



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية – المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان

دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال
مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب

سليمان قاضي مؤمن

تاريخ المناقشة 2016-05-30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- حريزي عبد الهادي (أستاذ محاضر أ).....مشرفا.
- صدرا تي حبيب (أستاذ محاضر أ).....رئيسا.
- بوصول النذير (أستاذ مساعد ب).....عضوا.

السنة الجامعية 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا
محمد وعلى اله وصحبه وسلم اما بعد:

﴿وما توفيقي الا بالله عليه﴾

توكلت واليه انيبي ﴿. هود - الآية 8﴾

الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعاني على إتمامها.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة والتسيير الرياضي، وخص بالذكر الاستاذ المشرف
حريزي عبد الهادي على النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

سليمان قاضي مؤمن

الصفحة	العناوين
	- كلمة شكر
	-مقدمة
	الفصل الاول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
05	I - الخلفية النظرية
05	1- بيئة العمل الداخلية
05	1-1- مفهوم بيئة العمل الداخلية
07	1-2- خصائص بيئة العمل الداخلية
11	1-3- المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية
12	1-4- انواع بيئة العمل الداخلية
13	1-5-العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية
14	2-الالتزام التنظيمي
15	2-1- مفهوم الالتزام التنظيمي
16	2-2 - انواع الالتزام التنظيمي
17	2-3- مراحل الالتزام التنظيمي
19	2-4-اثار الالتزام التنظيمي
22	2-5- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
25	3- جماعات العمل غير الرسمية
25	3-1- مفهوم جماعة العمل غير الرسمية
25	3-2- انواع جماعات غير الرسمية
26	3-3-الاسباب والعوامل التي تؤدي الى قيام الجماعات غير الرسمية
26	3-4- الصفات الايجابية للجماعات غير الرسمية
27	3-5- وضايف الجماعات غير الرسمية
29	3-6- ايجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية
30	4- متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية الازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي
34	5- معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية الازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي

37	6- المؤسسات الرياضية
37	6-1 - مفهوم المؤسسة
38	6-2- خصائص المؤسسة
39	6-3- مسؤوليات المؤسسة
40	6-4- المؤسسة الرياضية
40	6-4-1- مفهوم المؤسسات الرياضية:
40	6-4-2- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية
41	6-4-3- مميزات المؤسسة الرياضية
42	6-5- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
42	6-5-1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
43	6-5-2- مهام مديرية الشباب والرياضة
43	6-5-3- مدير الشباب والرياضة
44	6-5-4- الأمانة
45	6-5-5- المفتشية
46	6-5-6- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
48	II- الدراسات السابقة
49	1- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي
51	2- الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية
54	3- الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي
56	4- التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة
60	1- الكلمات الدالة في الدراسة
63	2- الإشكالية
64	3- أهداف الدراسة
65	4- أهمية الدراسة
66	5- الفرضيات
66	6- حدود الدراسة

	الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة
70	1- الدراسة الاستطلاعية
70	1-1- المجال المكاني و الزماني
70	2- المنهج المستخدم
71	3-مجتمع وعينة الدراسة
71	3-1 مجتمع الدراسة
71	3-2-3 العينة
72	3-3-3 ضبط متغيرات الدراسة
72	3-3-1- المتغير المستقل
72	3-3-2- المتغير التابع
72	4- أدوات جمع البيانات
74	4-1 الخصائص السيكومترية للأداة
74	4-1-1- صدق الاستمارة
77	4-1-2 ثبات الاستمارة
77	4-1-3 الموضوعية
78	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
78	6- الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
82	1- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
82	2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات
	الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات
116	1- استنتاجات عامة
118	2- الاقتراحات
119	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
121	4- المراجع المعتمدة في الدراسة
131	5- الملاحق
139	6- ملخص الدراسة

❖ قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
22	الجدول رقم 01 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
47	الجدول رقم 02 الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
75	الجدول رقم 03 معامل الفاكروناخ ومعامل الارتباط
76	الجدول رقم 04 معامل الارتباط
77	الجدول رقم 05 ثبات الاستمارة
83	الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس
83	الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر
84	الجدول رقم 08 توزيع افراد عينة الدراسة وفق المؤهل التعليمي
85	الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية في العمل
85	الجدول رقم 10 توزيع افراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية
87	الجدول رقم 11 مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
94	الجدول رقم 12 متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
101	الجدول رقم 13 معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
108	الجدول رقم 14 مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

تحتل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية او رياضية مركزا مؤثرا في المجتمعات اذ انها المسؤولة عن دفع التقدم والتطور لتحقيق الاهداف لذا تجدها تهتم بالقيام بالأبحاث والدراسات من اجل تحسين بيئة العمل الداخلية و الكشف عن جوانب نجاحها وفشلها فرغم الاهتمام المتزايد بالجانب المادي الذي هو جزء من بيئتها الداخلية والعمل على كسب احدث التكنولوجيا وتطوير راس المال وتحسين بيئتها الفيزيائية الا ان الباحثين والدارسين ادركوا ان بيئة العمل ليست فقط من خلال التجهيزات الأساسية والتكميلية، أو إتباع سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من حيث المؤهلات والميول والاهتمامات الخاصة بالموظف، أو من حيث طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها، بل تشمل أيضاً التركيز على العنصر البشري، وذلك باعتبار الفرد عنصر اجتماعي وحيوي فهو يكون مجموعة من العلاقات والاتصالات مع مختلف جماعات العمل وخاصتنا جماعات العمل غير الرسمية وهذا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة من جهة واهدافه من جهة اخرى وهذا ما أكدته هذه الدراسة في النتائج المتوصل اليها في دور جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي و جماعات العمل غير الرسمية تعرف بأنها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها (سليم العامودي : 2007م، ص 123)

ومن اجل الوصول الى الهدف المسطر ازداد الاهتمام بالفرد لاعتباره المحور الاساسي الذي تركز عليه المؤسسة في اعمالها وتحقيق اهدافها فتوجهت الدراسات الحديثة الى الاهتمام بالسلوك الانساني ودافعية العمل وتوفير كل متطلبات البيئة الداخلية لهم حيث اصبحت الادارة او الاداريين يؤمنون بان تحقيق اهداف المؤسسات مرهون بإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وتهيئة الظروف المناسبة لبث روح العزيمة والتعاون ... الخ، وبالتالي توفير المناخ الملائم الذي من شأنه ان يرفع من مستوى التزام العامل لمؤسسته مما يستدعي زيادة درجة ولائه وانتمائه للمؤسسة لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يكفل الحرص على أداء العمل بأحسن صورة ممكنة وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، مما يعبر عن تمتعه بدرجات مرتفعة من الانتماء والولاء الذي لا يتحقق إلا في ضوء توافر قدر مناسب من الالتزام التنظيمي.

ولما كانت مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من المؤسسات التي أنشأتها الدولة من اجل الاهتمام بالقطاع الرياضي ، كان لابد من تمتع منسوبيها بالالتزام الذي يكفل أداء العمل بإخلاص وتفان دون كلل أو ملل، وهذا بالطبع يحتاج إلى بيئة عمل داخلية مناسبة ومتوفرة على كافة المتطلبات المساعدة على تحسينها وذلك لتحقيق الالتزام التنظيمي وبهذا تعزز هذا الشعور وتظفي على أداء العاملين الثقة والدافعية اللازمة لمواجهة اعباء العمل والتصدي لهته الاعباء بكفاءة واقتدار، بالإضافة الى معرفة مختلف المعوقات التي تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لان عدم معرفة هذه المعوقات وعدم التصدي لها يؤدي الى تضائل هذا الشعور يترتب عليه انخفاض حماسهم وتضجرهم من بذل الجهد المضحى بمقابل لا يوازي تلك الجهود، وفي ظل بيئة عمل غير مستقرة ولا تساعد على بذل الجهد، حيث يشير العديلي (1995م، ص 9) إلى ضرورة تهيئة العوامل التي تدعم درجات

الالتزام التنظيمي من خلال السعي لمعرفة دوافع وممارسات العاملين الفردية والجماعية، ومدى تفاعلهم مع البيئة الداخلي والعوامل المؤثرة فيها، فالالتزام العاملين بمهام وظائفهم يتم من خلال عمليات عقلانية إدراكية يدخل فيها حساب المنفعة والربح والخسارة، فإذا كانت الوظيفة تشبع احتياجاتهم المادية والمعنوية وتوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب والبيئة الداخلية الداعمة لهم، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على الالتزام بمهام العمل على عكس الوظيفة التي لا تلي هذه المعايير

وكمثال لشركة كان لاهتمامها ببيئة العمل الداخلية اثر كبير على زيادة أدائها وقدرتها التنافسية واستمرارها شركة فيديكس، حيث كان لمؤسس الشركة **فريدريك سميث** فلسفة تقول "الناس أولاً، ثم الخدمة المميزة، ثم الربح"، ومما يؤكد قوله: "منذ نشأة شركتنا، والعاملون يشغلون صدر قائمة أولوياتنا، لان هذه هي السياسة السليمة"، مما جعل موظفي الشركة يحبونه حبا شديدا، ويثقون به ثقة بالغة حتى ان **هاينز ادم** مدير خدمة العملاء في فيديرال اكسبريس يقول: لو طلب فريدريك سميث من موظفيه، وبالبالغ عددهم "13000" ان يصطفوا على جسر هرناندو دو سوتر في ممفيس، وان يقفوا من اعلى الجسر، أوكد لكم ان 99.99% من الموظفين سيقفون، الى هذه الدرجة يؤمن موظفو الشركة بمؤسسها **الفذ (الطار، 2010م، ص2)**، فتتقن الموظفين بالمؤسسة يعكس مدى اهتمامها بهم وتحسين ظروف عملهم وبيئته

ومن اجل هذا جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واحتوت هذه الدراسة على خمسة فصول، تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث والدراسات السابقة والمشابهة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا كما جاء في الفصل الثاني الذي خصص إلى الإطار العام لدراسة وفيه الكلمات الدالة في الدراسة والإشكالية الدراسة، أهدافه الدراسة، أهمية الدراسة بالإضافة الى فرضيات الدراسة ثم تلاه الفصل الثالث الذي تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، إجراءات التطبيق الميداني للأداة، الأساليب الإحصائية. ثم قام الباحث بترجمة المعلومات النظرية إلى معلومات كمية وقام بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وكل هذا كان في الفصل الرابع الذي كان تحت عنوان عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها واختم الباحث بحثه بفصل خامس تناول فيه الاستنتاجات العامة والاقتراحات، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وكذلك ملخص الدراسة.

