية للمكتبات والمعلومات.

٩. الشريف، هاجر أحمد محمد (٢٠١٣) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة بنغازي).
١٠. الحداد، جعفر يوسف عبد الله (٢٠١٦) الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مج ٢٧، ع ١٠٧، جامعة بنها-كلية التربية.
١١. تمام، تمام عبد العليم (٢٠١٧) الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، جامعة أسيوط-كلية الآداب.
١٢. نور، كوكب كامل (٢٠١٠) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٣. إبراهيم، سحر سامي كامل (٢٠١٨) المسألة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في إحدى كليات جامعة المنيا، ع ٨٦، مج ٤، جامعة المنيا-كلية الآداب.
١٤. بني حمدان، خالد محمد طلال (٢٠١٣) أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، مج ١٥، ع ١٤، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة-عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
١٥. بوعطيط، سفيان (٢٠١٨) الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، ع ١٥، جامعة العربي التبسي تبسة.

ملاحق الدراسة:

استمارة الاستبيان

الأخ / الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد

يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بتجميع بيانات لإعداد بحث علمي تحت عنوان (دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية) ونظراً لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نرجوا منكم التكرم بتعبئة جميع فقرات الاستبيان بكل دقة وشفافية، بما لديكم من سعة العلم والمعرفة والخبرة وإعادتها في أقرب وقت ممكن، ولا شك أن تعاونكم وجهدكم المقدر سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه، مع تعهدنا أن تكون إجاباتكم محل سرية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم جهدكم المقدر وحسن تعاونكم،

الباحث

أولاً: الخصائص الشخصية:

■ الجنس

● ذكر

● انثى

■ العمر

أقل من ٣٠ سنة

من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة

٥٠ سنة فأكثر

■ المؤهل العلمي:

- ثانوي
- جامعي
- فوق الجامعي

- المسعى الوظيفي
- موظف
- رئيس قسم
- مدير إدارة

- عدد سنوات الخبرة الوظيفية
- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبيان

محور الأداء التنظيمي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحتل مفهوم الكفاءة مكاناً هاماً في جميع المستويات الإدارية داخل وزارة الرياضة.					
2	توجد في وزارة الرياضة مؤشرات قياس الكفاءة خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات.					
3	هناك استخدام عادل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.					
4	تستطيع وزارة الرياضة استغلال الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف للوصول			،		

					للنتائج المستهدفة.	
					تركز وزارة الرياضة على الأنشطة والأعمال التي تساهم في زيادة قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها.	5
					تمثل الكفاءات الفردية في وزارة الرياضة نقاط قوة لها.	6
					تضع الإدارة العليا في وزارة الرياضة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف.	7
					يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.	8
					تعد وزارة الرياضة أنظمة لصرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	9
					توجد خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والفنية في وزارة الرياضة.	10
					يتم التعامل مع الشكاوى الخاصة بالعاملين في وزارة الرياضة بجدية.	11
					تعمل وزارة الرياضة على تلبية كافة احتياجات العاملين بأقصى سرعة ممكنة.	12
					تعمل وزارة الرياضة على رفع كفاءة العاملين مما يؤدي إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة الأداء.	13
					تشجع وزارة الرياضة العاملين على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.	14
					تشجع وزارة الرياضة العاملين على الاهتمام بالتطوير والإبداع عند أدائهم لأعمالهم.	15
					تشجع وزارة الرياضة العاملين على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء.	16
					تهتم وزارة الرياضة باستخدام الأساليب الحديثة في تقييم أداء العاملين.	17

18	تهتم وزارة الرياضة بمتابعة أداء العاملين بصفة دورية ومستمرة.				
19	تعمل وزارة الرياضة على توفير البرامج والدورات التدريبية التي تساهم في زيادة قدرة وإمكانيات ومهارات العاملين.				
20	تهتم وزارة الرياضة بالتعرف على آراء العاملين ومقترحاتهم وأساليب ونظم العمل المتبعة.				

محور الأداء الوظيفي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يركز الموظفين أثناء تأدية عملهم على اتباع نظم وأساليب وإجراءات العمل الموضوعة.					
2	يسعى الموظفون إلى تحقيق كافة الأهداف التي تهدف وزارة الرياضة إلى الوصول إليها.					
3	يسعى الموظفون إلى تقديم أفضل مستوى ممكن من جودة الأداء.					
4	يعمل الموظفون على تحقيق الاستخدام العادل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.					
5	يركز الموظفون في أداء الأعمال على التوجه نحو إنجاز أهداف محددة.					
6	يهتم الموظفون بالتعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد.					
7	يسعى الموظفون إلى التطوير والإبداع عند أدائهم لأعمالهم.					
8	يهتم الموظفون بتقديم المقترحات التي تساهم في تطوير مستويات الأداء.					

