

دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين السعوديين:
دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية.

إعداد

أميره بنت صبحي الشخشير

الرقم الجامعي

232000087

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. ولید عبد الجواد سلیمان صديق

1445هـ - 2024م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى ملهمتي وسعادتي أمي

إلى الرجل العظيم الذي استندت عليه نروحي

إلى كل من علمني وله حق عليّ

أهدي لهم ثمرة جهدي

شكر وتقدير

بباقات من الورد وبوافر الشكر والود والعرفان أقدم إلى أساتذتي الدكتور الفيصل عبدالحميد محمد

حسن والدكتور وليد عبدالجواد سليمان صديق الذي رافقاني أيام إعدادي لرسالتي هذه، ولم يبخل عليّ بشيء من

علمهم وكانوا خير مرشدين . كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى كلّ العاملين في جامعة ميدأوشن، وخاصة قسم

الإدارة ممن ساعدني في إعداد هذه الرسالة ووقف بجاني من أجل إخراجها بهذا الشكل الذي بين أيديكم فلولاهم لما

رأت النور، كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى أساتذتي جميعاً يكون قد فاتني ذكره ممن ساعدني وعلمني.

أسأل الله لهم دوام الصحة والعافية التامة.

فهرس المحتويات

Error! Bookmark not defined.	الاية
ج	الإهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	المستخلص بالعربية:
ط	Abstract
2	الفصل الأول
2	الاطار العام وخطة الدراسة
2	1-1 مقدمة
4	2-1 أهمية الدراسة
5	3-1 مشكلة الدراسة
5	4-1 أسئلة الدراسة
6	5-1 أهداف الدراسة
6	6-1 فروض الدراسة
6	7-1 محددات الدراسة
7	8-1 مصطلحات الدراسة:
8	9-1 منهجية وإجراءات الدراسة
9	الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني: الاطار النظري
16	أولاً: إدارة تطوير الأداء المهني
16	1-2 مفهوم إدارة تطوير الأداء المهني
17	2-1 – 2 أهمية إدارة تطوير الأداء المهني
19	3-1-2 أهداف إدارة تطوير الأداء المهني
20	4-1-2 عناصر إدارة الأداء
20	5-1-2 عناصر تقييم الأداء المهني
21	6-1-2 فوائد تقييم الأداء المهني

22	7-1-2 أهداف عملية تقييم أداء العاملين.....
22	8-1-2 معوقات وأساليب تقييم أداء العاملين.....
24	9-1-2 أساليب إدارة الأداء وتطبيقها في سياق القطاع الرياضي.....
25	ثانياً: التحفيز وأثره على الموظفين بالقطاع الرياضي.....
25	2-2 تمهيد.....
25	2 – 2 مفهوم التحفيز.....
26	2 – 2 – 1 أنواع التحفيز المعنوي.....
27	2-2-2 شروط نجاح نظام التحفيز.....
27	3-2-2 أثر التحفيز على أداء العاملين.....
28	4-2-2 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل.....
28	5-2-2 المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز.....
30	ثالثاً: إدارة الأداء وتحفيز العاملين السعوديين بالقطاع الرياضي.....
30	3-2 تمهيد.....
30	1-3-2 أهمية التحفيز في تعزيز أداء الموظفين بالقطاع الرياضي ورفع مستوى الرضا والالتزام.....
30	2-3-2 تأثير هيكل التنظيم وسياسات الموارد البشرية على تحفيز الموظفين بالقطاع الرياضي السعودي.....
36	الفصل الثالث:.....
36	منهجية الدراسة وأجرائها.....
36	3. تمهيد.....
36	1-3 منهج الدراسة.....
36	2-3 مجتمع الدراسة.....
36	3-3 عينة الدراسة.....
37	4-3 أداة الدراسة.....
38	5-3 خصائص مجتمع الدراسة.....
41	6-3 الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات.....
46	الفصل الرابع:.....
47	1-4 نتائج الدراسة.....
48	2-4 خاتمة الدراسة.....
49	3-4 توصيات الدراسة.....
50	المصادر.....
50	أولاً المصادر العربية.....
52	ثانياً: المصادر الأجنبية.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	38
2	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	38
3	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل الدراسي	39
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	40
5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الاول	41
6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني	43

قائمة الأشكال

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	التحفيز المعنوي الايجابي	26
2	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	38
3	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	39
4	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير طبيعة الوظيفة	40
5	الاستبيان	56

المستخلص بالعربية:

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين السعوديين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية، ويقوم البحث على دراسة تطبيقية تهدف إلى فهم كيفية تأثير إدارة تطوير الأداء المهني على مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين في هذا القطاع الحيوي، ولذلك تم استخدام المنهج التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيعها على مجموعة من مختلف المستويات الوظيفية من العاملين بالقطاع الرياضي في المملكة، وتم إجراء المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات لاستكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقييم النتائج واستخلاص الاستنتاجات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة تطوير الأداء المهني ومستوى رضا الموظفين عن العمل في قطاع الرياضة، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة تطوير الأداء المهني على الأداء العام للموظفين في هذا القطاع، حيث ارتفع معدل الأداء بشكل ملحوظ مع تبني هذه الإدارة. وأخيراً، كشفت النتائج عن أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة تطوير الأداء المهني بفعالية في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق أهداف القطاع الرياضي بالمملكة.

الكلمات المفتاحية: الدور، تطوير الأداء، الأداء المهني، التحفيز، القطاع الرياضي.

Abstract

The study aims to explore the role of professional performance development management in motivating Saudi employees in the sports sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The research relies on an applied approach to understand how professional performance development management influences both job satisfaction levels and overall employee performance in this vital sector. The analytical method was employed, utilizing a questionnaire as a study tool distributed among various job levels of workers in the sports sector in the Kingdom. Statistical analysis and data processing were conducted to explore the relationship between study variables, evaluate results, and draw conclusions. The study yielded several significant findings. Results showed a positive and significant relationship between professional performance development management and employees' job satisfaction levels in the sports sector. Additionally, the study indicated a positive impact of professional performance development management on overall employee performance in this sector, with a noticeable increase in performance rates upon adopting this management approach. Finally, the results underscored the importance of effectively implementing strategies of professional performance development management in enhancing teamwork and achieving the objectives of the sports sector in the Kingdom.

Key words: Role, Performance Development, Professional Performance, Motivation, Sports Sector.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة.

2-1 مشكلة الدراسة.

3-1 أهمية الدراسة.

4-1 أهداف الدراسة.

5-1 تساؤلات الدراسة (الفروض).

6-1 الدراسات السابقة.

7-1 المنهجية وطرق البحث.

8-1 أدوات الدراسة

9-1 مجالات الدراسة

الفصل الأول

الاطار العام وخطة الدراسة

1-1 مقدمة

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، لذا فإن على هذا المورد البشري ومن يديره أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في هذا العمل، وعليه فقد أصبح موضوع تدريب العاملين متداولاً ومتكرراً بكثرة؛ وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفء، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة كما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية و بما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين فيها.

كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية والطموحات المادية لدى العاملين سوف يؤدي هذا الاهتمام وتقديم الحوافز الذي يقدم إلى العنصر البشري في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في الوضع الاقتصادي التنظيمي عبر تحسين مستويات المعيشة من خلال رفع أجور العاملين وتبني سلوكهم النفسي أيضاً بشكل كبير. (الحلايبة، 2013)

وفي عصرنا الحديث، شهدت المجتمعات التقدم العلمي في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال الرياضي، وقد أثر هذا التقدم على جميع جوانب الحياة، حيث أصبحت الظواهر الرياضية تخضع للدراسة والبحث العلمي بشكل كبير، فقد تطورت المستويات الرياضية بسرعة في الألعاب الجماعية والفردية، متزامنة مع تطور تكنولوجيا علم التدريب الرياضي. لذا، يتطلب تحسين هذه المستويات وتعزيز حالة التدريب للفرد استخدام الأساليب العلمية في التدريب، وتبسيط الضوء على التطورات والابتكارات في هذا المجال وتطبيقاته.

إنَّ موضوع التدريب الموجه بالأداء أصبح يحظى بأهمية خاصة في الآونة الأخيرة، حيث تسعى منظمات الأعمال في مختلف دول العالم إلى تطبيق هذا النمط الإداري الحديث. يتميز هذا النوع من التدريب بتوجيهه نحو تحسين الأداء، وتصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المنظمات والموظفين. ويعتبر تدريب العاملين من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، ويزداد الاهتمام بهذا النشاط نظراً للتطورات الإدارية والتكنولوجية المتسارعة التي تتطلب تطوير مهارات ومعارف العاملين لمواكبة هذه التحديات. (المبيضين، 2001)

ووفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية وجهودها في التطوير والتحديث في مختلف القطاعات، فإن القطاع الرياضي لديه دور مهم في تحقيق هذه الرؤية. تسعى المملكة إلى تعزيز اللياقة البدنية والنشاط الرياضي بين مواطنيها وتحفيزهم لممارسة الرياضة بانتظام كجزء من نمط حياة صحي، وتماشياً مع ذلك، يقوم القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية بتطوير وتحسين بنيته التحتية الرياضية، وتنظيم الأنشطة الرياضية المتنوعة، وتقديم الدعم للمبدعين والمواهب الرياضية، وتعزيز ثقافة ممارسة الرياضة في المجتمع بشكل عام. وهذا يأتي في إطار الجهود الشاملة لتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير القطاعات المختلفة وتعزيز مكانتها على المستوى الدولي. (رؤية المملكة العربية السعودية، 2030)

وقد توافق علماء التدريب على أن تطوير اللياقة البدنية يعد الأساس لتحقيق أعلى مستويات الأداء الرياضي، وأن تطوير اللياقة البدنية يرتبط بشكل وثيق مع تنمية المهارات الحركية. فلا يمكن للرياضي أن يتقن المهارات الحركية للنشاط الرياضي الذي يمارسه إذا كان يفتقر إلى اللياقة البدنية اللازمة لذلك النشاط. وتُعتبر تطوير اللياقة البدنية عاملاً أساسياً في تحسين مستوى الأداء الرياضي، حيث تختلف القدرات البدنية وفقاً لنوع النشاط الرياضي، وكلما تحسنت اللياقة البدنية، زاد مستوى الأداء الحركي. (عبد الجليل، 2020)

وتعمل المؤسسات على جذب العنصر البشري المؤهل بالمستويات العملية المتميزة وجذب أصحاب الخبرات والكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق استراتيجياتها على المدى القصير والبعيد وخلق سمعة طيبة في محيطها وخلق قيمة مضافة لها وقوة تنافسية عالية تميزها عن منافسيها ولا يأتي ذلك إلا عبر تفوق وتميز القوة البشرية للمؤسسة نفسها ومن أجل تفجير طاقات وإبداعات هذه القوى البشرية بالمنظمة وجب تحفيزهم وتشجيعهم عبر أدوات التحفيز التي تشحنهم وتوجه أفكارهم إلى الإبداع والتميز من خلال التحفيز. (خرخاشي، 2017)

وما يجعل التحفيز لدى الموظفين مهم هو تجنب معاملة الموظفين كأدوات تنفيذية فقط وتحفيزهم بشكل فعال يعزز رضاهم الوظيفي ويعزز الولاء للمؤسسة. يمكن ذلك من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية مثل المكافآت والتكريمات، وتقدير الإنجازات والجهود الفردية. هذه الإجراءات تساهم في خفض ضغط العمل على الموظفين، وتعزز رغبتهم في تحقيق التطور والإبداع، مما يعزز الإنتاجية والسمعة المؤسسية. (الخزعلي وآخرون، 2017)

ومن أهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية، الدراسة التي قام بها فريديك تايلور في القرن الماضي، ومن ذلك الوقت اعتبرت الحوافز شرطاً أساسياً في رفع كفاءة العاملين وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي يدفع العامل على بذل قصارى جهده من أجل الإنجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جلاء تقديم حافز له أين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته. (almomany et al, 2017).

كما أشارت أساليب التحفيز إلى أن أثرها متعدد ومتنوع بحيث يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، أيضاً يمكن أن تكون على هيئة تحفيز مادي، معنوي، اجتماعي كما أن أساليب التحفيز مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه لأن العملية تراكمية وليست عشوائية أو ارتجالية من قبل الإدارات في الشركات. (الدروبي، 2006)

لذا تأتي هذه الدراسة من أجل استكشاف وتحليل دور إدارة الأداء وتطوير المهارات المهنية في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية، وتوضيح الأهمية المتزايدة لتحسين أداء الموظفين في هذا القطاع وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وأهمية تحسين إدارة الأداء وتطوير المهارات المهنية في بيئة العمل الرياضية، وتقييم مدى فعالية تطبيق هذه العناصر في القطاع الرياضي بالمملكة.