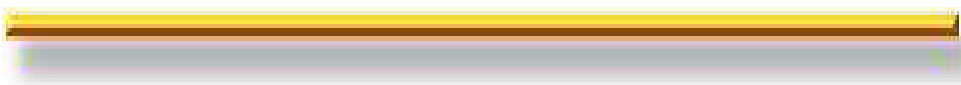
الفصل الاول:



الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I الخلفية النظرية لبيئة العمل الداخلية والالتزام
التنظيمي

II الدراسات السابقة



I - الخلفية النظرية :

1- بيئة العمل الداخلية :

1-1 مفهوم بيئة العمل الداخلية :

تمثل بيئة العمل الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها، لذلك عرفها العديلي (1995م ، ص19) بأنها : "العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والخوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل".

وتعرف بأنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة بموجبها (بوخلوف 2001 م، ص 27)

تتأثر بيئة العمل بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، لذلك عرفتها الدهان بأنها: "التقنيات المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها" (الظاهري ، 2007 م، ص18)

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد خصائص المؤسسة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات (رحاحلة ،2010م، ص 11)

تؤثر بيئة العمل على عناصر العملية الإدارية كافة من خلال جلب البيئة المعززة أو الراضية والمثبطة، لذلك عرفها القريوتي (2000م، ص35) بأنها : "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية".

وفي سياق آخر يمكن تعريف بيئة العمل الداخلية بأنها : ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب ، بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته (النعيمي ،2009 م،ص24)

ولا تقتصر بيئة العمل على الأنظمة والإجراءات والاتصالات والنمط القيادي وسياسة إدارة الموارد البشرية، ولكنها تتضمن البيئة المادية، لذلك عرفها حمزاوي (2008م، ص105-106) في إطار المكونات المادية بأنها: "المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة".

وهناك من ربط ظروف العمل المادية بماهية وطبيعة الوظيفة في التعبير عن بيئة العمل، حيث عرفها القحطاني (2008م، ص259) من هذا المنطلق بأنها : "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهدية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغل الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصةً أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط

بمواعيد محددة لتناوب العمل".

يتضح مما سبق أن بيئة العمل تنطوي على :

- بيئة العمل التنظيمية والوظيفية: تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والرواتب، والجزاءات، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.
- بيئة العمل المادية : الضوضاء، ودرجة حرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة.

2-1 خصائص بيئة العمل الداخلية:

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة. وتنقسم هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص البيئة التنظيمية، وخصائص البيئة الوظيفية.

2-1-1 - خصائص البيئة التنظيمية :

تتضمن هذه الخصائص :

2-1-1-1 - الهيكل التنظيمي :

يهيئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ويزيد من فرص نمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة (القطامين، 2002م، ص 65)

2-1-2-1 - المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو شعور أو الشخصية والطابع المميز لبيئة المديرية ، وهو أيضا الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الأفراد العاملين بالمؤسسة وفي لا وعيهم وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم (بومخلوف ، 2001 م، ص 28)

يشكل المناخ التنظيمي : "الخصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها" (الكبيسي، 2006م، ص72)، لذلك يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلاً عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع، والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يخفض الالتزام التنظيمي بسبب جموده وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة

التحديات التي تؤثر سلباً على مكاسب المؤسسة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرس الملل وتحد من الإبداع (المغربي، 1995م، ص 303).

1-2-1-3 - الثقافة التنظيمية السائدة :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم (عزاوي عمر 2006 م، ص 61)

وتسهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمؤسسة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة (شالز، هل وجونز، 2001م، ص 650-651)

1-2-1-4 - القيم التنظيمية :

تعرف القيم بأنها : "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ" (حمزاوي، 2008م، ص 41).

وتسهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الالتزام التنظيمي، حيث تشكل المصدر الأساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وآمال وأقوال أفعال وإنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيمة وقدر الإنسان في المجتمع، فهي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد، والسياج والحصن الذي يحميه من الانحراف والزلل والخطأ (الديب، 2008م، ص 9-ص 11).

ويشير الكبيسي (1998م، ص 7) إلى أن العالقة بين القيم السائدة في بيئة العمل والالتزام التنظيمي تظهر بدرجات متفاوتة، وتعد القوة والشجاعة إحدى الوسائل المهمة في هذا الإثبات، لذلك فإن وجود القيم لدى العاملين قد يساهم في انخفاض أو ارتفاع معدلات الالتزام التنظيمي والصراع التنظيمي وضغوط العمل بحسب نوعية القيم الموجودة لدى العاملين ومدى رسوخها، فقيم التسامح، والمحبة، والطاعة، والتهذيب، وتحمل المسؤولية، والانضباط لها عالقة مباشرة بالمحافظة على الالتزام التنظيمي، إلا أن قيمة الشجاعة قد تدفع إلى ارتكاب السلوك العنيف الذي يتعارض مع الالتزام التنظيمي ويخفض مستواه، فدور القيم هو ضبط الثبات الانفعالي وتهذيب سلوكيات العاملين؛ لأن القيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العالقات الاجتماعية والأعراف السائد

1-2-1-5 - أنظمة وإجراءات وسياسات العمل :

الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي : "الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية

إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها" (العوامل، 2009م، ص20)

، بينما السياسات هي : "مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف" (النمر وآخرون، 2011م، ص97). لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي، بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الالتزام التنظيمي (الكبيسي، 2006م، ص76).

1-2-1-6 - الوصف الوظيفي :

يشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضاً علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة (محمد احمد اسماعيل، 2010م، ص12). و يسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة، وإزالة اللبس والغموض، ومن ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته.

1-2-1-7 - نمط السلطة :

يؤثر نمط السلطة السائد في بيئة العمل في الالتزام التنظيمي، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بعكس اللامركزية التي تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية إنجازه بشكل صحيح (النمر وآخرون، 2011م، ص180 - 181).

1-2-1-8 - نمط القيادة :

يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المؤسسة الداخلية بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، فالقائد الأوتوقراطي المستبد جميع الصلاحيات والسلطات في يده، ويتخذ من المركزية أسلوباً أساسياً في العمل (النمر وآخرون، 2011م، ص381)، يجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي، أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد الأعمال، أو تعيين من يقوم بها، ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة، فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة، حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد، مما يقود إلى التضارب والتنافس والتنازع والاختلاف بين أفراد

المجموعة نتيجة إتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي وضغوط العمل، ومن ثم انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي (حمزاوي، 2008م، ص73). أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين. وكذلك الحال بالنسبة لنمط القيادة بالأداء، فالقائد في هذا النمط القائد يهتم بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مما يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي (النمر وآخرون، 2011م، ص385-388).

1-2-2-1 - خصائص البيئة الوظيفية :

تتضمن هذه الخصائص:

1-2-2-1-1-الأجور والرواتب والخوافز:

تعرف الخوافز بأنها مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العامل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى التزامهم التنظيمي والاداء وغيرها من الجوانب التنظيمية (العوامل، 2009م، ص 161) فالخوافز تعبر في ابسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المديرية مقابل عمله فيها ، والتحاق العامل بالمديرية وبقائه فيها (عدون ، 2003م، ص69-70) يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والخوافز يخفض التزامه التنظيمي (القحطاني، 2008م، ص259).

1-2-2-2-1- محتوى العمل وطبيعته :

تسهم ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الالتزام التنظيمي، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة (طه 2006 م، ص225) كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية او القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة (النعمي، 2009 م، ص18) ومنه يؤدي ذلك إلى تحكم الإدارة بشكل كبير في إنتاجية وأداء العمال (الصوص ،2008، ص65) ، كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث ضغوط عمل إضافية، وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي (القحطاني،

2008م، ص 259).

1-2-2-3- فرص الترفي المتاحة :

الترفية تعني : "شغل العامل المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، تفوق مستوى وظيفته الحالية" (عبد العال، 2008م، ص 92).

ويسهم وجود فرص ترفي متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة في رفع مستويات الالتزام التنظيمي من خلال زيادة إقبال الموظفين على العمل وتحسين مستويات التزامهم، وزيادة انهماكهم في العمل بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وفي الوقت نفسه الحصول على الترفية المتاحة، بخلاف غياب الترفيات الذي يصيب الفرد بالجمود، واللامبالاة بالعمل، ومن ثم انخفاض مستوى التزامه التنظيمي، فمهما بذل من جهد لن يحصل على ترفية لعدم توافر فرص الترفي (رشيد، 2004 م، ص 926-927).

1-2-2-4- جماعات العمل :

تسهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء أكانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها، وهي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي لكل من يخالفها، بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار، خاصة إذا كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها، فكلما زاد تأثير هذه جماعات الضغط كلما أجبرت متخذ القرار على التراجع عن قراره، وهو ما يشكل عقبة أمام متخذي القرارات تجعلهم يصابون بالضجر، ويقل التزامهم التنظيم نتيجة شعورهم بالعجز عن مواجهة جماعات العمل. (عبد الباقي، 2005 م، ص 249)

1-3- المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية:

تؤثر بيئة العمل المادية الداخلية على مستويات الالتزام التنظيمي تأثيرات متباينة حسب إيجابية أو سلبية مكونات بيئة العمل المادية، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل الداخلية هي: (حمزاوي، 2008م، ص 105-106)

1-3-1 - الضوضاء :

تثير الضوضاء أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل الالتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، والذي يؤدي إلى استجابات حادة ألي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز. (عقيلي، 2005م، ص 581)

1-3-2 - الإضاءة :

يعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويشير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، لخالف الإضاءة السيئة التي تجلب شعوراً بالانقباض وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد، فضلاً عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة. (كمال، 2007م، ص 129)

1-3-3 - درجة الحرارة :

تختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة. وتعد درجة الحرارة مصدراً من مصادر الضغوط في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، حيث يؤدي ارتفاع درجة الحرارة إلى فقد الفرد كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق، مما قد يؤدي على المدى البعيد إلى إصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الالتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر. (النعيمة، 2009م، ص282)

1-3-4 - تصميم المكاتب :

يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الالتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن جو ملائم أو للهروب سوء التكديس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعته تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها : (عقيلي، 2005م، ص583)

➤ تقديم الحماية والأمان.