					9	يبدل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
					10	يوجد لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
					11	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.
					12	يتسم لدى الموظفين الجاهزية والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
					13	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
					14	يتسم لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

المحكمين :

الاسم	الدرجة العلمية
1 يحيى السبيعي	ماجستير إدارة الأعمال
2 عيسى زلزلي	ماجستير إدارة الأعمال
3 مازن العمري	ماجستير إدارة الأعمال
4 عبدالاله قاحطي	بكالوريوس لغة انجليزية
5 أميمة سماحي	بكالوريوس ادارة اعمال

الملخص :

يهدف هذا البحث بالتركيز على دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية.

حيث تمثلت مشكلة البحث في أن الأداء التنظيمي يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المنظمات، وقد أصبح الأداء التنظيمي من أهم الأولويات في المنظمات، واعتمدت بعض المنظمات في مجال الأعمال سياسة الأداء التنظيمي حيث يعد الاستثمار في رأس المال البشري والقوى البشرية من أهم الركائز الأساسية اللازمة لعملية التنمية الشاملة في الدولة بصفة عامة، والتي يتم من خلالها تحقيق الخطط الموضوعة للوصول إلى الأهداف المقصود تحقيقها، ولقد أدركت غالبية المنظمات هذا الدور الفعال للأداء التنظيمي فجعلت منه دعامة أساسية، حيث تستطيع من خلاله الوصول إلى الأهداف التي تنشدها بأعلى مستوى من الكفاية وأدنى قدر ممكن من التكلفة.

ويعتبر الأداء التنظيمي من أهم مؤشرات الأداء في المؤسسة، إذ يعتمد عليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات والترقيات والتدريب.

كما يعتبر الأداء المبني على أسس عادلة وطرق صحيحة من أبرز العوامل التي تؤثر من جهة في تحسين الأداء وتعميق اندماج العاملين في المؤسسة ومن جهة أخرى في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يساعد على زيادة الإنتاجية في العمل .

والمملكة العربية السعودية ومن خلال رؤيتها ٢٠٣٠ تؤكد على أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات، ولذلك فإن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المؤسسية هي أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها وإيجابية في حل مشكلاتها.

ولقد تعددت صور الأداء الوظيفي الفعال للموظفين ومنها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والموظفين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء الموظفين،

وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها.

وفي ضوء مشكلة الدراسة فإن الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من الموضوعات ذات الأهمية للتعرف على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة لها، حيث يشتمل الأداء الوظيفي على جوانب عدة تتم في المؤسسة من نشاطات، وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المؤسسة من إداريين وموظفين، وعلى المجتمع المحلي ككل،

وتظهر مشكلة البحث في تحليل التساؤل التالي: ما هو دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية؟

بالإضافة إلى مجموعة مهمة من الاسئلة الأخرى قد يتم تلخيصها في سؤال واحد وهو :

هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية ؟

ويجدر بنا الإشارة إلى أهداف البحث الرئيسية وهي تسليط الضوء على موضوع الأداء التنظيمي وأهميته بالنسبة للموارد البشرية. والتعرف على أساليب نجاح وفشل الأداء الوظيفي. وإبراز دوره في تحسين الأداء الوظيفي. و معرفة المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بهدف التعرف على دور الأداء التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية، وتم أخذ عينة عشوائية منه بنسبة (٦٠%) من إجمالي مجتمع البحث. باستخدام أداة الاستبانة وعن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية من أجل اختبار فروض الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، لذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل : معامل ألفا كرونباخ و معامل ارتباط بيرسون . و النسب والتكرارات و الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وحساب الوزن النسبي و معادلة الانحدار الخطي البسيط واختبار الفروق واختبار تحليل التباين الأحادي . وتم تحليل وشرح فروض الدراسة المتمثلة بالتالي :

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$)

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha > 0.05$) في الأداء الوظيفي للموظفين وفقاً لمتغيرات الدراسة. وفي هذا البحث تم التركيز على متغيرين أساسيين هما :

المتغير الأول: الأداء التنظيمي

المتغير الثاني: الأداء الوظيفي

وتم أيضاً قياس هذه المتغيرات بطريقة موضوعية غير متحيزة، تتلخص في كل من الربحية، ومردود الاستثمار، ومردود المبيعات، ومردود الأملاك، ونمو المبيعات، ونمو التصدير وفي غيرها من القياسات المماثلة الأخرى والتي تأثرت بكل من الفعالية والكفاية واشتملت أيضاً على قياس الأداء المالي والأداء غير المالي.