وتأمل الباحثة في أن تسهم هذه الدراسة في رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة تطوير الأداء المهني في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية، من خلال فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، وتوجيه جهود تطوير القوى العاملة نحو الاتجاهات الصحيحة وتنفيذ سياسات وبرامج فعالة في بيئة العمل الرياضية، بالإضافة إلى ذلك، تطمح الباحثة إلى أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه صانعي القرار والمسؤولين في المؤسسات الرياضية باتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتعزيز إدارة تطوير الأداء المهني للموظفين. وعلى المدى الطويل، تأمل الباحثة في أن تشكل هذه الدراسة أساساً للسياسات والإجراءات التي تعمل على تحسين أداء القطاع الرياضي وتعزيز تنافسيته على المستوى المحلي والدولي.

1-2 أهمية الدراسة.

إنَّ إدارة تطوير الأداء المهني هي من الجوانب الهامة والحاسمة في تحقيق النجاح والتميز في أي منظمة، فهي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، وتعتبر القطاعات الرياضية في المملكة العربية السعودية من بين القطاعات التي تولي أهمية كبيرة لإدارة تطوير الاداء المهني للموظفين، نظراً لأهمية الرياضة في المجتمع وتأثيرها الإيجابي على الصحة واللياقة البدنية، من خلال توفير فرص التطوير والتدريب، يتعزز المهنية لدى الموظفين في قطاع الرياضة، مما يسهم في تحقيق أداء متميز وأهداف المنظمات. يعمل هذا التركيز على جذب واحتفاظ المواهب وتعزيز رضاهم وولائهم للمنظمة. كما يسهم في تعزيز التنافسية لقطاع الرياضة في المملكة العربية السعودية من خلال تحقيق أداء متميز وتنمية المهارات اللازمة.

وعلى ذلك يمكن القول أن أهمية تكمن في ناحيتين، فمن الناحية النظرية: تسهم الدراسة في توسيع فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الرياضي، وتحليل النظريات والمفاهيم المختلفة للتحفيز وتطوير المهارات وإدارة الأداء وتطبيقها في

سياق الرياضة، ومن الناحية التطبيقية: تقديم نتائج وتوصيات يمكّن المدربين والمديرين الرياضيين من اتخاذ القرارات الأمثل وتطبيق الممارسات الفعّالة، وتحسين السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مما يعزز الأداء الرياضي ويساهم في التطور والابتكار في هذا المجال.

1-3 مشكلة الدراسة.

تواجه القطاعات الرياضية في المملكة العربية السعودية تحديات ومعوّقات متعددة في تحفيز وتطوير مهارات موظفيها المهنيين، كما يُلاحظ عدم كفاية في تحفيز وتشجيع الموظفين، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية، وعلى الرغم من وجود أدلة على أهمية إدارة تطوير الأداء المهني في تعزيز الأداء المهني وتحفيز الموظفين، إلا أن هناك نقص – على حد علم الباحث- في الفهم الكامل لكيفية تطبيق هذه الممارسات في السياق الرياضي السعودي، ونقص في الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، بالتالي، فإن تحليل دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين المهنيين في القطاع الرياضي بالمملكة يعد أمراً ضرورياً لفهم ومعالجة هذه التحديات وتحسين الأداء الرياضي على المستوى المحلي ومن ثَمَّ يمكن القول أن إشكالية الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

كيف يمكن لإدارة تطوير الأداء المهني أن تساهم في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية؟

1-4 أسئلة الدراسة.

سؤال الدراسة الرئيسي هو: كيف يمكن لإدارة تطوير الأداء المهني أن تساهم في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي أهمية إدارة تطوير الأداء المهني في تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق الأداء المتميز؟
2. ما هي السياسات والإجراءات التي يمكن للمؤسسات الرياضية تبنيها لتطوير مهارات موظفيها المحترفين؟
3. كيف يؤثر التحفيز والتطوير المهني على رضا الموظفين عن العمل والولاء للمؤسسة الرياضية؟
4. ما هي العوامل التي تعوق عملية تطوير الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة؟
5. ما هي أفضل الممارسات في تحفيز وتطوير الموظفين في المؤسسات الرياضية العالمية؟

1-5 أهداف الدراسة.

بناءً على أسئلة الدراسة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة العلاقة بين إدارة تطوير الأداء المهني وتحفيز الموظفين للمهنيين السعوديين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل كيفية تحقيق أداء ممتاز للموظفين وتطوير مهاراتهم ومعرفة أثر ذلك على تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم المهني في القطاع الرياضي.
- مدى تأثير تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني على مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- استكشاف سياسات وبرامج إدارة تطوير الأداء المهني المعمول بها في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- استكشاف الثغرات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني في المؤسسات الرياضية وتحديد سبل التغلب عليها.

1-6 فروض الدراسة.

يمكن صياغة فروض الدراسة في الفروض التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني وبين رضا الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة إحصائية بين تطبيق إدارة تطوير الأداء المهني وبين إنجاز الموظفين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إحصائية بين سياسات وبرامج إدارة تطوير الأداء المهني وبين رضا الموظفين في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

1-7 محددات الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول موضوع دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين للمهنيين السعوديين.

الحدود البشرية: مجموعة من الموظفين والإداريين من مختلف المستويات الوظيفية، في المؤسسات الرياضية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الرياضية الموجودة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

8-1 مصطلحات الدراسة:

إدارة الأداء (Performance Management):

هي عملية تخطيط وتنسيق وتقييم وتطوير أداء الموظفين في مؤسسات القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءتها وفعاليتها.

التطوير المهني: (Professional Development)

هو عبارة عن مجموعة من البرامج التي تقوم بها إدارة تطوير الأداء المهني في القطاع الرياضي بالمملكة العربية السعودية لإكساب موظفيها مزيداً من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية، من أجل رفع مستوى أدائهم بما يمكنهم من أداء أدوارهم بصورة جيدة.

برامج التطوير المهني (Professional Development Programs):

يشير إلى العمليات والجهود المبذولة لتعزيز وتطوير مجموعة المهارات والقدرات لدى الأفراد، سواء كانت مهارات فنية أو مهارات بينية أو مهارات قيادية، بهدف تعزيز أدائهم وتحسين فرص نجاحهم في العمل.

تطوير الموظفين (Employee Development):

هو العملية التي تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين في القطاع الرياضي السعودي، سواء من خلال التدريب والتطوير أو البرامج التعليمية، بهدف تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

تحفيز الموظفين (Employee Motivation):

هو العملية التي تهدف إلى تحفيز وتشجيع الموظفين لتحقيق أهداف مؤسسات القطاع الرياضي، سواء من خلال مكافآت مالية أو غير مالية، أو من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة للإنجاز والتطوير الشخصي.

1-9 منهجية وإجراءات الدراسة.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي يتيح للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق، ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي. يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية، ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة

أدوات الدراسة.

هذه الدراسة اعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على العديد من المصادر منها، المصادر الثانوية: وذلك بالرجوع إلى الكتب والدراسات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث التي تتعلق بموضوع الدراسة إلى جانب البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها.

المصادر الأولية: حيث تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، إلى جانب إجراء مقابلات مباشرة مع العاملين بالقطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية ومن خلال التليفون لاستطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة، وعلى ذلك فإن إجراءات الدراسة سوف تتم كما يلي:

1. مراجعة وجمع البيانات من الدراسات والأوراق البحثية عن مجال الدراسة.
 2. مراجعة الخبرات السابقة والدراسات العملية والعلمية للباحث.
 3. جمع بيانات من خلال استبيان ولقاءات شخصية العاملين في القطاع الرياضي.
 4. رصد الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
 5. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة المرتبطة بالإجابة عن أسئلته، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.
- ومن خلال تحليل البيانات المجمعة والدراسات السابقة، ومن خلال معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة من خلال البرامج الإحصائية وبرامج الـ (SPSS)، من المتوقع أن يتم التوصل إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إيجابية بين إدارة تطوير الأداء المهني وتحفيز الموظفين.
 - تعزيز إدارة تطوير الأداء المهني مستوى أداء الموظفين وتطور مهاراتهم المهنية في القطاع.

الدراسات السابقة.

من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة أو أحد جوانبها وجد أن هناك عدد قليل من هذه الدراسات - على حد علم الباحث - وسوف يتم تناول هذه الدراسات والأبحاث السابقة وترتيبها من الاحدث إلى الاقدم ثم التعقيب عليها كما يلي:

دراسة: جميلة عباس، 2021

بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، وتهدف الدراسة للكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، كما تسعى الى بيان علاقة الارتباط والتأثير بين التدريب وأداء العاملين من جهة وبين التدريب والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث تستعرض الدراسة الإطار النظري المتعلق بالتدريب أداء العاملين وكذا الميزة التنافسية، ثم الجانب التطبيقي المتعلق بقياس وتقييم أثر التدريب على أداء العاملين والميزة التنافسية. و تعتمد دراستنا على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، ثلاثة بنوك عمومية البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك التنمية المحلية (BDL) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وبنكين من البنوك الخاصة (بنك الخليج الجزائر (AGB) وبنك بي ان ابي باريبا (BNP Paribas) وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS) لمعالجة البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري، وقد توصلت الدراسة الى:

وجود علاقة بين التدريب وأداء العاملين في البنوك العمومية والخاصة ولا يوجد علاقة لأداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك العمومية وهذا راجع لانعدام تقييم الأداء في هذه البنوك وهذا ما يؤثر على أداء هذه الأخيرة، وتوصي الدراسة بضرورة رفع درجة الوعي بتقييم العاملين في البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك في النظام المصرفي الجزائري اختيار نوع التدريب للعامل المناسب بما عملة يتناسب مع ومستواه التعليمي (الرجل المناسب في المكان المناسب) وبالتالي زيادة قدرته على أداء الاعمال المستندة إليه.

دراسة: عزون زهية، عيسى فوزية، 2021.

بعنوان: أثر الرضا الوظيفي وعلى مستوى أداء العاملين في مصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، وجاء الهدف هذه الدراسة هو التعرف على أثر الرضا الوظيفي على مستوى أداء العاملين في مصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر

والبلدية. كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تأثير العوامل التنظيمية و الوظيفية على كلا من رضا العاملين و ولاءهم للمؤسسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ملائمته لطبيعة الدراسة وعليه تم تصميم الاستبانة التي تم توزيعها على 63 موظف بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية لجمع المعلومات، ولقد أوضحت النتائج التي خرجت بها الدراسة جراء المعلومات التي حملتها الاستبانة المسترجعة على عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن الأجر الذي يتقاضوه وعدم رضاهم أيضا عن العلاوات و الترقيات وأسس الترقية المطبقة داخل الجامعات، كما أبدى الموظفون امتعاضاً من بيئة العمل في أرشيف الجامعات و أكدوا أنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام الموكلة اليهم، أيضا جاءت نتائج الدراسة بوجود فجوة بين الموظفين و بين المدراء، وفي الختام قدمت الدراسة العديد من المقترحات و التوصيات من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين من أهم من جاءت به التوصيات: رد الاعتبار لموظفي مهنة الارشيف الجامعي من خلال الاهتمام بهم عبر وجود دورات و ورش عمل لتطوير قدراتهم العلمية والعملية، كذلك تحسين مستوى الرواتب للموظفين عبر رفع مرتباتهم الشهرية و تعديل نظام الحوافز المادية المقدمة على شكل علاوة سنوية أو ترقيات دورية، كما جاءت المقترحات في ختام الدراسة بالاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية للموظفين وسد الفجوة بين كلا من المدراء في الادارات العليا والموظفين عبر التقارب بينهم وعدم وضع الحواجز مما سوف يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي و زيادة كلا من رضاهم وولائهم المؤسسي ورفع مستوى أداهم في العمل.

دراسة " Daniel, Cross, 2019

بعنوان: أثار الحوافز على انتاجية الموظفين، وتبحث هذه الدراسة عن أثر الحوافز على انتاجية الموظفين، والعلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسات، تحديد تأثير الحوافز على انتاجية الموظف داخل بيئة العمل في المؤسسة، وتحليل العلاقة بين الحوافز وإنتاجية الموظف في المؤسسة في فروع البنك في أبوجا بنيجيريا. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم توزيع 158 استبانة على مجتمع الدراسة بحيث تم اختيارهم بشكل عشوائي، وجاءت نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

توجد علاقة ايجابية بين الحوافز المقدمة و الإنتاجية في المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار أن الحوافز المالية المقدمة هي الحافز الأكبر في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، كما وجدت الدراسة عامل رئيسي يعمل على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة ألا وهو إشراكهم في وضع الأهداف وبالتالي تنفيذ العمل وفق البنود والاشتراطات التي تم وضعها مسبقاً للعملية والتي تهدف بعد ذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة من قبل الإدارة العليا ومن قبل المؤسسة نفسها، وأن الموظفين أنفسهم يواجهوا الصعوبات في تحقيق تلك الأهداف المنشودة، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة لإعادة النظر في

نظام الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، أيضاً النظر في قضايا الموظفين التي يمكن معالجتها بتقديم الحوافز لهم أين كان نوعها حوافز مادية أو حوافز معنوية من أجل دفع روح التنافس بينهم وتعزيز مبدأ العمل الجماعي وتحقيق معدلات إنتاجية عالية تصب في مصلحة المؤسسة.