➤ تسهيل عملية الاتصال الاجتماعي.

➤ زيادة مستويات الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها الفرد.

➤ تعزيز أداء المهنة بطريقة عملية.

➤ إدخال السرور والمتعة على الموظف والتحفيز على النمو والتطور والالتزام التنظيمي.

ويرى الباحث أن بيئة العمل المادية وبصفة خاصة في مديرية الشباب و الرياضية لولاية المسيلة تسهم إلى حد كبير في زيادة الالتزام التنظيمي، من خلال توفير وسائل الراحة التي تمنح العاملين في هذه المؤسسات قدرة أكبر على التركيز، وبصفة خاصة في مواجهة أعباء العمل التي تحتاج إلى التركيز وإلى بيئة عمل مادية مناسبة وتتضمن جميع التسهيلات والأدوات والتقنيات التي تساعد على حسن إنجاز أعباء العمل ومهامه الرياضية .

1-4-4 - أنواع بيئة العمل الداخلية :

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع من أهمها:

1-4-4-1 - البيئة التنظيمية :

تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.

1-4-4-2 - البيئة الوظيفية :

تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب، وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها

1-4-4-3 - البيئة المادية :

تتضمن المكونات المادية لبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة حرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة، وغيرها (حمزاوي، 2008م، ص 105-ص 106).

1-4-4-4 - البيئة التقنية :

تتضمن التقنيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المؤسسة، وتسهم في توفير الوقت والجهد. وتسهم التقنيات الحديثة في تطوير أداء العمال بصفة عامة، وعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بصفة خاصة نظراً لطبيعة العمل في هذه البيئة المتطورة، فضلاً عن استخدام الأجهزة المتطورة، وإتقان العمل على عليها باعتبارها تساعد في أعمال الإدارية في المجال الرياضي، لكي لا يضل عمال المديرية يعملون بطرق تقليدية تؤثر على مرودهم كما أن هذه الأجهزة تسهم في تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على القيام بواجباتهم بشكل فعال، ومن ثم تسهم في تقليص الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

ويرى الباحث من خلال تجربته الشخصية أنه يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة، والنمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية السائدة إلى:

- البيئة الجامدة :

هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات، والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات، وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى بغض النظر عن تعطيل العمل، أو إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، بل يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات، والتقيد بالروتين والإجراءات المطولة.

- البيئة المرنة :

هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار، والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصنوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية

والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية، وهذه البيئة تساعد على الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعدم انتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى مما يساعد على سرعة إنجاز العمل، وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، فلا يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات، والتقييد بالروتين والإجراءات المطولة (العوامل، 1995م، ص 75)

1-5-5 - العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية :

تتأثر بيئة المؤسسة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي :

1-5-1 - المواد الخام :

تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، إلى الأقلام، ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية (السواط وآخرون، 2007م، ص 58).

1-5-2 - الموارد البشرية :

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها (رشيد، 2004م، ص 12).

1-5-3 - الموارد المالية :

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح (الكبيسي، 2006م، ص 75).

1-5-4 - النمط القيادي :

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة ، فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع (المغربي، 1995م، ص 305).

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد (محمد بن غالب العوفي: ، 2005 م، ص 39، 38)

1-5-5 - السياسات الإدارية :

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوء مجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم .

1-5-6 - القيم المهنية :

المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعة والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسريحهم أو تحفيزهم لترك المؤسسة في الوقت المناسب .

1-5-6 - الهياكل التنظيمية :

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرقمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

1-5-7 - خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية :

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية (الكيسي، 2006م، ص78). ويرى الباحث أن مستوى المهارات الإدارية في المجال الرياضي الذي يجب أن يتمتع به عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من العوامل الحاسمة في التأثير على بيئة العمل الداخلية، بجانب العوامل التقنية، حيث إن طبيعة عمل الإداري تستدعي تمتع منسوبه بالمهارات الإدارية المرتفعة كمهارة الرصد والتتبع والمطاردة ومهارة تقصي الأثر أثناء القيام بمهام، وغالباً ما تساعد التقنيات في الاستفادة من هذه المهارات وتوظيفها لخدمة أعباء ومهام المؤسسة.

2- الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي في أبسط معانيه يعني حرص الموظف على القيام بمهام عمله بدايةً من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل، ونهايةً بالانصراف في وقت الدوام المحدد، هو التزام بأداء وإنجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف، فالالتزام يفرض على الموظف إنجاز مهام عمله في الوقت المحدد دون تأخير أو تعطيل. أما الالتزام بالمعنى العام فيعني حرص الموظف أو العامل على نجاح المؤسسة ومشاركته بفاعلية في تحقيق أهدافها.

1-2 مفهوم الالتزام التنظيمي :

يأخذ الالتزام معاني متغيرة، لعل من أبسطها مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، لذلك عرفه بيكري راندال أن الالتزام التنظيمي " هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المؤسسة ؛ و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود؛ و إيمان عميق؛ وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة (يونس احمد ،2013م،ص184)

فيرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمؤسسة ؛ وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها (حسن حريم ،2013م،ص390)

وهناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي ما هو 'إلا عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها؛ والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف؛ وتجسيد تلك القيم"(حكمت محمد ،2010م،ص17)

كما عرفه ستيرز : الالتزام بأنه انتماء الفرد القوي لمؤسسته وإسهامه الفعال فيها (سلامة وهيبه عباد : 2006م،ص45)

والالتزام التنظيمي مرحلة مبدئية من مراحل الولاء، فالولاء مرحلة متقدمة من الالتزام، لذلك عرف **نعمة خضير وآخرون (1996م، ص77)** الالتزام التنظيمي بأنه : "الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم".

والالتزام يعني حرص الموظف على إنجاز مهام عمله والاهتمام به كمصدر رزق يجب المحافظة عليه، لذلك عرفه **حريم (1998م، ص107)** بأنه : "درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته".

والالتزام التنظيمي يقترب من معنى الولاء التنظيمي، حيث يعبر عن قوة إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها، وفخره واعتزازه بالانتماء إليها، لذلك يعرفه **الوزان (2007م، ص12)** بأنه : "قوة إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل قصارى جهده لصالحها، والمحافظة على عضويته فيها وانتمائه لها".

يتضح من التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي أنه ينطوي على :

- ✓ ارتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمؤسسة التي يعمل بها.
- ✓ إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وقيمها وأهدافها.
- ✓ بذل الفرد قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ اعتزاز الفرد بالمؤسسة ، وفخره بالانتماء إليها.
- ✓ تكريس جل وقته وجهده لإنجاز مهام العمل في المؤسسة.

أي أن الالتزام التنظيمي عبارة عن : ارتباط الفرد الشديد بمنظمتهم واعتزازه وفخره وتعلقه بها، وإيمانه بقيمتها وأهدافها، وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها من خلال تكريس جل وقته لإنجاز مهام العمل المكلف بها مع المحافظة

على مرافقها والأدوات التي يستخدمها وسعيه لزيادة مواردها وترشيد استهلاك المواد المستخدمة في العمل بقدر الإمكان.

2-2 أنواع الالتزام التنظيمي :

هناك ثلاثة أنواع رئيسة للالتزام التنظيمي هي (حسن حريم :2003م، ص 196) :

2-2-1- الالتزام المستمر :

أن يكرس الموظف حياته، ويفضل مصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية عند تعارضهما، ولا يفكر في الانتقال لمؤسسة أخرى، بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحققها فيها.

كما هو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة ، فمادامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر بالارتباط بها

أما إذا أوجد الفرد العامل مؤسسة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المؤسسة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية (موسى احمد خير الدين ، محمود أحمد النجار،، 2010 م، ص13)،

2-2-2- الالتزام التلاحي :

ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المؤسسة تضمن الإقبال على العمل وزيادة درجات الالتزام التنظيمي. وتظهر هذه العلاقات غالباً في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء والانتماء وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المؤسسة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.

ويشير النمر إلى أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال التنفيس عن مشاعر الضيق والقلق والتضجر من الأوامر والتعليمات الصادرة من التنظيمات الرسمية، لذلك تساعد التنظيمات غير الرسمية بدرجات أكبر على التزام الفرد بمهام عمله وزيادة درجات ولائه للمؤسسة بغض النظر عما يتعرض له من متاعب وضغوط من قبل التنظيم الرسمي، حيث تنمو علاقات غير رسمية خلال التجربة العملية والاحتكاك (النمر وآخرون 2011م، ص192- ص 193)

والتفاعل المباشر، وقد يشكل التنظيم غير الرسمي عامل ضغط على الإدارة لتحقيق أهداف ومطالب العاملين، فهنا يحدث التحول الإيجابي بالشعور العميق بالانتماء للمؤسسة والالتزام بمهام وواجبات العمل، ولذلك لا يفكر أعضاء التنظيم غير الرسمي في التسرب من المنظمة، بل يستخدمون الضغط والتأثير لتحقيق مطالبهم التي يتوقف نجاحها على قوة التنظيم غير الرسمي ومقدار تماسكه وقوة تأثير أعضائه.

2-2-3- الالتزام الموجه :

هو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمؤسسة وأهدافها في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المؤسسة ، حيث يخضع الفرد لسلطة هذه الجماعة والمعايير التي تحددها.

ويقود الالتزام الموجه في الغالب نحو الصراع التنظيمي في ضوء اختلاف أهداف ومتطلبات كل جماعة عن الأخرى، وتحقق كل جماعة أهدافها تبعاً لقوة تأثيرها على مراكز صنع القرار في المؤسسة أو على التنظيمات الرسمية. والصراع التنظيمي : "شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما عالقة اعتماد متبادل interdependence، ويحدث نتيجة بروز قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف والتوجهات والصراع رفض لسلوك الآخر، وليس رفض كامل للآخر" (بلاكارد وجيسون، 2002م، ص18).