وخلصنا إلى النتائج والتوصيات التالية :

- ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأداء التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية

ولذلك تمت التوصية بضرورة زيادة التوعية لدى جميع الموظفين ببندود وشروط الأداء التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ومخرجات العمل من خلال دورات تدريبية يقوم بها مختصين في هذا المجال لأنه سيسهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

Summary :

This research aims to focus on the Role of organizational performance in increasing the job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia.

Where the research problem was that organizational performance is considered as one of the most important elements of development on which organizations depend on, and organizational performance has become one of the most important priorities in organizations, and some organizations in the field of business have adopted a policy of organizational performance, where investment in human capital and manpower is one of the most important pillars and a basic requirement for the comprehensive development process in the country in general.

And through which, they set plans to reach the goals intended to be achieved, and most organizations have realized this effective role of organizational performance and made it a basic pillar, through which they can reach the goals they seek at the highest level of efficiency and the lowest possible cost. Thus, organizational performance is considered one of the most important indicators of performance in the organization, as it is relied upon in making decisions related to individuals such as bonuses, promotions and training.

Also the performance based on fair foundations and correct methods is considered one of the most important factors affecting, on one hand, improving performance and deepening the integration of workers in the organization, and on the other hand, achieving job satisfaction, and this is what helps increase productivity at work.

The Kingdom of Saudi Arabia, through its Vision 2030, emphasizes the importance of job performance in institutions, and therefore the most important characteristics that institutional management must have is that it be purposeful, objective in its decisions, and positive in solving its problems. There are

many forms of effective job performance for the employees, including: the existence of a common vision about the expected performance between the manager and the employees through job descriptions, performance standards, specific goals, the manager's support for the employees' performance, motivating them to perform their roles, developing training programs for them, and continuous review that aims to facilitate the performance of the employees, future employees and improve them.

In the light of the problem of the study, the job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia is one of the topics of importance to identify the ability of the institution to achieve the goals and objectives desired for it, as the job performance includes several aspects that take place in the institution of activities and administrative operations, which are reflected on the employees of the institution in terms of administrators, employees, and the community as a whole, the problem of the research appears in analyzing the following question: What is the role of organizational performance in increasing the job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia?

In addition to this there is a group of other important questions that may be summarized in one question, which is:

Is there a significant relationship between organizational performance and job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia?

We also have to mention that the main objectives of the research are to shed light on the issue of organizational performance and its importance to human resources. And learn about the methods of success and failure of job performance. And highlight its role in improving job performance. And raise the knowledge all about the principles on which organizational performance is based.

In this study, we used the descriptive survey approach, with the aim of identifying the role of organizational performance in raising job performance from the employees' point of view. The study population consisted of all male and female employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia, and a random sample of (60%) was taken from the total research population. Using the questionnaire tool and by using statistical methods in order to test the hypotheses of the study and to achieve the objectives of the study, therefore, the SPSS statistical program was used to analyze the study data, using a set of statistical methods such as: Cronbach's alpha coefficient and Pearson's correlation coefficient. And ratios, frequencies, arithmetic mean, standard deviation, relative weight calculation, simple linear regression equation, difference test, and one-way analysis of variance test.

The study hypotheses were analyzed and explained as follows:

The first hypothesis: There is a significant relationship between the organizational performance and job performance of the employees of the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia at the level of statistical significance ($\alpha < 0.05$).

The second hypothesis: There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha < 0.05$) in the job performance of the employees according to the variables of the study.

In this research, the focus was on two main variables:

The first variable: organizational performance

The second variable: job performance

These variables were also measured in an objective, unbiased manner, summarized in each of the profitability, investment return, sales return, property return, sales growth, export growth and other similar measurements, which were affected by both effectiveness and adequacy, and also included a measure of financial and nonfinancial performance.

Finally , we came to the following conclusions and recommendations:

The high level of organizational performance in the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the study sample.

There is a statistically significant direct effect of the level of organizational performance on the level of job performance within the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia

Therefore, it was recommended to raise awareness among all employees of the terms and conditions of organizational performance and its impact on job performance and work outputs through training courses conducted by specialists in this field because it will contribute effectively to increasing productivity and job satisfaction.