دراسة: فروانة حازم أحمد، ماضي إسماعيل، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة بالقطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الدراسة على أن تواكب متطلبات الدراسة الميدانية ولمعرفة متغيرات الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والذي طبقت فيه أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 40 من الموظفين في شركة العودة، كما جاءت نتائج هذه الدراسة على أن الحوافز المادية المقدمة إلى الموظفين بالشركة تأتي على شكل رواتب وعلاوات وهي تلعب دور بارز في كسب الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي في المقابل يؤثر على مستوى أداء الموظفين في شركة العودة بشكل إيجابي بحيث أن العلاقة هنا طردية كلما ازدت عدد الحوافز المادية المقدمة وزادت حجمها المالي زادت معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي ارتفعت معدلات أداء الموظفين بالشركة وزادت إنتاجيتهم بها، على غرار ما أوجدته الدراسة من عدم وجود تغير في أداء الموظفين بالشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، جاءت التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة بضرورة التزام الشركة بتقديم المكافآت والحوافز والترقيات من أجل تحفيز الموظفين بها ورفع مستويات أدائهم الوظيفي، أيضا قدمت الدراسة توصية بزيادة الاهتمام بتنمية الجوانب الذاتية للموظفين مثل صقل مواهبهم وتنمية وتطوير قدراتهم العلمية والعملية وخاصة الموظفين الذين يملكون مواصفات خاصة مثل القيادة والطموح من أجل الاستفادة منهم في المستقبل في المناصب القيادية بالشركة والعمل على تعزيز جانب الرقابة الذاتية في الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات بالشركة

دراسة: Ermias, 2017

بعنوان: أثر نظام المكافآت على أداء الموظف المتميز، حيث هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعويض غير المالي على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تم اختيار 136 عينة من المستجيبين، وتم تحليل البيانات من خلال الإحصاءات الوصفية مثل التكرار والنسبة المئوية، كما أنه تم قياس مدى تأثر الموظفين في المراكز الصحية بنظام الحوافز المالية المقدمة لهم وكيف يؤثر ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وعليه قام الباحثون باختيار عينة عشوائية واستخدام مقياس ليكرت في أخذ المعلومات مع إقامة مقابلات مع عينة الدراسة من أجل

جمع البيانات الأولية، ولقد جاءت نتائج الدراسة: حزمة المكافآت والحوافز المقدمة تلعب دوراً بارزاً في رفع أداء الموظفين في المراكز الصحية بأثيوبيا، كما أن تدني مستوى الأداء الوظيفي تنجية لتدني مستوى التحفيز المالي المقدم لهم، وعليه قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات للمراكز الصحية بربط استراتيجية التحفيز مع نظام الموارد البشرية بحيث تكون مبادئ العدالة والشفافية واضحة في عمليات تقديم المكافآت والترقيات وهو ما سوف ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية الموظفين في المراكز الصحية وإعادة بلورة نظام المكافآت من جديد بما يتواءم مع طموحات الموظفين.

دراسة: Hitch, et al 2015

بعنوان: التنمية الشاملة في الجامعات الأسترالية: مراجعة السياسات الحالية وأنشطة التنمية المهنية، وهدفت الدراسة إلى دراسة معرفة واقع التنمية الشاملة التي تقدمها الجامعات الأسترالية وسبل تطوير السياسات الحالية والأنشطة المقدمة لتكون مناسبة للتنمية المهنية لكافة منسوبي الجامعات الأسترالية. استخدمت الدراسة أسلوب الوصفي المسحي، حيث كانت الاستبانة هي الأداة. وأهم نتائج الدراسة عدم وجود تعاون بين الجامعات يسمح لنقل الخبرات حول أهم ممارسات التنمية المهنية وكذلك كل جامعة تعمل وفق سياسات خاصة بها ولهذا من الصعب إيجاد بيئة عمل جماعية تسمح لمناقشة الأفكار والآراء حول التربية الشاملة وممارسات التنمية الشاملة في الجامعات ولهذا أوصت الدراسة بأهمية إيجاد بيئة أكثر تماسكا لتطوير نهج وطني للتنمية الشاملة بما فيها ممارسات التطوير المهني.

دراسة: فطيس، 2004.

بعنوان " تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، دراسة حالة المتدربين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز والبالغ عددهم (3533)، موظفاً وموظفة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (257)، موظفاً وموظفة، وذلك لاختيار الباحث عينة طبقية من المجتمع واقتصرت على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية ثم اختيار عينة عشوائية من العينة الطبقية التي خضعت للتدريب، ومن أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة أن:

أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على

درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل في أثناء وبعد التنفيذ.

دراسة: زاهر، 1422.

بعنوان: برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي: مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها، حيث هدفت الدراسة للتعرف على أهمية بعض مجالات برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي ومعوقاتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أبرز مجالات برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس السعودي المطلوبة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة هي: تنمية مهارات التفكير العلمي لدى الطلبة، وطرق التدريس وفقاً للتخصص العلمي للمقرر، وبناء وتطوير المناهج الجامعية، وأساليب التحفيز والإبداع وتنميتها لدى الطلبة وطرق التدريس وفقاً للتخصص العلمي للمقرر وبناء وتطوير المناهج الجامعية وأساليب إدارة الحوار والمناقشة العلمية الجامعية، وأساليب استخدام تقنيات الحاسب الآلي في تدريس المقررات الجامعية المختلفة، وأبرز طرق تنفيذ برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر أفراد الدراسة هي تشجيع الأساتذة الجامعيين على تكثيف نشاطهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية على المستوى الإقليمي والعالمي وتخطيط مشروعات تفرغ أعضاء هيئة التدريس وتوجيهها لتحقيق هدف النمو المهني لعضو هيئة التدريس، وأبرز معوقات تنفيذ برامج التطوير المهني من وجهة نظر أفراد الدراسة هي: غياب الحوافز الدافعة للتطوير الذاتي المهني وقلة وجود المصادر المالية التي ترصد لتطوير قدرات عضو هيئة التدريس المهنية

التعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تجمع على أهمية عوامل محددة في مجال إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين، وتأثير هذه العوامل مثل التدريب والحوافز على أداء الموظفين في سياقات مختلفة مثل البنوك والشركات الخاصة والمؤسسات العامة، فدراسات كل من (جميلة عباس، 2021)، (عزون زهية، عيسى فوزية، 2021)، (فروانة حازم أحمد، ماضي إسماعيل، 2019)، (Daniel, Cross, 2019)، تؤكد على أهمية العوامل الدافعة مثل التدريب والحوافز المادية وغير المادية في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الموظفين، وأن العوامل الدافعة تلعب دوراً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية وزيادة التفاني والإنتاجية لدى الموظفين، كذلك يُظهر توجه الدراسات نحو استكشاف العلاقة بين العوامل الدافعة وأداء الموظفين، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، مثل أن يكون الرضا الوظيفي والإنتاجية للموظفين عوامل مؤثرة بشكل كبير على أداء المؤسسة، بناءً على النتائج التي خرجت بها الدراسات السابقة، تقدم التوصيات العملية

التي تهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء الموظفين وتشمل هذه التوصيات مراجعة نظم الحوافز، وتعزيز برامج التدريب، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

كما أظهرت دراسة كل من (Ermias, 2017)، (Hitch, et al 2015)، أن حزمة المكافآت والحوافز غير المالية تلعب دوراً بارزاً في رفع أداء الموظفين في المراكز الصحية، وأن نقل الخبرات حول أهم ممارسات التنمية المهنية قد يكون محدوداً نتيجة لغياب التعاون بين الجامعات، وأن فعالية البرامج التدريبية أثناء العمل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وسلوكهم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم إدارة الأداء والتدريب وأثر التدريب والتحفيز على أداء الموظف داخل المؤسسات، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة، وفي وضع الإطار النظري، والاسترشاد بالنتائج المنبثقة من هذه الدراسات والمقارنة بين هذه النتائج وما يمكن ان تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج والتحقق من صحة الاستنتاجات المستخلصة، وكذلك في وضع توصيات ومقترحات تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير البيئة العملية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

أولاً: إدارة تطوير الأداء المهني

1-2 مفهوم إدارة تطوير الأداء المهني

1-1-2 أهمية إدارة تطوير الأداء المهني

2-1-2 أهداف إدارة تطوير الأداء المهني

3-1-2 عناصر إدارة الأداء

4-1-2 أهمية تقييم أداء العاملين.

5-1-2 أهداف عملية تقييم أداء العاملين.

6-1-2 معوقات وأساليب تقييم أداء العاملين.

7-1-2 أساليب إدارة الأداء وتطبيقها في سياق القطاع الرياضي.

ثانياً: التحفيز وأثره على الموظفين بالقطاع الرياضي

2-2 مفهوم التحفيز.

1-2-2 أنواع التحفيز المعنوي الإيجابي.

2-2-2 شروط نجاح نظام التحفيز.

3-2-2 أثر التحفيز على أداء العاملين

4-2-2 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل

5-2-2 المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز

ثالثاً: إدارة الأداء وتحفيز العاملين السعوديين بالقطاع الرياضي

3-2 أهمية التحفيز في تعزيز أداء الموظفين بالقطاع الرياضي ورفع مستوى الرضا والالتزام.

1-3-2 تأثير هيكل التنظيم وسياسات الموارد البشرية على تحفيز الموظفين بالقطاع الرياضي السعودي.

2-3-2 العوامل البيئية والاجتماعية التي قد تؤثر على تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي في المملكة.

3-3-2 التحديات التي تواجه تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة.

4-3-2 تأثير السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها في القطاع الرياضي السعودي.

الفصل الثاني: الاطار النظري

أولاً: إدارة تطوير الأداء المهني

2. تمهيد

يعتبر تحسين الأداء داخل الشركات واحداً من أهم التحديات التي تعمل الشركات العاملة على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها، وتحقيقها لأهدافها التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية من أهم العناصر التي تحتاجها المنظمة في سبيل تسيير أعمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية وتحسين الأداء داخل المنظمة، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل فاعل في توجيه دفة المنظمة إلى بر الأمان وتحسين الأداء من خلال أهميتها التنظيمية ودورها في تحسين الأداء، وإدارة تطوير الأداء المهني هي عملية هامة في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تساعد على بناء فريق عمل متميز ومتحفز يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

2-1 مفهوم إدارة تطوير الأداء المهني

إدارة تطوير الأداء المهني هي عملية تشمل تنظيم وتوجيه الجهود والمبادرات التي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظفين في مكان العمل. يتضمن هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتنوع بين تقييم الأداء الحالي للموظفين، ووضع أهداف محددة لتطويرهم، وتوفير التدريب والتطوير المناسب، ومتابعة الأداء بانتظام، وتشجيع الموظفين على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية بشكل مستمر.

ويعرف الأداء: بأنه ناتج الجهد الموضوع من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها، والمستوى المتوقع من المخرجات التي تسعى المنظمات الوصول له من خلال جهد العاملين بشكل قابل للقياس ومتزامن مع مستوى تحقيق الأهداف. (عابد، 2014)

ويعني تطوير الأداء: تحسين أداء الموظفين داخل قطاع المؤسسات الرياضية داخل المملكة العربية السعودية من حيث التخطيط، وأساليب التدريب والتطوير، والتقييم، وخدمة المجتمع. وتعكس درجة التطوير باستجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.

كما يعني القدرة على تطوير قدرات الأفراد واتخاذ الإجراءات التحسينية على الأصول بما يتناسب وقدرة المنظمة على خلق فرص لتحسين القدرة على الإنتاج بشكل أفضل وتطوير قدراتها. (سلمان، 2008)

ويعرف الأداء المهني: على انه ممارسة الكفاية عند مستوى معين، وجهد منظم، يضم مجموعة من الأفعال والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها موظفو القطاع الرياضي داخل المملكة العربية السعودية بهدف تقديم أفضل أداء من خلال استخدامهم المهارات والقدرات والكفايات التعليمية التي يتوقعها المشرفون الرياضيون في موقف معين ووقت معين بما يخدم نوعية الرياضة في القطاع الرياضي ويحسنها.

وتهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة، وتحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم، وتحسين الإنتاجية والجودة في العمل، وتعزيز رضا الموظفين وانخراطهم في العمل، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وفعالية أكبر.

2-1-2 أهمية إدارة تطوير الأداء المهني

إن وجود تحسن دائم في الأداء ينم عن وجود دور كبير وقائم لإدارة تطوير الأداء المهني، وعدم وجود هذه الدور الفعّال من قبل إدارة الأداء المهني فإنما يدل على أن دورها قد تضائل وتقلص إلى غير الأهمية المرجوة. (باوي، 2005)

ويحظى مفهوم الأداء المهني بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء المهني يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويوصف الأداء المهني بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً ومحتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء، ولتحقق التنمية الشاملة يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها المهني، وذلك بالتحفيز والتدريب والتطوير المهني وتحديد مستوى الأداء المهني والتوافق مع المهنة، وهذا يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم الأداء المهني، والتي تعتبر جزءاً من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعنصر البشري في المؤسسة، بقياس الكفاءة وتحليل مستويات الأداء المهني (الأبرط، 2019).