ويمكن للإدارة الواعية أن تستفيد من الالتزام الموجه من خلال حسن إدارة الصراع التنظيمي الذي يقع بين الفرد والجماعة نتيجة عدم التوافق بين حاجات الفرد وحاجات الجماعة الذي يوجد نوعاً من الاضطرابات والصراع النفسي لدى الفرد ويدفعه لاتخاذ موقف معادي للجماعة، وكذلك الصراع الذي يقع بين الجماعات بسبب عدم الاتفاق على أسلوب واحد لتأدية العمل، أو التنازع على الموارد وتسعى كل جماعة لفرض أسلوبها والحصول على أكبر قدر من الموارد، مما يؤدي لنشأة الصراعات وتضاعف تأثيرها (محفوظ احمد، 2014م، ص280)

ويرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من إدارة الصراع التنظيمي في زيادة درجات الالتزام، فالموظف يسعى في حالة وجود صراع بينه وبين الآخرين أو بينه وبين جماعة أخرى إلى إثبات التزامه والمواظبة على مواعيد الدوم، والالتزام بإنجاز مهام وأعباء العمل اليومية لكي لا تؤخذ عليه أية ملاحظة من قبل الجماعة أو الفرد الذي يتصارع معه.

2-3 مراحل الالتزام التنظيمي :

يمر الالتزام التنظيمي بثالث مراحل رئيسة هي :

2-3-1- مرحلة التجربة :

تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع الموظف خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة ، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، والسعي الحثيث للتوفيق بين اتجاهاته وميوله واهتماماته وأهدافه مع أهداف المؤسسة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة. ويتعرض الموظف خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، وظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة (المعاني، 1996م، ص21- ص22).

وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه المتحمقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب الموظف في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته (علاقي، 2007م، ص579).

2-3-2- مرحلة العمل والإنجاز :

تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين (2-4) سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة ، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمؤسسة (المعاني، 1996م، ص22). ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المؤسسة في وظيفة دائمة. ويحتاج الموظف إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لذلك يجب أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه (علاقي، 2007م، ص395).

2-3-3- مرحلة الثقة بالتنظيم :

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة للتحاق الفرد بالمؤسسة ، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقتها وينتقل إلى رحلة النضج (المعاني، 1996م، ص25). ويهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بما (أبو بكر، 2008م، ص229).

ويجد الموظف نفسه أمام ثالث مسارات منفصلة :

1- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة العمل والإنجاز. ويحتاج ذلك إلى مَرَبِّدٍ من الجهد من الفرد و المؤسسة.

2- الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد الموظف لوظيفته.

3- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية. وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى لو كانت خارج المؤسسة (ماهر، 2009م، ص73).

وهناك من وضع تقسيمات أخرى لمراحل الالتزام التنظيمي من أهمها:

✓ -مرحلة الإذعان أو الالتزام :

هي مرحلة بداية الموظف في العمل في المؤسسة ، حيث يسعى خلال هذه المرحلة لاكتساب ثقة الآخرين من خلال قبول سلطة الآخرين عليه، والالتزام بما يطلبونه منه، ويتحمل عبء العمل حتى من الزملاء الذين قد يسيء البعض منهم استغلال الموظف الجديد خلال هذه المرحلة وتكليفه بأعباء عمل تخصهم.

✓ - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد و المؤسسة :

تلي مرحلة الإذعان، وخلال هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبةً منه في الاستمرار في المؤسسة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وهي مصدر فخره واعتزازه بالانتماء إليها.

✓ - مرحلة التبني :

خلال هذه المرحلة يتبنى الفرد أهداف وقيم المؤسسة ويعتبرها أهدافه وقيمه الخاصة، وهنا يكون الالتزام نابع من التطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المؤسسة. (محمد بن غالب العويفي، 2005م، ص36-37)

ويرى الباحث أن سياسة التنقلات في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تسهم في زيادة ثقة عمال المؤسسة بالتنظيم، كما تسهم في تقوية علاقاتها وارتباطاتهم مع زملائهم في المواقع المختلفة، وتكسر حالة الملل والرتابة من استمرار العمل في مكان واحد ومنصب واحد، لذلك فإن من أهم مميزات سياسة التنقلات كسر الملل والجمود والرتابة، وفي الوقت نفسه تنويع مهارات العاملين وإكسابهم مهارات جديدة في أماكن عمل جديدة، والاستفادة من خبراتهم في أماكن جديدة، وتكون حصيلة ذلك زيادة الالتزام والولاء التنظيمي والرغبة في الاستمرار في المؤسسة وعدم الانتقال منه لأي سبب من الأسباب.

2-4 آثار الالتزام التنظيمي :

للالتمار التنظيمي آثار إيجابية على المؤسسة وعلى الفرد.

2-4-1 - آثار الالتزام التنظيمي على المؤسسة:

يؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى آثار إيجابية للمؤسسة من أهمها انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل العاملين قصارى جهودهم، مما يترتب عليه ترشيد الاستهلاك وزيادة الإنتاج وتحقيق معدلات نمو أعلى .

كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، وتنمية مهارات العاملين بما يخدم جوانب العمل، وذلك من خلال رفع قدرة المؤسسة على (محمد، 2005م، ص 347- ص 348)

1- بناء المهارات : من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة.

2- توفير المهارات والمواهب : من خلال توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و من ثم تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.

3- الإنتاجية والمعنوية : يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.

4- الدافعية : إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع والابتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.

5- التقدم داخلياً : من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.

6- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

7- مساعدة المؤسسة على تفعيل سياسات الاستقطاب بالبحث المنظم عن الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بمهارات

معينة، وتشجيعهم على التقدم للعمل في المؤسسات ، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأنسب من بينهم، تلبيةً للاحتياجات الوظيفية للمؤسسة (رشيد، 2004م، ص459).

8- مساعدة المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية : عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة (محمد، 2005م، ص71).

2-4-2- آثار الالتزام التنظيمي على الفرد :

الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين : الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تحديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة. وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال :

1 - التقدم الوظيفي؛ لأن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهداً ومجداً في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي بسرعة (صالح الدين عبد الباقي، 2005م، ص321) ويضيف محمد راوية حسان:

2- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.

3- تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.

4- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.

5- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.

6 - الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.

7- بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.

8- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.

9- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهماً أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المؤسسة.

10- التركيز على أهداف واضحة ومتعدد للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق.

11- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه آخرون، واكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.

12- اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما

يضفي شعوراً بالراحة النفسية للموظف لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.

13- بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.

14- تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.

15- زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المؤسسة

16 - تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المؤسسة بحكم أدوارهم القيادية.

17- منح المديرين والمشرفين الفرصة لتحديد مواطن الضعف في أداء المؤسسة والأخذ بزمام المبادرة لتحسينها وتعديلها.

18- النظر إلى العمل والتعلم على أنهما مكملان لبعضهما البعض، فكثير من الأشياء التي يتعلمها المديرين والمشرفين من الممكن أن تتم من خلال ممارسة العمل اليومي داخل مؤسساتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسات.

19- تمكين المديرين والمشرفين من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف تلك الأجهزة.

20- تمكين المديرين والمشرفين من نقل تجربتهم في الالتزام التنظيمي إلى معظم العاملين في المؤسسة.

21- تقوية عوامل الالتزام والولاء والانتماء لدى المديرين والمشرفين، سواء نحو المؤسسة التي يعملون بها، أو الوظيفة التي يمارسونها، حيث يوسع الالتزام التنظيمي دائرة اهتمام الشخص بالربط بين نشاطه الخاص وبين العمل، كما يوازن

بين احتياجات الفرد و المؤسسة. (محمد 2005م، ص348 - 350)

جدول رقم (01) يوضح الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي : (محمد الصرفي : 2004 م، ص 232)

الآثار الممكنة		
الآثار السلبية	الآثار الإيجابية	
انخفاض القدرة على الدقة والتقدم الوظيفي انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	- الشعور بالانتماء والارتباط الأمان - الأهداف والاتجاه ، المكافأة ، التنظيمية - الجاذبية للعاملين المختلفين	الفرد
التفكير الجماعي انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف والصراع بين الجماعات	ثبات العضوية فعالية الجماعة التماسك	جماعة العمل
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	زيادة الفعالية ترجع إلى جهد الفرد ، انخفاض معدل دوران العمل ، انخفاض نسبة الغياب الجاذبية واستقطاب للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	التنظيم

2-5 العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية

2-5-1 العوامل التنظيمية

2-5-1-1 المساعدة على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :

من الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المؤسسة التي يعمل فيها ويحاول أن يحققها كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة كما يسعى إلى أن يكون مقدارا ومحبوب بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيما فاشلا ، لان النتيجة الحتمية لذلك هي أن يترك العامل تلك المؤسسة سعيا لإشباع حاجاته في تنظيم آخر . (عورتاني مامون عبد

القادر : ، 2003م ص18-19)

2-1-5-2 وضوح الأهداف والإدارة :

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين فهو نموذج الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي يعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب الصراعات

2-1-5-3 مشاركة العاملين في التنظيم :

المشاركة تزيد من الولاء والالتزام العاملين حيث أن مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط حيث تعرف المشاركة أنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات .

- وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة

2-1-5-4 إيجاد نظام مناسب للحوافز :

تعتبر الحوافز الأسلوب أو الإدارة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة ، وتركز نظرية الحوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل والتي تدفعهم لترك العمل . (عبودي زيد : 2006 م ص 216)

2-1-5-4 الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار بفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم لذا فإذن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيد لكليهما فالتنظيمات ذات بيئة متسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق المهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (المعاني ايمن عودة : 1999 م ، ص 39)

2-1-5-6 مدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد (صالح الدين عبد الباقي :، 2005 م، 317)

2-1-5-7 العمل على إيجاد وبناء ثقافة المؤسسة :

أي يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد الأسرة الواحدة . (نجم عبود نجم، 2006م، ص96)

2-5-2 العوامل الشخصية :

والتي تتمثل فيما يلي :

2-1-1 العمر :

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد اثبت لوثانر وتابلور وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام للتنظيمي (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004م، ص183)

2-2-5-1 المستوى التعليمي :

أن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يزيد من طموحاته وتوقعاته وتصبح الرغبة لديه قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية في العمل وتعدد البدائل المطروحة لديه لاختيار المؤسسة المناسبة كون المؤسسات تسعى لاستقطاب الأفراد المؤهلين علميا مما يؤثر على الالتزام التنظيمي لديه وقد تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة على الالتزام التنظيمي في العمر أما المتغيرات الشخصية فقد اثبت " تابلور " وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته للحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل ، الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل وكذلك المجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه العامل وكذلك الريف- المدينة ، تعتبر من العوامل المؤثرة كثيرا على سلوك العامل (رجب حسنين محمد الرفاعي : 2006م، ص 29)

3- جماعات العمل الغير الرسمية

قد يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد "العمال" لأداء عملهم وهذا الأمر يستدعي ضرورة تفاعلهم في تشكيل اتصالات شفوية " وأحيانا مكتوبة " كاللقاءات والاجتماعات ينتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة وهذه التأثيرات متشعبة فجزء منها يسري على فهم وإدراك احد الأطراف الجماعات للأطراف الأخرى وجزء ثاني منها يسري على تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة وجزء ثالث يسري على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم (احمد ماهر : 2000 م، ص 256)

3-1 مفهوم جماعة العمل غير الرسمية :

يعرف كل من ميلروفورم الجماعات غير الرسمية " بأنها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها " (سليم العامودي : 2007م، ص 123)

3-2 أنواع جماعات غير الرسمية

- تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته ، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري ، وغالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة ، وكذلك تكون لهم أهداف مشتركة ، وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات .

3-2-1- جماعة الصداقة :

وهي عادة تتكون من أفراد يشتركون في بعض الصفات مثل تقارب السن أو الوظيفة ، الديانة..... الخ ، وليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات .

3-2-2- جماعات المصلحة :

وتتكون عادة من أفراد يلتفون معا لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة وغالبا تتعارض مصالح الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون فيها . (صلاح الدين عبد الباقي: 2004 م، ص 198-199)

3-3 الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى قيام الجماعات غير الرسمية

- التواجد المستمر في مكان العمل واحد داخل المجتمع
- تشابه الوظائف أو الأعمال رغم تباعد أماكن العمل داخل المصنع كان تقوم مثلا علاقة حميمية بين مجموعة من الملاحظين

-وجود نوع من المعرفة أو المصالح المشتركة خارج مجال المؤسسة الرياضية أو داخلها من هذا مثلا ، المعرفة الراجعة إلى وجود علاقة جوار أو الاشتراك في نادي رياضي واحد والانتماء إلى نفس الحزب (سليم العامودي : 2007 م،ص 125)

- كما توجد حاجات ودوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية من أهمها :
- تلبية وتحقيق حاجات معينة : ومنها الارتباط و الانضمام والصدقة والأمان ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرقابة وضغوط التنظيم الرسمي ، كما أن للفرد الراحة في الجماعات الغير الرسمية يعتبر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات و الاتجاهات مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمم زملائه الذين يستمتعون إليه بتعاطف بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال .
-الحصول على المعلومات : ينظم الفرد أحيانا إلى جماعة العمل الغير الرسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات مما يجري في المؤسسة. (حسين حريم : 2004 م ،ص160)
- وهكذا نجد أن هناك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المؤسسة للانضمام للجماعات غير الرسمية وتختلف هذه الأسباب من شخص إلى آخر .

3-4 الصفات الإيجابية للجماعات غير الرسمية :

- الجماعات غير الرسمية تقوم دائما على علاقات تعاطف ومودة مخططة وكما تحدث عند التقاء المصالح المشتركة كما في حالات الصداقة فهي بذلك لا ترجع إلى ظروف العمل أي تعاون في أداء العامل داخل المؤسسة .
- والجماعات التي على هذا النوع من العلاقات تكون صغيرة الحجم عادة ولذلك فاءن الكلام عن التنظيم الرسمي داخل المؤسسة يكون عادة الإثارة والخلط والبلبله من زاويتين اثنتين فمن هنا نتحدث دائما عن الجماعات شبه المستقلة عن بعضها ، حقيقة أن بين هذه الجماعات غير الرسمية قدر من الترابط ومن خلال أوضاع الأشخاص الذين يشاركون في عضوية أكثر من جماعة ومن ثم يكونون حلقة وصل بين هذه الجماعات المختلفة ، ولكن هذه الجماعات مجتمعة لا ترمي إلى مستوى المؤسسة في المجموعة ومن ابرز الصفات الأساسية الجماعات غير الرسمية عدم قابليتها للتنظيم . (فيلة وعبد المجيد ،2009م،ص63)

3-5 وظائف الجماعات غير الرسمية :

- الجماعات الغير الرسمية هي تفاعل اجتماعي تلقائي يحدث بين العاملين أثناء تواجدهم في مؤسسة واحدة ونظرا لتعدد وظائفها وتنوع مجالاتها فإننا سنحاول إيجاز أهم الوظائف الأساسية في المجالات التالية

3-5-1- وظائف نفسية : أن انتماء الفرد إلى الجماعات وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا إحساس يؤدي به إلى

الأمان والاطمئنان ، ذلك أن الجماعات تضي على ميدان العمل جوا نفسيا رائقا تخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها العامل في جو العمل ، ويذكر شيندر أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي خمس وظائف نفسية تتمثل في :

- تحقيق الشعور بالرقابة والملل .

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب المكانة .
- تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية .
- زيادة الشعور بالأمان .

3-5-2- الوظائف الاجتماعية :

- انتماء الأفراد الى الجماعات يعود إلى حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ووظيفة الجماعات غير الرسمية هي إضفاء الطابع الاجتماعي على سلوكيات الإنسانية وتحديد الدور والمكانة والمنزلة التي يحتلها الفرد في الهيكل التنظيم غير الرسمي
- والجماعات غير الرسمية من وظائفها أنها تمنح مكانة الأفراد الاجتماعية وتعدد دورهم الذي يقومون به (حسان الجليلي : 2008م، ص125)

وقد وضع الدكتور " عبد الباسط محمد حسن " أربع دقائق للجماعات غير الرسمية يمكن عرضها بصورة موجزة :

- تهيئة الفرصة للفرد للتعرف على الضغط الاجتماعي .
- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين ذلك أن الجماعات غير الرسمية تعمل على تقييد المردود والحد منه إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة
- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي .
- إن الجماعات غير الرسمية هي المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي ، وما على الفرد إلا أن يلتزم بمعايير وقيم للجماعة والفرد .
- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم ، وتعمل الجماعات غير الرسمية على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد
- فالاتصال والمشاركة تشعر كل فرد بان الجماعة في حاجة إليه ، لذلك يزيد من احترامه لنفسه ويقوي شعور بالالتزام الاجتماعي .
- ومن العوامل التي تحدد وظائف الجماعة أيضا تلك المتعلقة بالحاجات المحددة والمتنوعة للأعضاء . (فيلة وعبد المجيد ، 2009م، ص72)

3-5-3- تماسك الجماعات

- يشير مصطلح التماسك إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير مدى شعور الأفراد ، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين الأفراد الجماعة ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة

3-5-4- المنزلة والمكانة :

كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها

- نجاح الجماعة في القيام بادوار العمل وادوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها ..

- التماثل كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة تماسك الجماعة

- انزال جماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها .

- قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل بدلا من التنافس يزيد تماسكها .

- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء ، يزيد درجة تماسك الجماعة .

- كذلك من العوامل التي تؤثر في تماسك الجماعات غير الرسمية الإشراف الجيد الذي يعمل على توطيد أوامر الأخوة

ويدعم العلاقات الاجتماعية الجيدة كما يجعل أعضاء الجماعات غير الرسمية أكثر ولاء وانسجام مع الإدارة أو يجعلهم في

صراع مستمر معها ، وبالتالي فاءن درجة التماسك تتوقف على معاملة الإدارة والمشرفين للعمال فالتنظيم غير الرسمي

التماسك يتأثر بالإشراف ويؤثر فيه . (حسان الجيلالي : 2008م ، ص131)

3-6- إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية :

3-6-1 إيجابيات الجماعات غير الرسمية :

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد و المؤسسة على سواء فبالنسبة للفرد تقوم الجماعات غير الرسمية

بإتباع بعض حاجاته وعلى مستوى المؤسسة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية :

- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المؤسسة من تدمير

نفسها نتيجة للتنفيذ الحرفي للسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية .

- توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعات الغير الرسمية تشبع حاجات

الشعور والانتماء والأمان ، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل وتشجيع الفرد على البقاء

في المؤسسة.

- تحقيق عبء العمل عن المدير ، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل جانبه لا يجد نفسه ملزم بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام .

- توفير وسيلة إضافية للاتصالات إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المؤسسات ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والانجاز إذا ما حرصت على دراستها و توظيفها لمصلحة المؤسسة. (محمد اسامة ميدون، 2014م، ص81)

3-6-2 - سلبيات الجماعات غير الرسمية :

- من أهم سلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية مايلي :

- تعارض أهداف الجماعات غير الرسمية مع الأهداف المؤسسة ، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المؤسسة والعكس صحيح

- تضارب الأدوار: إعفاء الجماعات غير الرسمية من احد زملائهم فلا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه ، مما ينشأ عن ذلك تضارب في هذا الفرد دوره كما يراه رئيسه ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعات غير الرسمية .

- وهذا يعني أن من الحقائق أي تنظيم من التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي ، وان هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمؤسسة وتكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد ، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف فعليه أن ينظم ويعين طبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها وان يقف على أهدافها وقيمتها وأنماط سلوك أفرادها وقيادتها (غير الرسمية) ، وهو مطالب في السعي الجاد المتواصل لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد الرسمي إذ يجب على المدير (المشرف) أن يتعامل معه بمنتهى الحرص والاهتمام مع عدم إغفال الأفراد الآخرين (اركون وآخرون، 2002 م، ص158).

- وفي ضوء ما سبق يمكن القول بان الجماعات العمل غير الرسمية هي تلك الجماعات الأولية الصغير الحجم والتي تقوم على أسس شخصية وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة وتؤدي هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها وهي وظائف حساسة فهي تتيح الفرصة للفرد لكي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكن تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي بالإضافة إلى أن هذه الجماعات غير الرسمية تحقق ، تخفيف من شعور العامل على زيادة شعوره بالأمن والطمأنينة وبالتالي وصوله إلى الرضا عن عمله والتزامه

4- متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفيرها لتحسين بيئة العمل الداخلية، والتي من أهمها :

4-1- تطوير الهيكل التنظيمي :

يجب العمل على إحداث التغيير وتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يسمح بإعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير واستجابة لمتطلبات المجتمع والبيئة العامة المحيطة بالمؤسسة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة فإنه يتوقع للهيكل التنظيمية أنها تتميز بالوقائية وبكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها (عارف، 2006م، ص5)

4-2- حسن اختيار الموارد البشرية :

اختيار الموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة المناسبة هي نقطة انطلاق الإدارات نحو تحسين بيئة العمل الداخلية، حيث يضمن الاختيار السليم مستوى مناسب من الخبرات الإدارية اللازمة لتنفيذ مهام وإجراءات العمل بجانب القدرة على مواجهة المشكلات الطارئة والروتينية (رشيد، 2004م، ص494).