إنَّ إدارة تطوير الأداء المهني ذات أهمية كبيرة في عالم العمل الحديث، فهي تساعد الأفراد والمنظمات على تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل المتغيرة والتنافسية فإدارة تطوير الأداء المهني تعزز الفرد والمنظمة على حد سواء، من خلال تطوير المهارات والمعرفة والتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق النجاح في بيئة العمل المتغيرة والتنافسية. إنها استثمار ضروري لتطوير الموظفين وتعزيز القدرات والمهارات والمعرفة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وزيادة رضا الموظفين

والإبداع والابتكار ومن الأسباب التي تجعل إدارة تطوير الأداء المهني ذات أهمية ما يلي: (الكردى، 2010)

- يعتبر تطوير الأداء المهني وسيلة فعالة لتحسين مهارات وقدرات الأفراد في العمل، فمن خلال توفير فرص التعلم والتدريب والإرشاد، يمكن للأفراد تعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم الفنية والقيادية، وبالتالي يكونون أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم.
 - تطوير الأداء المهني يعزز من رضا الموظفين ورغبتهم في البقاء في منظمة معينة، فشعور الموظفون بأنهم يتمتعون بفرص التطوير والنمو المهني، يجعلهم يكونون أكثر رضاً عن عملهم ويشعرون بالتقدير والاهتمام من قبل صاحب العمل.
 - يساعد تطوير الأداء المهني على تعزيز الابتكار والإبداع في مكان العمل، لأن امتلاك الأفراد للمهارات والمعرفة اللازمة، يجعلهم أكثر قدرة على التفكير الإبداعي واقتراح حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة.
 - يساهم تطوير الأداء المهني في تحقيق أهداف المنظمة من خلال امتلاك فريق عمل متميز ومتحمس ومدرّب جيداً، يكون بإمكانه تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق التفوق التنظيمي.
 - يمكن لإدارة تطوير الأداء المهني أن تساعد في تنمية مهارات القيادة والمسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير القيادي، مما يمكّن للمنظمة تعزيز قدرات القيادة لديها وتمكين الأفراد من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة.
- كما يرى عبد الوهاب (2003)، بأن أهمية إدارة تطوير الأداء المهني تتمثل في:
- بناء القوة العاملة من خلال التخطيط الإستراتيجي للعمالة، وتطوير الهيكل الوظيفي، وتكثيف الاستفادة من مهارات العاملين.
 - تنمية وتطوير العاملين: من خلال التقديم والتهيئة المبدئية، والتدريب، داخل وخارج المنظمة، إلى جانب تنوع وتطوير مهارات العاملين، وتطوير المسار المهني.
 - تحفيز العاملين من خلال دراسة دوافع العاملين، والأجور والتعويضات، ووضع نظم الحوافز والمزايا، والتأديب والجزاءات.
 - صيانة القوة العاملة ووضع برامج الأمن والسلامة، والرعاية الصحية، الطبية والنفسية، وخدمات العاملين.
 - متابعة تقدم العاملين، من خلال تقويم الأداء، ومتابعة المسار المهني، وخطط التقاعد.

3-1-2 أهداف إدارة تطوير الأداء المهني

إدارة تطوير الأداء المهني تهدف إلى تحقيق عدة أهداف تساهم في تطوير الأفراد وتعزيز الأداء العام للمنظمة ومن الأهداف الرئيسية لإدارة تطوير الأداء المهني: (السكران، 2014)

1. تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى تحسين أداء الموظفين على المستوى الفردي، وذلك من خلال تحديد احتياجات التطوير وتوفير فرص التدريب المناسبة، يمكن تعزيز المهارات والمعرفة الفنية والقيادية للأفراد وتحقيق أداء أفضل في مهامهم.

2. تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى توفير التوجيه والإرشاد المهني للأفراد من خلال تقديم المشورة والتوجيه المهني، يتم تعزيز تطور المسارات المهنية للأفراد وتوجيههم نحو التحقيق الشخصي والمهني.

3. تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى تعزيز القدرات القيادية للأفراد عن طريق توفير برامج التدريب والتطوير القيادي، يتم تنمية مهارات القيادة والإدارة لديهم وتمكينهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة.

4. تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر في المنظمة. من خلال تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة الجديدة وتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية والورش العمل، يتم تعزيز النمو المستمر والتحسين المستمر في الأداء.

5. تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. عن طريق دمج أهداف التطوير الفردي مع أهداف المنظمة، يتم تحقيق التوافق والانسجام بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة، وبالتالي تحقيق نجاح مستدام.

6. تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى زيادة رضا الموظفين وتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على فرص التطوير والنمو المهني، يزيد رضاهم عن عملهم وتعزيز مستوى الالتزام والمشاركة في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

تهدف إدارة تطوير الأداء المهني إلى تعزيز التنمية الشخصية والمهنية للأفراد، وتحقيق الأهداف التنظيمية والاستفادة المشتركة للأفراد والمنظمة. تعتبر هذه الأهداف أساسية لتحقيق التفوق والنجاح في بيئة العمل المتغيرة والمنافسة.

4-1-2 عناصر إدارة الأداء

عملية الأداء في المجمل تتكون من عدد من العناصر التي تشكل في تجمعها الأداء الوظيفي ككل وهي تشمل:

- المعرفة بمتطلبات المهنة: عبارة عن جميع المعارف والمهارات المهنية التي تكون عامة وفنية وتشكل الخلفية العامة للوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بالوظيفة
- نوعية مهام العمل: تعبر عن إدراك الموظف بجميع مهام عمله في المؤسسة، كما تتمثل في رغبة الموظف في تطوير مهاراته في إنجاز العمل بدون أخطاء أو تقصير.
- مقدار العمل المنجز: عبارة عن قدرة الموظف على الإنجاز ما يطلب منه في الأوضاع العادية ووفق الوقت المحدد.
- الطموح والمثابرة: عبارة عن التفاني والجدية من قبل الموظف في القيام بعمله بعيد عن الكسل والالتكالية والدافعية التي يمتلكها الموظفون في تحقيق الأهداف. (أبو شرخ، 2010)

5-1-2 عناصر تقييم الأداء المهني.

عناصر التقييم للأداء المهني يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ونظام تقييم الأداء بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه والعناصر المكونة لنظام تقييم الأداء تبدأ بتحديد الغرض فمن المسئول والتوقيت والمعايير والطريقة واستخدام النتائج ونشر النتائج ويوضح عناصر التقييم والممارسة التطبيقية ويبدأ بتحديد الغرض والعناصر المؤثرة والمسئول وتوقيت ومعايير التقييم ونشر النتائج لاستخدامها في الوظائف الإدارية المختلفة. (حامد، 2014)

ولعملية تقييم الأداء المهني داخل المؤسسات الرياضية أهميتها فتتم من خلال البرامج والاستراتيجيات الإدارية لتطويرها مما يعود بالنفع على الأداء في المؤسسة ولهذه العملية أنواع مختلفة لخدمة المؤسسة لتنمية الأداء وتعود بالنفع على عمليات الرياضة والرياضيين في القطاع الرياضي نذكر منها: (Reibstein, 2013)

أ- التقييم التركيبي Structural evaluation

ويحدث أثناء تطوير البرنامج أو تحسينه ويهدف لخدمة الإدارة وتطوير البرنامج بالاستفادة من التغذية الراجعة لنتائج التقييم لاستخدامها للتحسين وتبقى النتائج للمؤسسة، والمقيمين من المؤسسة أو من خارجها أو المزج بينهما.

ب- التقييم التحصيلي Achievement evaluation

ويتم إجراءه بعد البرنامج وهو مرافق لخدمة اتخاذ القرار أو خدمة هيئة خارجة عن النظام أو البرنامج مثل هيئات تمويل أو وحدة معينة ويكون القائمين على التقييم من خارج المؤسسة لضمان النزاهة. (حامد، 2014).

ج- التقييم الذاتي Self-evaluation

التقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها، وتحديد مصادر العيوب في العمليات لمنع الأخطاء وتحديد كفاءتها وفعاليتها وفرص تحسينها.

تقييم الإدارة Management evaluation بدون القياس لا توجد طريقة للتأكيد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها بكفاءة وفعالية. (محمد، 2016)

2-1-6 فوائد تقييم الأداء المهني.

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال المجالات التي يستخدم فيها وهي كالتالي: (تونسند وجيهاردت، 2018)

- تخطيط الموارد البشرية : إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما أن المؤسسة تعتمد مقاييس الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجيتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من : أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءا باستقطاب موارد بشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها وقدرتها بكل فعالية لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بالأسس السلمية لعملية التقييم أداء الأفراد العاملين.

- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم يتم تحديد احتياجات الموظفين من التدريب ومن ثم قياس فاعلية البرامج التدريبية، وتستخدم تقارير قياس الكفاءة والأداء في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة وفي ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب ونوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم ومدته ومكانه.

- تحسين الأداء وتطوره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا بالمؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي إلى تطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-1-7 أهداف عملية تقييم أداء العاملين.

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة للغاية في أي مؤسسة تهدف إلى تحسين مستوى إنتاجها من خلال عملية تقييم الأداء ومن

أهم الأهداف التي تستنتجها المؤسسة أو المدراء من تقييم الأداء الوظيفي للموظفين هي: (أبو شرح، 2010)

- يمكن لعملية التقييم تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل موظف، مما يساعد في تحديد المجالات التي يمكن تعزيزها وتطويرها.

- من خلال تقديم تقييم دوري وموثوق يمكن للموظفين فهم نقاط الضعف في أدائهم والعمل على تحسينها، وكذلك تحديد فرص التطوير المهني لتعزيز مهاراتهم.

- يمكن لعملية تقييم الأداء أن توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات حول الترقية وتوزيع المكافآت والمزايا بشكل عادل ومبني على الأداء الفعلي.

- يمكن لعملية التقييم أن تسهم في تحسين الاتصال بين الموظف والمدير، حيث يتم مناقشة الأهداف والتحديات والفرص بشكل مفتوح وصریح.

- يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، وتوجيه الاستثمار في برامج التدريب بشكل أكثر فعالية.

- تقديم إطار واضح للموظفين حول ما يتوقع منهم في العمل وما هي المعايير التي سيتم تقييمها بها يساعد في توجيه جهودهم وتحديد الأولويات.

2-1-8 معوقات وأساليب تقييم أداء العاملين.

أ. معوقات تقييم أداء العاملين

من بين المعوقات التي قد تواجه عملية تقييم أداء العاملين والتي يجب التغلب عليها:

عدم وجود إطار واضح لعملية التقييم أو عدم اتباع المعايير نفسها في تقييم جميع الموظفين قد يؤدي إلى نقص الشفافية والاتساق.

قد يؤثر التحيز الشخصي أو العوامل الخارجية على عملية التقييم، مما يؤثر على دقتها وفعاليتها.

عدم تزويد المديرين بالتدريب اللازم لتقييم الأداء بشكل فعال قد يؤدي إلى قلة دقة التقييم وتقييم غير عادل للموظفين.

ويكون لبعض الموظفين مقاومة لعملية التقييم أو يشعرون بالقلق منها، مما قد يؤثر على جودة البيانات التي يتم جمعها.

قد يؤدي التركيز الواحد على النتائج دون النظر إلى الجهد المبذول أو العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء إلى تقييم غير عادل.

ب. أساليب وطرق تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي هو الأسلوب الذي يتم اعتماده من أجل متابعة سير عمل الموظف أولاً و المنظومة ثانياً ومن خلاله يتم تقييم الموظف سواء كان مجيد أو غير ذلك وعليه يمكن تعريف طرق تقييم الأداء كالآتي:

1. المقابلات الشخصية: تقديم فرصة للمدير لمناقشة الأداء مع الموظف وتقديم التغذية الراجعة.
2. طريقة المقارنة المزدوجة: هي طريقة ثنائية يقوم بها المقيم بالمقارنة ما بين كل موظف مع باقي الموظفين، بحيث أن تتم عملية التقييم بين الموظف الأول مع الثاني ثم ينتقل إلى الثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الموظف الأفضل. (الغزاوي، وجواد، 2010)
3. المراجعات الذاتية: يطلب من الموظفين تقديم تقييم لأدائهم الشخصي ومناقشته مع مديرهم.
4. المراجعات من قبل الزملاء: يمكن جمع آراء الزملاء المباشرين للموظف حول أدائه.
5. التقييم المبني على الأهداف: تحديد الأهداف المحددة وتقييم أداء الموظفين بناءً عليها.
6. تقنيات تقييم السلوك: استخدام معايير محددة لتقييم السلوك والمهارات الشخصية للموظفين.
7. طريقة التدرج البياني: تعتمد على وضع مجموعة من الخصائص التي تتعلق بالأداء في المؤسسة، بحيث تكون كل خاصية حاملة إلى درجة مرقمة ومصنفة بصفة اعتبارية مثل التعاون، الابداع الوظيفي، الحضور المبكر وغيرها من الصفات وعليها يتم تقييم الموظفين في قياس مستواه الوظيفي. (أبو شرخ، 2010)

9-1-2 أساليب إدارة الأداء وتطبيقها في سياق القطاع الرياضي.

في سياق القطاع الرياضي، يمكن تطبيق عدة أساليب لإدارة الأداء لضمان تحقيق الأهداف والنجاح، والتي عن طريق

استخدام هذه الأساليب، يمكن للقطاع الرياضي تحسين أدائه وتحقيق النجاح على المستوى الفردي والجماعي، ومنها:

- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للفرق والأفراد في القطاع الرياضي، سواء كانت تتعلق بالأداء الرياضي أو الإداري أو التسويقي.

- إجراء تقييمات دورية لأداء اللاعبين، المدربين، وجميع أعضاء الفريق الإداري لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

- توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لتطوير مهارات اللاعبين والكوادر الفنية والإدارية في مجالات مثل التكتيكات الرياضية، واللياقة البدنية، والتواصل، والقيادة.

- استخدام التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحسين أداء اللاعبين واتخاذ قرارات استراتيجية في الإدارة الرياضية.

- استخدام نظام المكافآت والتحفيز لتشجيع الأداء المتميز وتعزيز الروح الجماعية والانتماء للفريق.

- يجب أن تتضمن إدارة الأداء التوجيه المستمر للعناصر الرياضية وتوفير بيئة تواصل مفتوحة وشفافة بين اللاعبين والمدربين وإدارة الفريق.

ثانياً: التحفيز وأثره على الموظفين بالقطاع الرياضي

2- 2 تمهيد

تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي يعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق الأداء الممتاز والنجاح في المنافسة والتحفيز يشمل العوامل التي تحفز وتشجع الموظفين على تحقيق أهدافهم وأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وأثر التحفيز على الموظفين في القطاع الرياضي يكمن في زيادة مستوى الالتزام والإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الروح الجماعية والتفاعل في الفريق، كما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف المنشودة في المجال الرياضي.

كما يُعدّ التحفيز من أهم الدوافع التي تُسهم في خلق بيئة عمل فعّالة تحقق أهداف ورؤية المؤسسة ويُعزّز التحفيز الشعور بأهمية الموظفين ويُساهم في تحقيق رضاهم النفسي وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية، وكذلك يتيح نظام الحوافز إمكانية تقديم مكافآت استثنائية بموجب شروط محددة تؤثر إيجاباً على أداء وسلوك الموظفين في بيئة العمل. يُشدد أهمية التحفيز في الظروف الحالية، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، حيث يساعد على تحقيق توازن بين العمل والحياة الاجتماعية والأسرية في ظل التحديات والضغوطات المتزايدة. (بخيت، 2016)

2 – 2 مفهوم التحفيز.

هناك العديد من التعريفات التي وضعت للتحفيز منها: تعريف التحفيز من الجانب السلوكي: على أنه دفع العامل لاتخاذ أسلوب وسلوك معين أو تغيير مساره في أداء مهامه الوظيفية من أجل لفت نظر المدراء والحصول على ما يطمح اليه العامل من تحفيز جراء ما قام به من أتباع سلوك يحقق من خلاله أهداف المؤسسة. (الفارس، 2011)

وهو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وانجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق اشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه. (العنود، 2015)

والتحفيز: هو القوة التي تستنهض في الموظف أفضل ما يملك من امكانيات وقدرات ومواهب، بحيث تقوم المؤسسة بالتحكم في هذه الإمكانيات التي يمتلكها الموظف من خلال تسخيرها إلى رفع كفاءة العمل و زيادة مستوى إنتاجية المؤسسة عن طريق ربط ما يقوم به الموظف بنظام تحفيز معين تقوم بوضعة المؤسسة نفسها لتستثير همهم ويعكس هذا أسلوب علني في إدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل. (ابو حميد، 2020)

وعلى ذلك يمكن القول أن التحفيز في المؤسسات الرياضية هو يعتبر وسيلة استنهاض وتعزيز الأداء المهني في المؤسسات الرياضية من خلال تمكين الموظفين في المناصب التي يشغلونها ويتمثل هذا التمكين في إعطاء الموظفين سلطة وصلاحيات وثقة تعكس اعتراف المؤسسة بقدراتهم وإمكانياتهم وبفضل هذا الشعور بالثقة، يتحسن أداء الموظفين بشكل إيجابي في مجال عملهم.

2 - 2 - 1 أنواع التحفيز المعنوي.

تُعدّ الحوافز من العوامل الأساسية لتحفيز والاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات، وقد بدأت الدراسات حول هذا الموضوع منذ بداية القرن العشرين مع ظهور نظرية الإدارة العلمية، حيث كان التركيز الرئيسي حينها على الحوافز المادية لتعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج، وللتحفيز نوعان وهما كالتالي:

(1) التحفيز الإيجابي

وهي عبارة عن الحوافز التي تدفع العاملين الى التميز والاجتهاد وتدفعهم الى الأبداع وبذل قصارى جهدهم وقد أثبتت العديد من الدراسات منها دراسة (ofelia, 2016) أهمية وجود نظام الحوافز وتتكون من قسمين فرعيين هما الحوافز المادية: والتي تكون على شكل مكافآت واجور إضافية والمزايا الأخرى كالتأمين الصحي وغيرها، والحوافز المعنوية: وهي التي تحمل قيمة معنوية مثل الترقيات والمديح والتكريم وشارك الموظفين في غدارة المؤسسة (judy, 2017)

شكل رقم (1) التحفيز المعنوي الايجابي



(2) التحفيز السلبي

وتشير إلى العقوبات المتخذة ضد الموظفين نتيجة لإهمالهم في تنفيذ مهامهم أو انحراف سلوكهم الوظيفي أو ظهور التسبب في العمل ويهدف إلى تصحيح مسار العمل لدى الموظفين وتحسين أدائهم. (عوض الله، 2012)، وتنقسم إلى عدة أقسام قد تكون حوافز مادية مثل إيقاف علاوة أو تنزيل درجة مالية، وحوافز معنوية كعدم كتابة في لوحة الشرف للمؤسسة، وحوافز جماعية وهي التي تقدم لموظفين يعملون في قسم معين أو ارتكبوا نفس الأخطاء.

2-2-2 شروط نجاح نظام التحفيز.

تحقيق النجاح في نظام التحفيز يتطلب النظر إلى عدة عوامل وشروط، بتوافر هذه الشروط، يمكن أن يكون نظام التحفيز فعالاً في تحقيق أهدافه وتعزيز الأداء والإنتاجية في المؤسسة ومن بين هذه الشروط:

- أن يكون النظام عادلاً وشفافاً، حيث يتم تحديد المعايير والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء وتقديم الحوافز بشكل واضح وعادل للجميع.
- أن يتيح النظام إمكانية اختيار الحوافز التي تتناسب مع احتياجات وتطلعات الموظفين المختلفة، مع توفير خيارات متنوعة لتحفيزهم.
- أن يتم توفير توازن بين الحوافز المادية مثل المكافآت والعلاوات والحوافز غير المادية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات.
- أن يكون التحفيز مرتبطاً بالأداء الفعلي وتحقيق النتائج المرجوة، بحيث يشجع الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- وجود دعم وتوجيه من الإدارة العليا، بما في ذلك تقديم التوجيه والمساندة للموظفين في تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم.
- أن يكون النظام قابلاً للتكيف والتعديل بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومع تطور احتياجات وتطلعات الموظفين. (بربر، 2009)

2-2-3 أثر التحفيز على أداء العاملين

توجد عدة آثار إيجابية للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسات عندما يشعرون الموظفون بالتحفيز، يبدأون في تحقيق نتائج أفضل ويتحسن أدائهم في العمل، فالتحفيز يعزز الرغبة والحماس لديهم لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

وبفضل التحفيز، يمكن أن تشهد المؤسسة زيادة في الإنتاجية والكفاءة، حيث يعمل الموظفون بجهد أكبر وبشكل أكثر تركيزاً، يلاحظ أيضاً تحسناً في جودة العمل المقدم، حيث يكون الموظفون أكثر انخراطاً ورعايةً للتفاصيل.

التحفيز يؤثر أيضاً على رضا الموظفين واستمراريتهم في العمل فعندما يشعرون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، يصبحون أكثر رضاً عن وظائفهم ومستويات الرضا العامة ترتفع وبالتالي، يكون هناك انخفاض في معدلات الاستقالة وارتفاع في

معدلات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

لا يقتصر تأثير التحفيز على المستوى الفردي فقط، بل يمتد أيضاً إلى الفرق والأقسام داخل المؤسسة بأكملها، فالتحفيز يعزز الروح والتعاون بين فريق العمل، حيث يشعر الموظفون بانتمائهم للفريق ويعملون بروح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

4-2-2 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل

نقص الحوافز في بيئة العمل قد يؤدي إلى عدة مشكلات ومخاطر، منها:

- نقص الحوافز يتسبب في تراجع مستوى الأداء لدى الموظفين، حيث يفقدون الدافعية والحماس لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام بكفاءة.
- يمكن أن يؤدي نقص الحوافز إلى انخفاض مستوى الإنتاجية في المؤسسة، مما قد يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.
- يؤدي نقص الحوافز إلى تدهور الروح العملية في الفريق، حيث يمكن أن يشعر الموظفون بالإحباط والتشاؤم، مما يؤثر على التعاون والتفاعل في العمل.
- قد يؤدي نقص الحوافز إلى زيادة معدلات الاستقالات في المؤسسة، حيث يمكن أن يبحث الموظفون عن بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإشراقاً.
- نقص الحوافز قد يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الموظفين وبين الإدارة، حيث يمكن أن تزداد التوترات والصراعات في بيئة العمل.
- يؤدي نقص الحوافز إلى فقدان المؤسسة للكفاءات والمواهب، حيث يمكن أن ينتقل الموظفون المتحمسون إلى مؤسسات أخرى تقدم لهم بيئة عمل أفضل ومزايا أكثر تحفيزاً. (الخرزعلي، 2017)

5-2-2 المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز

المقومات الداعمة لفعالية نظام الحوافز تشمل عدة عوامل تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال، وبوجود هذه المقومات الداعمة، يمكن أن يكون نظام الحوافز فعالاً في تحقيق أهدافه وتعزيز الأداء والإنتاجية في المؤسسة ومن هذه المقومات: (صادقي، وخثير، 2020)

- أن يكون النظام عادلاً وشفافاً، وأن يتم تحديد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء وتقديم الحوافز بشكل واضح

وعادل للجميع.

- يتطلب نجاح نظام الحوافز وجود دعم وتوجيه من الإدارة العليا، بما في ذلك تقديم التوجيه والمساندة للموظفين في تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم.
- توفير تشكيلة متنوعة من الحوافز تناسب احتياجات وتطلعات الموظفين المختلفة، بما في ذلك الحوافز المادية وغير المادية.
- تقديم الاعتراف والتقدير للموظفين عند تحقيقهم النجاحات والإنجازات يساهم في زيادة تحفيزهم ورغبتهم في العمل بجدية.
- الحوافز يجب أن تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تكون مرتبطة بالأداء الفعلي وتحقيق النتائج المرجوة.
- أن يكون النظام مستمراً ومتجديداً، حيث يتم تقديم الحوافز بشكل دوري ومستمر للحفاظ على مستوى عالٍ من التحفيز لدى الموظفين.

ثالثاً: إدارة الأداء وتحفيز العاملين السعوديين بالقطاع الرياضي

3-2 تمهيد

إدارة الأداء وتحفيز العاملين تعتبر جزءاً أساسياً في تحقيق النجاح في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية.، فهي تهدف إلى تحقيق أداء متميز وتفوق من خلال تنظيم وتوجيه وتحفيز العاملين، يتضمن ذلك تحديد الأهداف الواضحة، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتقديم الاعتراف والمكافآت، وتقديم ردود فعل فورية وبناءة، ومن خلال تنفيذ هذه العناصر، يمكن للقطاع الرياضي في السعودية تحقيق أداء متميز، كما أن إدارة الأداء وتحفيز العاملين هو جزء أساسي من تحقيق النجاح في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا العنصر إلى تحقيق أداء متميز وتفوق من خلال تنظيم وتوجيه وتحفيز العاملين في القطاع الرياضي. يتضمن ذلك تحديد الأهداف الواضحة، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتقديم الاعتراف والمكافآت، وتقديم ردود فعل فورية وبناءة. من خلال تنفيذ هذه العناصر، يمكن للقطاع الرياضي في السعودية تحقيق أداء متميز وتفوق. يتضمن ذلك تحديد الأهداف الواضحة، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتقديم الاعتراف والمكافآت، وتقديم ردود فعل فورية وبناءة. من خلال تنفيذ هذه العناصر، يمكن للقطاع الرياضي في السعودية تحقيق أداء متميز وتفوق.