4-3- تخطيط الموارد البشرية :

هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب. وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة وتحتصر أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

- ✓ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- ✓ تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.
- ✓ الإعداد لملء الشواغر الناتجة عن التقاعد أو الاستقالة أو ترك الخدمة.
- ✓ الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام ووظائفهم.
- ✓ تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- ✓ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين (نوري منير ، 2010م، ص150).

4-4- وضع سياسات مرنة :

يجب وضع سياسات تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذي يتأثرون بتطبيقها. مع ضرورة ثبات السياسات وأن لا تكون عرضة للتعديل والتبديل، لإشاعة الثقة والارتياح في نفوس العاملين (المغربي، 1995م، ص306).

4-5- تفعيل اللامركزية :

يجب الحرص على العمل بمبدأ اللامركزية لرفع مستوى الالتزام التنظيمي وإشعار العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، مما يشيع الثقة في نفوسهم ويجعلهم يقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية إنجازه بشكل صحيح (النمر وآخرون، 2011م، ص 180-181).

4-6- استخدام النمط القيادي الملائم :

يجب تشجيع القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة والشورى من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي (حمزاوي، 2008م، ص 82)، وكذلك تفعيل نمط القيادة التحويلية التي تساعد على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين. أو نمط القيادة بالأداء الذي يركز على تحفيز الأفراد أولاً، وتحديد الأهداف، ومكافأة العاملين على جهودهم والتزامهم (النمر وآخرون، 2011م، ص 385-388).

4-7- تخطيط المسار الوظيفي :

تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن : "عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المؤسسة وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" (ماهر، 2007 م، ص 521) ويسهم تخطيط المسار الوظيفي في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على النهوض بمستويات الأداء ومواكبة التجديد والتحسين المستمر للخدمات من خلال الاختيار والاستقطاب والتعيين في الوظائف المتاحة واختيار المسار الوظيفي المناسب لكل موظف في حدود إمكانياته وقدراته وميوله واهتماماته ، لذلك يجب اختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق رغبات وتشبع طموحات الموظف؛ ومن ثم وضع البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في الأداء، لتألفي المشكلات الناتجة عن شغل الوظائف بأفراد غير مناسبين أو غير مؤهلين للقيام بمهام العمل المطلوب، مما ينعكس أثره سلباً على المؤسسة وعلى العاملين بها، نتيجة انخفاض مستوى الأداء، وظهور مشكلات العمل والصراع التنظيمي الذي يشكل ضغطاً إضافية تجعل بعض العاملين يفكرون في التسرب من العمل ولا يباليون به نتيجة افتقاد الأمن الوظيفي.

4-8- الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة :

يسهم الجمع بين أسلوبي الترقية بالأقدمية والجدارة في استغلال مميزات كل منهما وتلافي عيوب كل منهما، مما يترتب عليه إجراء تقويم موضوعي عادل للترقية يسهم في سعي العاملين لبذل قصارى جهودهم للحصول على الترقية، وفي الوقت نفسه لا يبغض حق من أفنوا عمرهم في خدمة المؤسسة من الحصول على الترقية أو الشعور بالغبين (رشيد، 2004م، ص 936).

4-9- تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين :

التعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين يجلب في نفوسهم دافعًا قويًا نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والعمل بروح الفريق.

كما تجلب الثقة الانسجام بين العاملين والإدارة، وبذلك يسهل الاستفادة من تحديث إجراءات وأساليب العمل وتقوي ثمارها الإيجابية (بوسنر، 2005م، ص284)، فالمؤسسات الحديثة أصبحت بشكلٍ متزايدٍ مبنية على الثقة، والثقة لا تشتت حُب الموظفين بعضهم بعضًا، بل تعني أن بإمكانهم أن يثق بعضهم في بعض، وهذا يقتضي التفاهم المتبادل الذي يعمق من الانسجام والتعاون لتحقيق أهداف العمل وحل مشكلاته حتى لو كانت خارج نطاق الاختصاص، مما يجعل الجميع يشعرون كأنهم فريق عمل واحد، ويختفي الصراع التنظيمي، وتسود العلاقات الإنسانية في بيئة ومحيط العمل، و من ثم ترتفع مستويات الأداء. (دركر، 2004م، ص180)

4-10- التدريب المستمر :

عرف رشيد مازن التدريب بأنه : "عملية منتظمة تزود الموظف بمعارف، ومهارات، وقدرات في مجالات محددة، بهدف تحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، للمساعدة على تحقيق غايات المؤسسة". (رشيد 2004م، ص685)

إن الهدف من التدريب هو رفع قدرات وتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين بالمؤسسة مع التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة وهي عوامل تساعد في توفيرها التقنيات الحديثة التي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتقلل الأخطاء.

4-11- استخدام التقنيات الحديثة :

التقنيات الحديثة هي : "الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها عقل بشري يعتمد على العلم والخبرة والمعرفة؛ لتحقيق نتائج أفضل مما تحققة الأدوات والأساليب السابقة من خلال توفير الوقت والجهد والتكلفة" (عيد، 2001م، ص53).

وتساعد التقنيات الحديثة على سهولة توجيه العمل والتحكم به، والمساهمة في تحديد مشكلات العمل وحلها نتيجة زيادة معدلات التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما يساعد على دعم مركز المؤسسة التنافسي، وتحقيق الفعالية لوظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات، من خلال دقة التقنية في نقل المعلومات والبيانات مما يترتب عليه زيادة سرعة ومعدلات إنجاز العمل، ومن ثم منح الإدارة ميزة المبادرة، والسرعة في تنفيذ مهام وأعباء العمل، وتفريغ الإدارة للقيام بالمهام الاستراتيجية (رحيم حسين، 2005 م، ص175)، مما يرفع من الكفاءة التنظيمية والاقتصادية للمؤسسة ويزيد من قدرتها على توفير بيئة عمل إيجابية تسهم في تحسين الأداء.

4-12- الحوافز المادية والمعنوية :

يعد التحفيز أحد أهم الهبات الموجودة لدى البشر المرتبطة بتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وعند إزالة عامل التحفيز، سوف يفقد الناس الدافع لعمل أي شيء سوى الضروريات البحتة والحوافز المادية هي الزيادة في أجر الموظف سواء كانت هذه الزيادة مصحوبة بترقية أو غير مصحوبة بترقية. أما الحوافز

المعنوية فهي الحوافز التي تتخذ صوراً غير مادية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، أو المركز الاجتماعي، أو الحصول على شهادات التقدير، أو الاعتراف بالكفاءات، أو نقل العامل على وظيفة أفضل بغض النظر عن الزيادة في الراتب أو الأجر (القريوتي، 2000م، ص 49- ص 50).

ويسهم الأجر الثابت في تشجيع العاملين على تحقيق إنجازات أعلى، كما أن ربط الحوافز بمستوى الإنجاز يزيد من إقبال العاملين على العمل بحماس وفاعلية.

والتحفيز لا يقتصر على الحوافز المادية فقط، بل يمتد ليشمل الحوافز المعنوية بجميع أشكالها، فضالاً عن ربط مصالح العاملين ورفاهيتهم بمصالح وانتعاش المؤسسات والاندماج فيها والتوحد معها، فعندما يحدث ذلك، يقبل العاملون على العمل ويرتفع مستوى أدائهم لشعورهم باقتران ذلك بمصالحهم. (الهوري، 2002م، ص 228)

4-13 - استخدام نظام اتصالات فعال :

تسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات، وإمكانية حصول العاملين عليها في الوقت المناسب في زيادة القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة، ومن ثم تحسن مستويات الأداء وشعور العاملين بقيمتهم ومكانتهم. بينما يترتب على حجب المعلومات عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والإخفاق في مواجهة المشكلات، وتبادل الاتهامات بين العاملين وإشاعة مناخ عمل سلبي يسعى لتصيد الأخطاء والانحرافات، ومن ثم زيادة ضغوط وصراعات العمل الذي يقابله في الغالب انخفاض مستوى الأداء والرغبة في التسرب من العمل، حيث تسهم سهولة انسياب الاتصالات، وسرعة تدفق المعلومات بشكل فاعل في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تطوير أداء المؤسسات والتغلب على سلبيات العمل (توبتشيك، 2004م، ص 125)، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار (الكبيسي، 2004م، ص 143).

يتضح مما سبق أن هناك عدة متطلبات يجب توفيرها لتحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، حيث يسهم توافر هذه المتطلبات في إضفاء الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين، وتخفيف ضغوط وصراعات العمل، وتشجيع التعاون المثمر بين العاملين لإنجاز مهام العمل ومواجهة المشكلات كفريق عمل واحد، وهذا بلا شك يتطلب تمتع العاملين بمهارات وقدرات وإمكانات تساعدهم على الوفاء بمتطلبات العمل، واستثمار التعاون البناء في تحسين الأداء ومواجهة المشكلات واتخاذ قرارات صائبة في الظروف التقليدية والطارئة، مما ينوه إلى أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل والإنجاز، واستخدام نمط إداري وإشرافي وقيادي يعتمد على عناصر الشورى والمشاركة، وتجنب تهميش العاملين أو محاولة التقليل من أهميتهم، بهدف إكسابهم الثقة والقدرة على القيام بمهام وأعباء العمل والتجديد والابتكار الذي يقود إلى الإبداع وتحسين الأداء بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

5- معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، مما يترتب عليه شعور العاملين بالقلق، وتنامي هذا الشعور في شكل سلوكيات محبطة يتوقف بقائها واستمرارها في العمل على مدى توافر فرص عمل في موقع آخر.

ويمكن تقسيم معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي إلى معوقات إدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات فنية.

5-1- المعوقات الإدارية :

تنحصر أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية (القحطاني، 2008م، ص 284-286) :

5-1-1- البيروقراطيات المترهلة : أدى تضخم السلطة البيروقراطية وتركيزها على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورياتها ووقوفها عثرة أمام كل من يريد أن يحدث نوع من التغيير أو التحديث، بل وتعتبره م تطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده، وقد أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات، بينما الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات لأجلها أهدافاً ثانويةً.