2-3-1 أهمية التحفيز في تعزيز أداء الموظفين بالقطاع الرياضي ورفع مستوى الرضا والالتزام.

في القطاع الرياضي، يعتبر التحفيز عنصراً أساسياً لتعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا والالتزام بموظفين متحفزين، يتحسن أداؤهم ويزداد انخراطهم بشكل إيجابي في الأنشطة الرياضية والإدارية حيث يساهم التحفيز في بناء روح الفريق وتعزيز التعاون بين أعضائه، وهو مفتاح لتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر. بالإضافة إلى ذلك، يزيد التحفيز من مستوى الرضا لدى الموظفين ويعزز الولاء للفريق أو المؤسسة، مما يساعد في الحفاظ على استقرارهم وتقليل معدلات الانصراف، فالتحفيز الفعال يعد عاملاً أساسياً في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا والالتزام في قطاع الرياضة. لذا، يجب على المنظمات الرياضية الاهتمام بتنفيذ استراتيجيات التحفيز المناسبة، مثل تقديم المكافآت والترقيات العادلة، وتوفير فرص التطوير المهني، وتشجيع التواصل والتعاون، وتقديم التقدير والتشجيع المستمر للموظفين.

2-3-2 تأثير هيكل التنظيم وسياسات الموارد البشرية على تحفيز الموظفين بالقطاع الرياضي السعودي.

هيكل التنظيم وسياسات الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي السعودي، حيث تؤثر

على البيئة العملية والثقافة الداخلية للمؤسسات الرياضية، وبالتالي على مدى رغبة الموظفين في الانخراط وتحقيق الأهداف المحددة، ولكي يكون نظام إدارة الأداء فعالاً ويساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم يجب أن يكون هناك نظام واضح لتحديد الأهداف وتقييم الأداء وتوفير ردود فعل بناءة، وأن يكون قادراً على التغلب على التحديات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية في القطاع الرياضي السعودي، ويتمثل تأثير هيكل التنظيم وسياسات الموارد البشرية كبير على تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي السعودي وعلى مختلف الأشكال ومن هذا التأثير:

هيكل التنظيم:

- إذا كان هيكل التنظيم مرناً ومتجاوباً، يمكن أن يسهل على الموظفين الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة، مما يشعرهم بالتقدير والثقة.
- توفير هيكل تنظيمي يشجع على التواصل المفتوح والشفافية يساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية ويعزز الثقة بين الموظفين وإدارتهم.
- هيكل تنظيمي متسق وواضح يساهم في توجيه الجهود نحو أهداف محددة ويعزز شعور الموظفين بالاتجاه والغرض.

سياسات الموارد البشرية:

- سياسات فعالة للموارد البشرية تشمل توفير برامج تطوير مهني وتدريبية تساعد في تحفيز الموظفين وتعزيز مهاراتهم.
- إنشاء نظام تقييم أداء فعال يوفر فرصاً للتقدير والترقيات بناءً على الأداء والإنجازات.
- تقديم مكافآت وحوافز ملائمة لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز وتحقيق الأهداف.
- تطبيق سياسات تعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مثل توفير إجازات مدفوعة الأجر ومرونة في ساعات العمل.

ثقافة العمل:

- ثقافة عمل تشجع على الابتكار والتعاون تساهم في تحفيز الموظفين وتعزز رغبتهم في تحقيق النجاح.
- تعزيز قيم النزاهة والاحترافية يخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز التحفيز وبناء الثقة بين الموظفين.

3-3-2 العوامل البيئية والاجتماعية التي قد تؤثر على تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي في المملكة.

عنصر عوامل البيئة والاجتماعية يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي قد تؤثر على تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية تلك العوامل تشمل العديد من الجوانب التي تتعلق بالبيئة والمجتمع المحيط، والتي يمكن أن

تؤثر على الدافعية والروح المعنوية للموظفين، تعكس العوامل البيئية الملائمة للعمل، مثل البنية التحتية الرياضية المتطورة والمرافق الحديثة، إشارة إيجابية للموظفين بأنهم يعملون في بيئة تحترم احتياجاتهم وتوفر لهم الإمكانيات اللازمة لتنفيذ مهامهم بشكل ممتاز. وبالتالي، فإن وجود ملاعب مجهزة بشكل جيد ومراكز للتدريب واللياقة البدنية، بالإضافة إلى مرافق الترفيه الرياضي، يمكن أن يعزز الحماس والتفاني لدى الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، الثقافة المؤسسية والقيم المتبنية في المجتمع والمؤسسة تلعب أيضاً دوراً هاماً في تحفيز الموظفين عندما تكون هناك ثقافة رياضية قوية ومحفزة في المجتمع والمؤسسة، تشجع على التميز والابتكار والتعاون، فإن ذلك يعزز الرغبة في العمل ويعطي إشارة إيجابية للموظفين بأن جهودهم محل تقدير واهتمام.

وكذلك الدعم الحكومي والاهتمام الذي توليه الحكومة السعودية للقطاع الرياضي يلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين. عن طريق وضع السياسات والبرامج الداعمة وتوفير الموارد المالية والبنية التحتية المناسبة، يتم تعزيز الرغبة في العمل في هذا القطاع وتحسين الظروف العامة للعاملين فيه، وفي ظل رؤية المملكة 2030 والتي تهدف في القطاع الرياضي الى تحقيق تطور شامل وتعزيز النشاط الرياضي، تولي الحكومة السعودية اهتماماً كبيراً للقطاع الرياضي وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافها. تعزز رؤية المملكة 2030 القطاع الرياضي عن طريق تعزيز الاستدامة وتنمية المواهب الرياضية وتعزيز المشاركة الجماهيرية في الأنشطة الرياضية.

بفضل السياسات والبرامج الداعمة، يتم توفير الإطار القانوني والتنظيمي الذي يساهم في تحسين الظروف العامة للعاملين في القطاع الرياضي. يتم توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية الرياضية وتحسين المرافق والملاعب. كما يتم تعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين في القطاع الرياضي من خلال برامج التأهيل والتدريب المستمر.

2-3-4 التحديات التي تواجه تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة.

تحفيز الموظفين في القطاع الرياضي بالمملكة يواجه عدة تحديات تؤثر على قدرته على تحقيق أقصى استفادة من فرق العمل، وللتغلب على هذه التحديات، يجب أن تعمل الإدارة والجهات المعنية على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، تهتم بصحة ورفاهية الموظفين، وتقدم فرصاً للتطوير المهني والترقية. يجب أيضاً تعزيز الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتقديم التقدير والمكافأة المناسبة للإنجازات والجهود المبذولة، ومن بين هذه التحديات:

- يتعرض العاملون في القطاع الرياضي لضغوط نفسية وجسدية كبيرة، خاصة في الفترات الحاسمة مثل المنافسات الكبيرة أو الجدول الزمني المكثف. قد يتسبب هذا الضغط في تأثير سلبي على تحفيز الموظفين وروحهم

المعنوية.

- يواجه العاملون في القطاع الرياضي صعوبة في إيجاد التوازن بين مطالب العمل واحتياجاتهم الشخصية. قد يؤدي عدم تحقيق التوازن المناسب إلى تراجع في الدافعية وتحفيز الموظفين.
- قد يشعر بعض الموظفين في القطاع الرياضي بعدم الحصول على الدعم والتقدير المناسب من قبل إدارتهم أو الجهات المعنية. قد يؤثر هذا الشعور على رغبتهم في تقديم أفضل أداء وتحقيق أهدافهم.
- قد يواجه الموظفون في القطاع الرياضي صعوبة في الحصول على فرص التطوير المهني والترقية. قد يؤدي ذلك إلى تراجع في الدافعية والحماس لتحقيق التقدم والتطور المهني.
- قد يواجه بعض الموظفين في القطاع الرياضي صعوبة في تحقيق الاستقرار المالي نظراً لطبيعة العمل الموسمية أو عدم اليقين المالي. يمكن أن يؤثر هذا الوضع على تحفيزهم ورغبتهم في الاستمرار وتقديم أفضل مستوى من الأداء.

5-3-2 تأثير السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها في

القطاع الرياضي السعودي.

يُعتبر القطاع الرياضي السعودي مجاًلاً حيوياً يشهد نمواً مستداماً في السنوات الأخيرة، وتعتبر الموارد البشرية الرياضية، بما في ذلك اللاعبين والمدربين والإداريين والمسؤولين، عاملاً حاسماً للنجاح والتطور في هذا القطاع إذ يعتمد تحقيق الأهداف الرياضية والتنافسية على وجود كوادر ماهرة ومُحفَزة.

لذلك، فإن تطوير وتحفيز الموارد البشرية في القطاع الرياضي السعودي أمر ذو أهمية بالغة وتأتي السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية لتلعب دوراً حاسماً في تحقيق هذا الهدف حيث تهدف هذه السياسات والاستراتيجيات إلى توفير الدعم والإرشاد والإطار المؤسسي اللازم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية في القطاع الرياضي.

وتأثير السياسات الحكومية والاستراتيجيات الوطنية على تطوير وتحفيز الموارد البشرية في القطاع الرياضي السعودي يتمثل في:

- توفير فرص التدريب والتطوير المهني للعاملين في القطاع الرياضي لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات مثل التدريب الرياضي وإدارة الأحداث الرياضية والتسويق الرياضي.
- تقديم الترقّيات المستحقة والتقدير للعاملين في القطاع الرياضي لتشجيعهم على التطور المهني وتقديم أفضل

أداء. كما يتم تكريم الإنجازات المميزة وتقدير الجهود المبذولة.

- تعزيز الشراكات بين القطاع الحكومي والخاص والمؤسسات الرياضية المحلية والدولية لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون في مجال تطوير الموارد البشرية وتحفيزها.
- تطوير البنية التحتية الرياضية من خلال تحسين المرافق والملاعب وتوفير التجهيزات الرياضية المتطورة لتعزيز بيئة العمل في القطاع الرياضي.
- تشجيع المشاركة المجتمعية في النشاطات الرياضية من خلال توفير الدعم والتشجيع للموظفين في القطاع الرياضي للمشاركة في الأنشطة التطوعية والمجتمعية المرتبطة بالرياضة.

الفصل الثالث:

أولاً: منهجية الدراسة

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 خصائص مجتمع الدراسة

5-3 الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات.

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3. تمهيد

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1-3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط. (العساف، 1433هـ)

2-3 مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة مجموع كل المفردات الممكنة من الأفراد حيث بلغ مجتمع الدراسة (135) فرداً من ذوي موضوع الاهتمام في الدراسة، لذا قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الاتحادات الرياضية السعودية، وسعيًا لتحقيق هذا الهدف واختبار الفروض التي تقوم عليها الدراسة فإن مجتمع الدراسة هو عبارة عن الأشخاص أصحاب العلاقة بالمؤسسات الرياضية من خلال توزيع استبانة على عينة قوامها (100) مفردة.

3-3 عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة هي جزء محدود من مفردات المجتمع يتم اختبارها بطريقة احتمالية بأسلوب أو باخر أو بطريقة غير احتمالية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل وتستخدم المعلومات التي تستنتج من ذلك الجزء لدراسة المجتمع التي سحبت منه العينة، لذا سوف يتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وفق أساس العينة العشوائية الطبقية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) فرد من أصحاب العلاقة بالمؤسسات والاتحادات الرياضية في مدينة الرياض داخل المملكة العربية السعودية.

4-3 أداة الدراسة

تمَّ استخدام الاستبيان بهدف التعرف على دور إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز المؤسسات الرياضية السعودية، وقد قام الباحث بإعداد الاستبيان، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث يتكون الاستبيان مما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس-سنوات الخبرة-المؤهل العلمي-المؤسسة الرياضية التي يعمل بها -المسمى الوظيفي)

الجزء الثاني: ويتكون من (20) فقرة مقسمة الى محورين اثنين كما يلي:

وبعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبيان.

وقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكِّمين، واعتماد العبارة التي اتَّفَق عليها من قبل المحكِّمين بنسبة تزيد عن (٨٥٪) فأكثر وبذلك

أصبح الاستبيان في شكله النهائي بعد التأكد من صدقه الظاهري مكون من (20) فقرة

وبعد أن تمَّ تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) لدرجة الموافقة (غير موافق بشدة)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (غير موافق)، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (محايد)، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (موافق)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (موافق بشدة).

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وعلى حسب مقياس ليكرت الخماسي يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5 – 4,21	4,20 – 3,41	3,4 – 2,61	2,6 – 1,8	1,8 – 1

3-5 خصائص مجتمع الدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

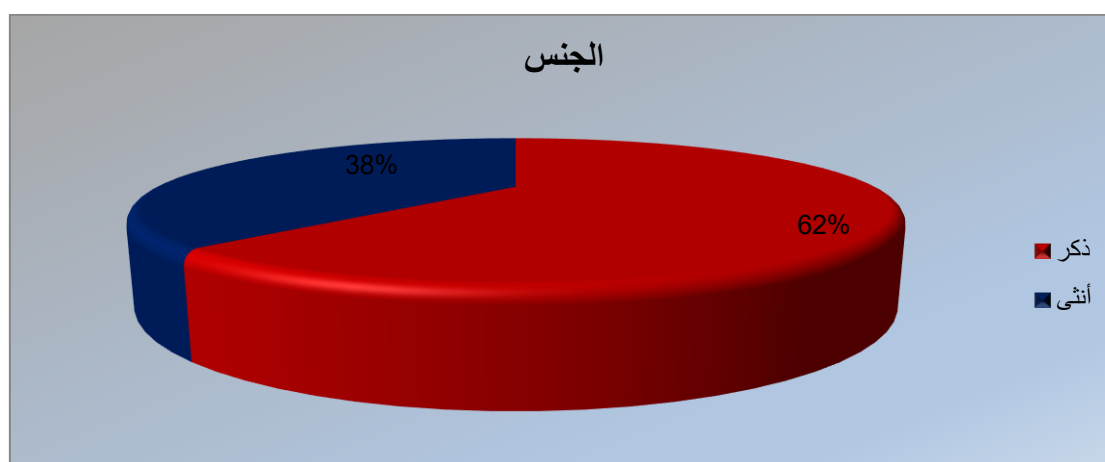
1- وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	62.0
أنثى	38	38.0
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول أنّ نسبة (62%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، و نسبة (38%) من إجمالي أفراد الدراسة من الاناث.

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس



2- وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

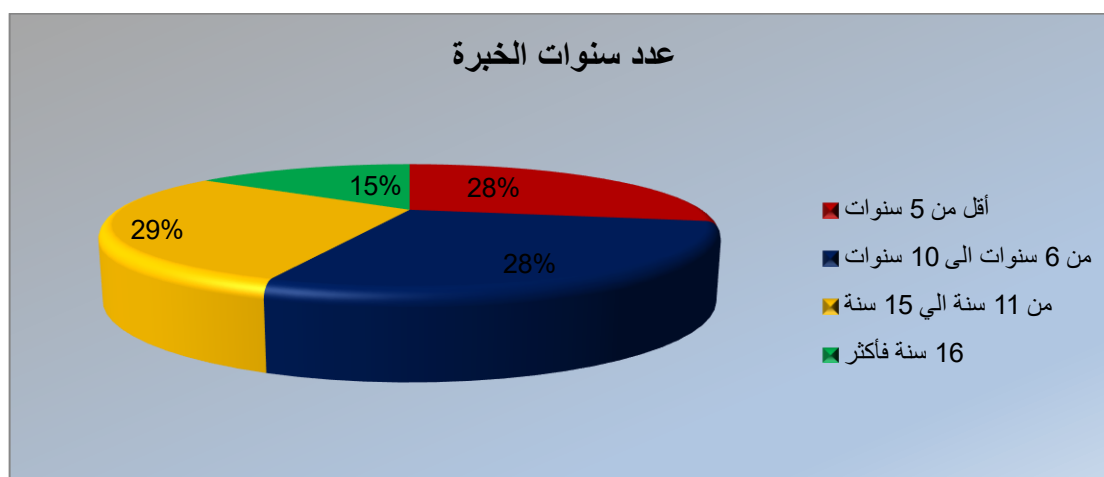
جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	28	28.0
من 6 سنوات الى 10 سنوات	28	28.0

29.0	29	من 11 سنة الى 15 سنة
15.0	15	16 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنّ نسبة (29%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم من 11 الى 15 سنة، ونسبة (28%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، وبنفس النسبة أيضاً عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، ونسبة (15%) من إجمالي أفراد الدِّراسة عدد سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



3- وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26.0	26	دراسات عليا
62.0	62	بكالوريوس
12.0	12	دبلوم متوسط فأقل
100%	100	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنّ نسبة (62%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ونسبة (26%) من إجمالي

أفراد الدِّراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و نسبة (12 %) من إجمالي أفراد الدِّراسة دبلوم متوسط فأقل.

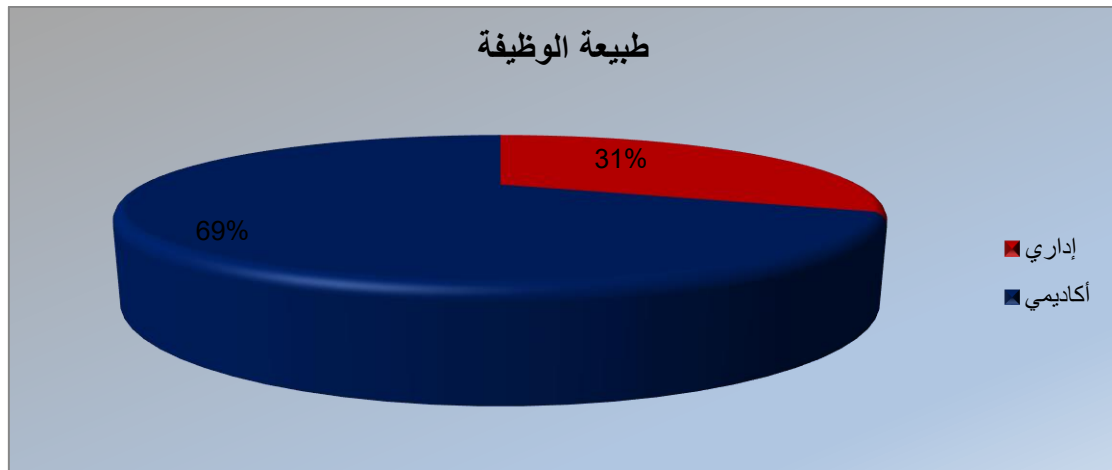
7- وفقاً لمتغير طبيعة الوظيفة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق طبيعة الوظيفة

النسبة	التكرار	طبيعة الوظيفة
31.0	31	إداري
69.0	69	أكاديمي
100%	100	المجموع

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (69 %) من إجمالي أفراد الدِّراسة أكاديميين، و نسبة (31 %) من إجمالي أفراد الدِّراسة إداريين

شكل رقم (4) توزيع أفراد الدِّراسة وفق طبيعة الوظيفة



6-3 الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات.

(5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

المحور الأول: مستوى التحفيز لدى الموظفين السعوديين في القطاع الرياضي.														
م	الفقرة	أوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	يشعر الموظفون السعوديون في القطاع الرياضي بأن إدارة تطوير الأداء المهني تساهم في تحفيزهم؟	25	25%	43	43%	20	20%	9	9%	3	3%	3.78	0.657	8
2	وجود خطط لتطوير الأداء المهني يساعد في زيادة مستوى تحفيزهم؟	23	23%	47	47%	23	23%	7	7%		0%	3.86	0.756	6
3	وجود فرص للتطوير المهني يجعل الموظفون أكثر تحفيزاً للعمل؟	28	28%	37	37%	21	21%	10	10%	4	4%	3.75	0.594	9
4	الاستثمار في تطوير الأداء المهني يؤثر بشكل إيجابي على رغبة العاملين في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية؟	26	26%	53	53%	17	17%	4	4%		0%	4.01	0.569	3
5	الاعتراف بالإنجازات والتقدم في مجال التطوير المهني يزيد من رغبة العاملين في التحفيز؟	19	19%	46	46%	24	24%	9	9%	2	2%	3.71	0.642	10
6	المكافآت المرتبطة بتحقيق	22	22%	51	51%	16	16%	6	6%	5	5%	3.79	0.689	7

													الأهداف المهنية جزءاً مهماً من عملية التحفيز في القطاع الرياضي؟	
4	0.549	3.96	1%	1	3%	3	22%	22	47%	47	27%	27	يؤثر التفاعل الإيجابي مع الإدارة المسؤولة عن تطوير الأداء المهني على مستوى تحفيز الموظفين؟	7
2	0.842	4.02	0%		5%	5	19%	19	45%	45	31%	31	الاستجابة السريعة لاحتياجات الموظفين المتعلقة بتطوير الأداء المهني عاملاً مهماً في تحفيزهم؟	8
1	0.569	4.04	2%	2	4%	4	11%	11	54%	54	29%	29	تؤثر الفرص المتاحة للتطوير المهني على مستوى الالتزام والولاء للمؤسسة الرياضية؟	9
5	0.647	3.96	0%		4%	4	22%	22	48%	48	26%	26	وجود بيئة عمل تشجع على التطوير المهني يعزز من رغبة الموظفين في التحفيز؟	10
	651	3.9%	المتوسط العام للمحور الأول											

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على دور إدارة تطوير الأداء المهني من خلال المحور الأول المتمثل في مستوى التحفيز لدى الموظفين السعوديين في القطاع الرياضي، ويتبين أن عدد (10) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (أوفاق)، وقد جاءت العبارة "تؤثر الفرص المتاحة للتطوير المهني على مستوى الالتزام والولاء للمؤسسة الرياضية؟" في الدرجة الأولى وبمتوسط حسابي (4.04%)، وانحراف معياري (0.569)، تليها عبارة "الاستجابة السريعة لاحتياجات الموظفين المتعلقة بتطوير الأداء المهني عاملاً مهماً في تحفيزهم؟" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4.02%)، والانحراف المعياري لها (0.842) ثم تدرجت درجة الموافقة الى ان وصلت الى العبارة الأخيرة "الاعتراف بالإنجازات والتقدم في مجال التطوير المهني يزيد من رغبة العاملين في

التحفيز؟" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.71%) وانحراف معياري (0.642)، وهي نسب متقاربة والتقارب بين الدرجات يشير إلى وجود استقراراً في ردود المبحوثين نوعاً ما، وهذا يعني أن المشاركين في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على أن العوامل المختلفة تؤثر على مستوى التحفيز، مثل وجود فرص للتطوير المهني، الاعتراف بالإنجازات، والتفاعل الإيجابي مع الإدارة. يبدو أن هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في تعزيز التحفيز بين الموظفين.

كذلك يمكن استخلاص بعض التحديات من النتائج، مثل الحاجة إلى تعزيز التفاعل الإيجابي مع الإدارة وتحسين البيئة العامة للعمل لتعزيز التحفيز، على الجانب الآخر، هناك فرص لتعزيز التحفيز عبر توفير فرص تطوير مهني ومكافآت تحفيزية، ومنه يمكن القول بأن الموظفين في القطاع الرياضي لديهم مستوى مقبول من التحفيز بشكل عام. ويمكن استخدام هذه النتائج كمرجع لتطوير استراتيجيات لزيادة مستوى التحفيز في القطاع الرياضي، مثل تطوير برامج تطوير مهني وتحسين التفاعل بين الإدارة والموظفين، وبالاستناد إلى هذا التحليل، يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى التحفيز وبالتالي تعزيز أداء الموظفين في القطاع الرياضي.

(6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

المحور الثاني: تقييم فعالية إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين السعوديين													
م	الفقرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	توفر إدارة تطوير الأداء المهني بالمملكة الدعم اللازم لتحفيز الموظفين في القطاع الرياضي؟	21	21%	59	59%	17	17%	2	2%	1	1%	3.97	0.568
2	السياسات والإجراءات المعمول بها في تطوير الأداء المهني في المملكة فعالة في تحفيز	27	27%	41	41%	25	25%	5	5%	2	2%	3.86	0.649

													الموظفين؟	
8	0.682	3.83	2%	2	9%	9	19%	19	44%	44	26%	26	هناك فرصًا متساوية للجميع في التطور المهني دون تحيز أو تفضيل؟	3
9	0.586	3.67	5%	5	11%	11	23%	23	34%	34	27%	27	يتمتع الموظفون بمستوى كافٍ من الحرية والمرونة في اختيار البرامج والدورات التي تساهم في تطوير أدائهم المهني؟	4
4	0.672	3.90	0%		7%	7	21%	21	47%	47	25%	25	هناك شفافية في عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التطويرية؟	5
2	0.723	3.99	2%	2	6%	6	17%	17	41%	41	34%	34	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحفيز الموظفين الذين يظهرون رغبة واهتماماً في التطوير المهني؟	6
5	0.659	3.90	3%	3	8%	8	11%	11	52%	52	26%	26	تتم متابعة وتقييم نتائج برامج التطوير المهني بانتظام لضمان فعاليتها في تحفيز الموظفين؟	7
1	0.846	4.09	0%		0%		15%	15	61%	61	24%	24	يتم تقديم التعليمات والتوجيهات الواضحة للموظفين بشأن كيفية الاستفادة القصوى من الفرص التطويرية المتاحة؟	8
6	0.567	3.88	0%		7%	7	23%	23	45%	45	25%	25	توفر الإدارة الدعم اللازم وتزويد الموظفين بالموارد الضرورية	9

													للمشاركة في البرامج التطويرية؟	
10	0.561	3.52	5%	5	14%	14	26%	26	34%	34	21%	21	يتمتع الموظفون بدعم كافٍ من الزملاء والمشرفين في مسيرتهم التطويرية؟	10
	651	3.86%		المتوسط العام للمحور الثاني										

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة على دور إدارة تطوير الأداء المهني من خلال المحور الثاني المتمثل في تقييم فعالية إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين السعوديين، ويتبين أن عدد (10) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (أوافق)، وقد جاءت العبارة " يتم تقديم التعليمات والتوجيهات الواضحة للموظفين بشأن كيفية الاستفادة القصوى من الفرص التطويرية المتاحة؟ " في الدرجة الأولى وبمتوسط حسابي (4.09%)، وانحراف معياري (0.846)، تليها عبارة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحفيز الموظفين الذين يظهرون رغبة واهتماماً في التطوير المهني؟" بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.99%)، والانحراف المعياري لها (0.723) ثم تدرجت درجة الموافقة الى ان وصلت الى العبارة الأخيرة " يتمتع الموظفون بدعم كافٍ من الزملاء والمشرفين في مسيرتهم التطويرية؟" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.52%) وانحراف معياري (0.561)، وهي نسب متقاربة والتقارب بين الدرجات يشير إلى وجود استقراراً في ردود المبحوثين نوعاً ما، وهذا يعني أن المشاركين في الاستبيان يتفقون إلى حد كبير على أن الموظفين في القطاع الرياضي عموماً يتلقون دعماً واضحاً من إدارة تطوير الأداء المهني، حيث يتجاوز المتوسط العام للمحور الثاني 3.86 من أصل 5.