5-1-2- تقادم وجمود الأنظمة واللوائح مما يترتب عليه :

- عدم القدرة على السرعة اتخاذ القرار، ومواجهة متطلبات العمل.

- كثرة تعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إطلاع المسؤولين الآخرين عليها، مما يجعلهم يبنون قراراتهم على أساس نصوص قديمة متجمدة.

- غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، مما يقود للخطأ.

5-1-3- عدم ملائمة بيئة العمل المادية : تشكل الضوضاء وعدم ملائمة درجة الإضاءة والرطوبة والحرارة، أو سوء

تصميم المكاتب عوائق مادية تشكل ضغوطاً على العاملين وتنفهم من بيئة العمل، مما تجعلهم ينتظرون نهاية

وقت الدوام للانصراف من هذه البيئة غير المساعدة على العمل والإنجاز (حمزوي، 2008م، ص 105-

106) ويحصر أهم المعوقات الإدارية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي

فيما يلي :

✓ انعدام تشجيع المؤسسة للعاملين.

✓ سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.

✓ انعدام العدالة في تقسيم العمل ومحاباة بعض العاملين دون الآخرين.

✓ سيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة.

✓ ضعف ورداءة أنظمة الاتصالات.

✓ استخدام أنماط قيادية مستبدة لا تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات. القربوي (2000م،

ص 307- ص 310)

2-5 المعوقات البشرية :

تنحصر أهم المعوقات البشرية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الإدارية في الجانب الرياضي :

- ✓ التشبع والوصول إلى حالة الاستغراق الزائد الذي يؤدي إلى نقص الوعي بحيثيات الوضع الراهن.
- ✓ استعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- ✓ . التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف.
- ✓ الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع والحذر من الخروج عليها خوفاً من التعرض للنقد أو الفشل.
- ✓ عدم الحساسية تجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها والتغلب عليها. (جروان، 2002م، ص 188-

(190

ويضيف القحطاني المعوقات البشرية التالية : (القحطاني 2008م، ص 285-287)

- ✓ سيادة القيم والانتماءات الاجتماعية التي تفرض بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطة والمحسوبية.
- ✓ انخفاض كفاءة بعض العمال لعدة أسباب من أهمها :
 - ضعف التأهيل العلمي لكثير من العاملين.
 - قلة البرامج التدريبية وعدم كفايتها، مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء ويشجع الضجر بين العاملين نتيجة صعوبة العمل على العاملين غير المدربين الذين يشكل ذلك ضغوط عمل إضافية عليهم تجعلهم يفكرون بالتسرب من العمل، لأن أعمال ومهام الأجهزة الإدارية لا تعتمد على التعليم فحسب، بل يشكل التدريب رافداً مهماً في تكوين شخصيات منسوية.
 - نقص الخبرة : لم يتم الاستفادة في الدول النامية من الأفراد الذين أبعثوا لرفع مستوى خبراتهم العملية بالخارج في ظل جمود المنظمات.

✓ قلة رغبة العاملين في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، إما لعدم رغبتهم في الانتقال من المنطقة من أجل التدريب، أو لأسباب أخرى.

بينما يحصر السويدي و العدلون المعوقات البشرية فيما يلي :

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- إتباع عادات التفكير النمطية.
- القيود وقلة الحركة الفكرية . (السويدان والعدلوني 2004م، ص 86)

3-5 - المعوقات الفنية :

تنحصر اهم المعوقات الفنية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الرياضية فيما يلي:

✓ عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار في المجالات التدريبية والتأهيلية.

✓ قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الروتينية والطارئة، والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق.

✓ ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري. (المشاري، 2002م، ص122)

✓ نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية (الجحني، 2005م، ص183).

✓ تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة عند جمع المعلومات والبيانات (البشري، 1998م، ص26).

و صعوبة نقل واستخدام التقنية الجديدة، لاعتقاد بعض المديرين والمسؤولين أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا، وأن ذلك أصبح ضرباً من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدمة، أو على من لم يعتد عليها، أو على من تقدم به السن في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات، فصاحب المستوى الوظيفي المرتفع يعتبر استخدام هذه التقنيات والعمل عليها تبيدًا للوقت، وهناك من يسخرها ويستخدمها نيابةً عنه. أما من لم يعتد عليها فيرى أن الفشل في استخدامها أقرب من تعلمها، ولا يرغب في إحراج نفسه بأنه فشل في العمل عليها، بينما يرى من تقدم به العمر أن التعليم في سن متأخرة لا يجدي لأنه أصبح غير صالح للتعلم (القحطاني، 2008م، ص287).

يتضح مما سبق وجود بعض المعوقات الإدارية، والبشرية، والفنية التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي، من خلال الجمود وانعدام المرونة في التنظيمات الإدارية، مع الحرص على البيروقراطية بمفهومها السلبي القائم على التحكم والاستبداد بالأمر، خاصةً في المؤسسات الرياضية التي يركز أساس العمل فيها على الضبط والربط والحزم، مما يجعل النمط القيادي الأوتوقراطي يسود عليها، وهذا ما يتعارض مع تحسين بيئة العمل الداخلية أو منح المرؤوسين حرية مواجهة المشكلات التقليدية والطارئة في العمل دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى، مما يترتب عليه تبديد الوقت والجهد و الإبداع والابتكار

6- المؤسسات الرياضية

6-1 مفهوم المؤسسة

6-1-1- التعريف اصطلاحى :

ويعرف مؤيد سعيد سالم المؤسسة بأنها وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مؤيد سعيد سالم، 2002م ، ص 13)

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (محمد أكرم العدلوني ، 2002 م ، ص 14)
عرف كلاً **Stoner, Silverman** : المؤسسة بأنها عبارة عن منظمة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة (نور الدين تاويريت ، 2006 م ، ص 65)

كما عرف خليل محمد حسن الشماع المؤسسة انها تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف (خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، 2014 ص، 35)

6-1-2- التعريف الإجرائي :

و كتعريف إجرائي يمكن القول أن المؤسسة هي عبارة عن تكوين مادي و بشري تحت إطار قانوني يهدف إلى تحويل مدخلات إلى مخرجات لضمان استمراريتها.

6-2- خصائص المؤسسة:

6-2-1- المؤسسة تكوين اجتماعي:

المؤسسة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلا من أجل:

- إشباع الحاجات الحياتية (الأساسية) للأفراد (أطعمة، ملابس، أدوات، أجهزة، علوم، معارف، الخ...
- إشباع الحاجات الاجتماعية (الحب، القبول الاجتماعي، الانتماء وتقدير الذات، الأمان، تحقيق الذات... الخ و المؤسسة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:
- يتعاون الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.
- هيكلية وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.
- تساهم المؤسسة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات الإنتاج للسلع والخدمات.

(جابر عوض سيد، 2003 م، ص 60)

6-2-2- المؤسسة تكوين إنساني:

فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة ، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتمثل سمات المؤسسة كتكوين إنساني بما يأتي

- المؤسسة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

- المؤسسة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني

- المؤسسة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

6-2-3- المؤسسة تكوين مقصود:

المؤسسة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- تقام المؤسسة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المؤسسة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.

- المؤسسة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات

وأهداف محددة ومقصودة. (جيمس جي مارش، هارولد جيتزكو، 2001م، ص 34)

6-2-4- المؤسسة كيان ضروري:

المؤسسات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المؤسسات ، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد لمجتمعات، وهي أيضاً الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- المؤسسة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.

- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.

- من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات المؤسسة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك.

6-2-5- المؤسسة كيان تطوري

المؤسسات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب

دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمؤسسات هي التي تستخدم

التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات يجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها و تتمثل هذه السمة فيما يأتي:

- كل مؤسسة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها

- كي تنمو المؤسسة لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفأ في إشباع الحاجات

- مواكبة المؤسسة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فلديها مسؤولية تطويرية اتجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه... الخ (ريتشارد ه. هال ، 2001 م، ص 140)

6-3- مسؤوليات المؤسسة:

وتسعى المؤسسات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصب هذه المسؤوليات في اتجاهين: ضمان بقاء واستمرارية المجتمع

تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي

وانطلاقاً من هذا ترتب على المؤسسة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات الآتية:

6-3-1- المسؤولية الاقتصادية إن أساس وجود المؤسسة هو أساس اقتصادي لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج

وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظاً على طبيعة الموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة

6-3-2- المسؤولية الاجتماعية : وهي التزام المؤسسة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل

متوازن أن لكل من هذين الاتجاهين سلبياته و إيجابياته، وما على المؤسسة سوى تحقيق التوازن بينهما بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال

6-3-3- المسؤولية القانونية و الأساس فيها هو حصول المؤسسة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة

نشاطاتها والتزام القوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية) بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المؤسسة من جهة كونها كسبت رضا موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المؤسسة لممارسة نشاطها وفعاليتها . (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص:95)

6-3-4- المسؤولية الأخلاقية: الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المؤسسة يجب أن تنطلق وأن

تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين

البعد الأول: التزام المؤسسة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها

البعد الثاني: التزام المؤسسة بأخلاقيات المهنة ولا بد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع .

أي التزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المؤسسة والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المؤسسة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المؤسسة والمجتمع على حد

6-3-5- المسؤولية الذاتية: تعتبر المؤسسات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من

قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

- تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.

تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات. (عمر وصفي عقيلي، 2001م، ص: 96)

6-4- المؤسسة الرياضية

6-4-1 - مفهوم المؤسسات الرياضية:

6-4-1-1- التعريف الاصطلاحي:

عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، وتحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004م، ص 92)

6-4-1-2- تعريف إجرائي:

المؤسسة الرياضية هي هيئة تتكون من موارد بشرية و مادية تعمل داخل الحركة الرياضية تهدف لتحقيق أهدافها و رسالتها ذات الطابع الرياضي.