كما يظهر التحليل أن الإدارة تقدم دعماً كافياً وموارد للموظفين للمشاركة في البرامج التطويرية، وأنها تقدم التوجيه والدعم اللازم للموظفين الذين يظهرون رغبة في التطوير المهني.

على الرغم من ذلك، هناك تحديات تحتاج إلى التركيز عليها، مثل ضمان توفير فرص متساوية للتطوير المهني دون تحيز وتحديد سياسات فعالة لتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التطويرية.

باستخدام هذا التحليل، يمكن للإدارة الاستفادة من هذه النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مثل تعزيز شفافية العمليات وتوفير دعم أكبر للموظفين في مساراتهم التطويرية، كذلك يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين فعالية إدارة تطوير الأداء المهني وبالتالي تعزيز مستوى التحفيز وأداء الموظفين في القطاع الرياضي.

الفصل الرابع:

4-1 استنتاج الدراسة.

4-2 خاتمة الدراسة.

4-3 توصيات الدراسة.

الفصل الرابع:

1-4 نتائج الدراسة.

بناءً على النتائج المقدمة في هذه الدراسة ومن خلال تحليل ردود عينة الدراسة واستطلاع آراءهم، يمكن التوصل إلى

عدة استنتاجات رئيسية منها:

- إن إدارة تطوير الأداء لها دور أساسي في تعزيز النمو والنجاح داخل مؤسسات القطاع الرياضي السعودي عبر تحسين مهارات ورضا الموظفين وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.
- يشير التحليل إلى أن مستوى التحفيز لدى الموظفين في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية مقبول، ولكن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها.
- تشير النتائج إلى أن وجود فرص التطوير المهني والدعم من الإدارة يلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين.
- يمكن تحديد بعض التحديات مثل توفير فرص متساوية للجميع في التطوير المهني، وتعزيز شفافية عمليات تقييم الأداء كفرص للتحسين.
- من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، تساعد إدارة تطوير الأداء في تعزيز مهارات الموظفين في القطاع الرياضي السعودي وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم.
- بتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة، يتحفز الموظفون على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- عبر تقديم فرص التطوير المهني والاهتمام بالاحتياجات الشخصية للموظفين، يشعرون بأهمية وقيمة وجودهم في المؤسسات الرياضية، مما يعزز رضاهم وولائهم للقطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية.

2-4 خاتمة الدراسة.

في الختام، ومن خلال استكشاف أهمية إدارة تطوير الأداء المهني في قطاع الرياضة بالمملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى استنتاجات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. أظهرت النتائج أن إدارة تطوير الأداء المهني تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين في قطاع الرياضة، حيث تؤثر بشكل كبير على مستوى رضاهم وإلهامهم.
2. يبرز دور الدعم الإداري ووجود فرص التطوير المهني كعوامل رئيسية في زيادة مستوى التحفيز لدى الموظفين.
3. رغم التقدم المحقق، تظهر بعض التحديات مثل ضمان توفير فرص متساوية للتطوير المهني وتعزيز شفافية عمليات التقييم.

وبناءً عليه فإن إدارة تطوير الأداء المهني تظل ذات أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة مستوى رضا وأداء الموظفين. وعليه يجب على المؤسسات الرياضية السعودية الاستثمار في تطوير هذه الإدارة وتوفير الدعم اللازم لها لضمان استمرارية التحسين والنمو، ولكي يتم تحسين فعالية إدارة تطوير الأداء المهني في القطاع الرياضي السعودي، وذلك من خلال تعزيز دعم الإدارة، وتوفير فرص التطوير المهني، وتحسين شفافية العمليات من أجل تعزيز التحفيز والأداء في المؤسسات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

3-4 توصيات الدراسة.

وبعد الانتهاء من الدراسة ومن خلال النتائج التي تم استنباطها يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد أصحاب القرار في المؤسسات الرياضية في تطوير الأداء المهني ورفع مستوى تحفيز العاملين بالمؤسسات الرياضية داخل المملكة العربية السعودية إذا ما تم اخذها في الحسبان ومن هذه التوصيات ما يلي:

- تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، ومن ثم تساعد إدارة تطوير الأداء في تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم.
- توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، تحفز الموظفون على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تقديم فرص التطوير المهني والاهتمام بالاحتياجات الشخصية للموظفين، لكي يشعرون بأهمية وقيمة وجودهم في المؤسسة، مما يعزز رضاهم وولائهم للمؤسسة.
- تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم، تؤدي إدارة تطوير الأداء إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تشجيع الموظفين على التطوير المهني وتبني ثقافة الابتكار، تسهم إدارة تطوير الأداء في تحفيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة.
- اجراء المزيد من الدراسات على المؤسسات الرياضية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها للتعريف بمدى أهمية إدارة تطوير الأداء داخل جميع المؤسسات عامة وداخل المؤسسات الرياضية بشكل خاص

المصادر

أولاً المصادر العربية

- خرخاشي، عبد الوهاب نوار، 2017: واقع نظام الحوافز في المنشآت الرياضية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- الحلايبة، غازي حسن عودة، 2013: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخزعلي، علي سعدون عبدالله و العادلي، علي حسون كتاب، 2017: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.
- المبيضين، عقلة محمد و جرادات، 2001: أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 7.
- عبد الجليل، محمد السيد محمد، 2020: تأثير التدريب المركب على بعض القدرات البدنية وتحركات القدمين للاعبين الكروي في رياضة التايكوندو، رسالة منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- الدروبي، سلمان، 2006: التحفيز عن طريق ادراك الذات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبوحميد، محمد سعد، 2020: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، دراسة ميدانية شركة نسما القابضة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية.
- أبو شرخ، نادر حامد، 2010: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- بخيت محمد أحمد، بخيت طه، 2016: أثر الحوافز على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- بربر، كامل، 2009: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد للدراسات والنشر، لبنان.
- العنود، متعب، 2015: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الغزاوي، نجم عبدالله. جواد، عباس حسين، 2010: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري لنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

-الفارس، سلمان، 2011: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، دمشق، سوريا.

-الخرزلي، علي سعدون عبدالله و العادلي، علي حسون كتاب، 2017: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، العراق.

-صادفي، جمال وخثير، محمد، 2020: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالشركة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

-بربر، كامل، 2009: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد للدراسات والنشر، لبنان

-عوض الله، ميرفت، 2012: أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، فلسطين.

-عابد، علي، 2014: دراسة تطبيقية، أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل دائم، الكلية العربية للعلوم والدراسات.

-عبد الوهاب، علي محمد، 2003: إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

-الكردي، أحمد، 2010: تنمية الموارد البشرية: خصائص الموارد البشرية الرئيسية، مدونة إدارة الموارد البشرية العلمية.

-سلمان، شكري، 2008: دراسة ماجستير، إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الشركات والمنظمات، دراسة حالة: الشركة الدولية للتطوير والتحسين والتدريب المستمر.

-باوى، جاب، ترجمة: أحمد، أبوبكر الحاج أبكر آدم، 2005: إدارة الموارد البشرية والأداء لتحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، مطبعة جامعة أكسفورد، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

-الأبرط، نايف علي صالح، 2019: تصور مقترح لتطوير الأداء الاداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعلم، رسالة ماجستير، مجلة كلية التربية جامعة البيضاء، اليمن.

-السكران، ناصر محمد إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العموم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

-حامد، غادة صبري، 2014: شروط ومتطلبات الترخيص للعمل بمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،

جامعة المنصورة.

-محمد، محمود حسن، 2016: الرعاية الاجتماعية، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة. مصر

-باتريك تونسند، جوف جيهاردت، 2018: كيفية تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا، مؤسسة

المؤتمن للتجارة، ط4.

ثانياً: المصادر الأجنبية

-Almomany. B and Al omary. and Al momani. N and Omar .M (2017) "The impact of incentives on the performance of employees in public sector "European journal Business and Management.

-Judy, N (2017) " Effects of Incentives and Rewards on Employee Productivity in small Banks in Kenya, Unpublished Master Thesis in Business Administration (MBA), UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY AFRICA.

-Ofelia, R., and Alina. G. I.(2016)" The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations" Valahian Journal of Economic Studies,Volume 7 (21) Issue 2.pp:49- 56.

-D Reibstein; The impact of business objectives and the time horizon of performance evaluation on pricing behavior, University of Pennsylvania, USA, 2013, P99.

الاستبيان

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ذكر

- أنثى

العمر:

- من 25 - 30

- من 31 – 35

- من 36 - 40

- فوق 40

عدد سنوات الخبرة في الشركة الحالية:

- 1 – 5 سنوات

- 6 - 10 سنوات

- 10-15 سنة

- أكثر من عشر سنوات

الاستبيان

المحور الأول: مستوى التحفيز لدى الموظفين السعوديين في القطاع الرياضي.					
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	يشعر الموظفون السعوديون في القطاع الرياضي بأن إدارة تطوير الأداء المهني تساهم في تحفيزهم؟				
2	وجود خطط لتطوير الأداء المهني يساعد في زيادة مستوى تحفيزهم؟				
3	وجود فرص للتطوير المهني يجعل الموظفون أكثر تحفيزاً للعمل؟				
4	الاستثمار في تطوير الأداء المهني يؤثر بشكل إيجابي على رغبة العاملين في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية؟				
5	الاعتراف بالإنجازات والتقدم في مجال التطوير المهني يزيد من رغبة العاملين في التحفيز؟				
6	المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف المهنية جزءاً مهماً من عملية التحفيز في القطاع الرياضي؟				
7	يؤثر التفاعل الإيجابي مع الإدارة المسؤولة عن تطوير الأداء المهني على مستوى تحفيز الموظفين؟				
8	الاستجابة السريعة لاحتياجات الموظفين المتعلقة بتطوير الأداء المهني عاملاً مهماً في تحفيزهم؟				
9	تؤثر الفرص المتاحة للتطوير المهني على مستوى الالتزام والولاء للمؤسسة الرياضية؟				
10	وجود بيئة عمل تشجع على التطوير المهني يعزز من رغبة الموظفين في التحفيز؟				
المحور الثاني: تقييم فعالية إدارة تطوير الأداء المهني في تحفيز الموظفين السعوديين					
م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق

1	توفر إدارة تطوير الأداء المهني بالمملكة الدعم اللازم لتحفيز الموظفين في القطاع الرياضي؟				
2	السياسات والإجراءات المعمول بها في تطوير الأداء المهني في المملكة فعالة في تحفيز الموظفين؟				
3	هناك فرصاً متساوية للجميع في التطور المهني دون تحيز أو تفضيل؟				
4	يتمتع الموظفون بمستوى كافٍ من الحرية والمرونة في اختيار البرامج والدورات التي تساهم في تطوير أدائهم المهني؟				
5	هناك شفافية في عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التطويرية؟				
6	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحفيز الموظفين الذين يظهرون رغبة واهتماماً في التطوير المهني؟				
7	تتم متابعة وتقييم نتائج برامج التطوير المهني بانتظام لضمان فعاليتها في تحفيز الموظفين؟				
8	يتم تقديم التعليمات والتوجيهات الواضحة للموظفين بشأن كيفية الاستفادة القصوى من الفرص التطويرية المتاحة؟				
9	توفر الإدارة الدعم اللازم وتزويد الموظفين بالموارد الضرورية للمشاركة في البرامج التطويرية؟				
10	يتمتع الموظفون بدعم كافٍ من الزملاء والمشرفين في مسيرتهم التطويرية؟				

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Role of Professional Performance Development Management in Motivating Saudi Employees: An Applied .Study on the Sports Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by

Student name:

Amira Sobhi Alshakhsheer

university ID:

232000087

Supervised by:

DR. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

DR. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

2024-1445