6-4-2- تقسيم المؤسسات الرياضية الوطنية:

تنقسم الهيئات الرياضية إلى قسمين أساسيين هما : مؤسسات حكومية و مؤسسات غير حكومية

6-4-2-1 المؤسسات الرياضية الغير حكومية:

بنظرة مبدئية لخريطة الهيئات الأهلية الرياضة في انحاء تحتل المساحة الأكبر و الأشمل من حيث تعدد نوعياتها وانتشار فروعها و إشباع مجالات نشاطاتها، و شمولها لكل القطاعات النشء والشباب. و تتمثل الهيئات الأهلية في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين ولا تستهدف الكسب المادي، ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية و الثقافية والروحية و الصحية و الترويحية كل ذلك في إطار السياسة العامة وهذه الهيئات الأهلية مثل: اللجان الأولمبية الوطنية - الاتحادات الرياضية - الأندية - (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م، ص 45)

6-4-2-2- المؤسسات الرياضية الحكومية:

و هي الهيئات التي تفوضها الدولة عنها في تسيير و إدارة و متابعة أنشطة التربية البدنية و الرياضية مثل: وزارة الشباب و الرياضة، مديريةية الشباب والرياضة ، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، مؤسسة عامة للشباب و الرياضة، رئاسة عامة للشباب و الرياضة، حيث تختلف المسميات من دولة إلى أخرى إلى جانب وزارة التعليم التي تقوم بحكم مسؤوليتهم الرئيسية في تربية النشء و الشباب في قطاعات التعليم بجميع مراحلها- و بإتاحة الفرص للطلاب لممارسة الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الأخرى لتحقيق النمو المتكامل للطلاب بدنيا و عقليا و روحيا، و ذلك عن طريق دروس التربية الرياضية و الأنشطة الرياضية التي يتم تنفيذها داخل و خارج المدرسة (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2009 م ، ص:

(46)

6-4-3- مميزات المؤسسة الرياضية :

أهم مميزات المؤسسة هي:

-الهدف : يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد تخصص المؤسسة و لا يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش و الإثراء

-الهيكل : تمثل العمود الفقري للمؤسسة و تعنى بتقسيم العمل ، تنسيق المهام ،وتوزيع السلطة

-الفاعلين : تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ ، حياة ، قيم ، و اهتمامات شخصية لا تتعارض مع

أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون

-البيئة : سواء الجغرافية ، القانونية ، الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، او الثقافية التي تتواجد المؤسسة ، والتي تؤثر على وظيفتها

-الثقافة المشتركة : لكل مؤسسة ثقافة تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها ، قوانينها الخاصة ، الوظيفة الروتينية ،

التعرف على تاريخ المؤسسة و فهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير و قوانين غير هيكلية تسيير وظيفتها

(william gasparini, 2003,p12.)

6-5- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

6-5-1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي و ذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية و حتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

6-5-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية وحرمة مبادلات الشباب وفضائهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في أطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل وهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل وهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة. .

3-5-6 مدير الشباب والرياضة

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق ل 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

1-3-5-6 مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح .
- إعداد برامج النشاط للمديرية .
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز .
- وضع برامج عمل المديرية .
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية .
- حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة .
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
- متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية و الشبانية .
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبانية .

- يعمل عل ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية .
- التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية .
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة .
- يسهر على راحة و إرضاء عمال المؤسسة .
- يقوم بمراجعة البريد و إمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال .

4-5-6 الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة ، الثقة و السرية فهي تعمل جاهدة على حفظ السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه إذ لها أهمية بالغة و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

1-4-5-6 مهام الأمانة

- حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات و الاجتماعات .
- تكلف باستقبال و إرسال البريد الإداري و كذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق و المستندات و البطاقات في جهات مخصصة لذلك بطريقة مرتبة و منظمة.
- حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع و وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة .
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها .
- استلام البريد الوارد فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و ذلك بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية .

- كتابة الوثائق و المراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر .
- القيام بتخزين المعومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر .
- ترتيب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح .

6-5-5-5- المفتشية:

6-5-5-1- مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية .
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية .
- متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لسير النوادي و الرابطات .
- مراقبة السير الحسن للنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية .

6-5-5-2- مهام مفتشيه الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للمنشآت الشبانية .
- القيام بزيارات تفتيشية و بيداغوجية للإطارات الشبانية .
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية و ضبط حساباتها المالية و الإدارية.

6-5-6- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسيرها حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية السباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالآتي:

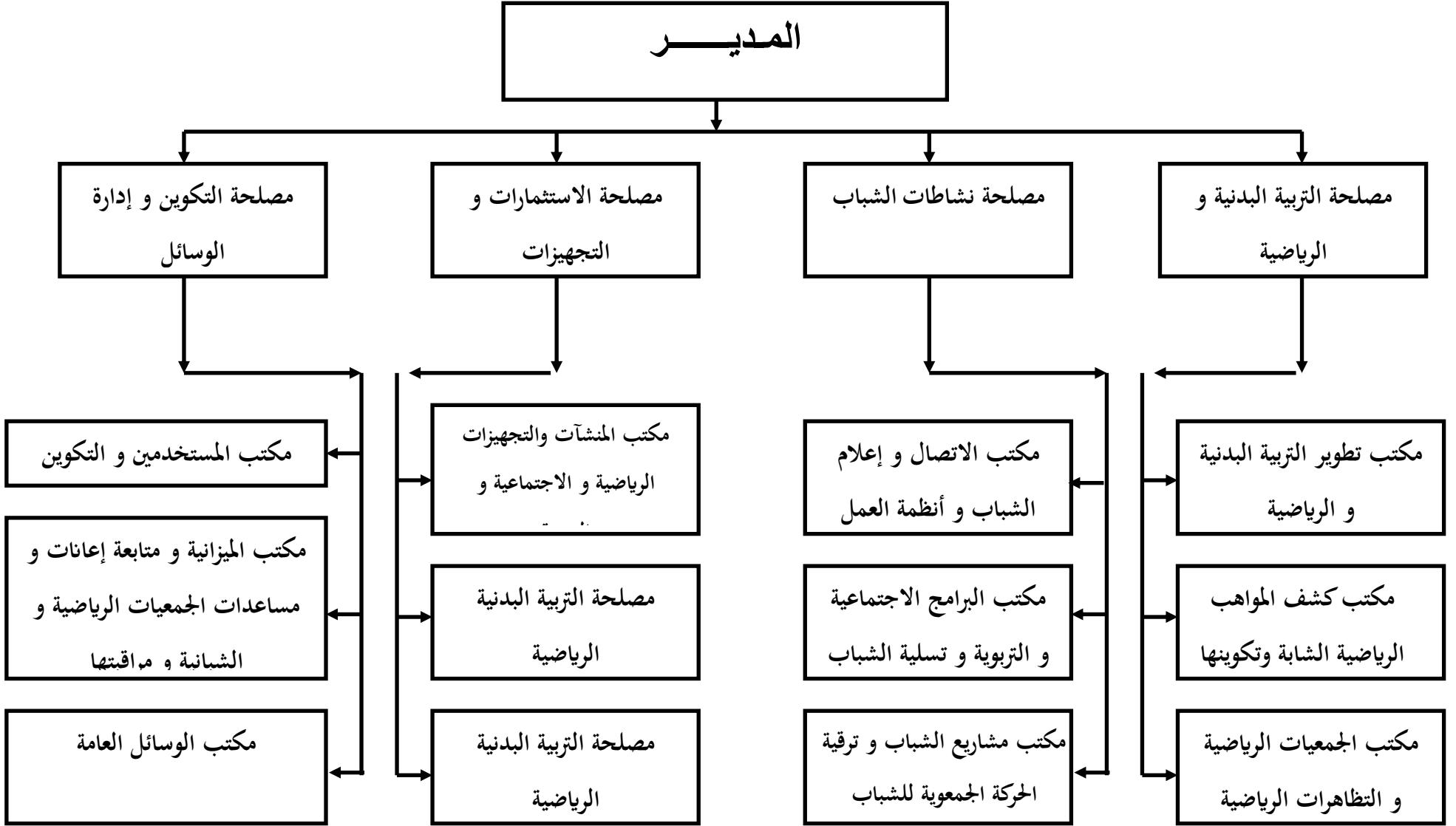
1. مصلحة التربية البدنية والرياضية

2. مصلحة نشاطات الشباب

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

مخطط رقم (2) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



II- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي تنير طريق الباحث في حل مشكلة البحثية لما لها من إسهامات سواء في التوجيه أو في فهم الموضوع أكثر وضبطه ، كما تفيد في التحليل والمقارنة لان البحث هو ما تفرغت منه اثر القيام به أفاق وتصورات جديدة للبحث فينطلق ببحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه لان العلم تراكمي و إن موضوع بيئة العمل الداخلية ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالالتزام لدى العاملين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد لموضوع بيئة العمل الداخلية. وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة ببحثنا هذا سأحاول عرض بعض هذه الدراسات

1- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي :

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: لروؤى رشيد سعيد ال قاسم

عنوان الدراسة : اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن 2012/2011

- الهدف العام من الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية .

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

-هل هناك اثر للالتزام التنظيمي (العاطفي - الاستمرارية - المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟

-هل هناك اثر للالتزام التنظيمي العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟

- هل هناك اثر للالتزام التنظيمي الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟

- هل هناك اثر للالتزام التنظيمي المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة

إلى جانب ذلك استخدمت المنهج الارتباطي الذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير أو مجموعة المتغيرات

المستقلة على متغير تابع

عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 240 مفردة من مجتمع الدراسة الذي بلغ 1200 موظف وموظفة بنسبة 20 / حيث تم أخذها عشوائيا من الطبقة الإدارية الوسطى في المصاريف الأردنية والعاملين في فروع البنوك التالية (بنك الإسكان للتجارة , بنك لبنان والمهجر , بنك الاتحاد , بنك الأردن)

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود اثر واضح وعالي للالتزام التنظيمي (العاطفي - الاستمراري - المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الأردنية .
- إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه القدرة على التوجيه الذاتي للسلوك وبالتالي فإذن يؤسس الالتزام في السياسات البنك العليا ويتناهى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على إن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة .
- إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تنقسم مع قيم المؤسسة بشكل عام تنعكس إيجاباً على الالتزام في السياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على إن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة

توظيف هذه الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولت التعرف على اثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية فهي تناولت جانباً مهماً له علاقة بدراساتي الحالية وهو الالتزام التنظيمي لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وتحديد بعض المفاهيم كالالتزام التنظيمي

الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة: عاشوري ابتسام

- **عنوان الدراسة :** تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية :بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014

الهدف العام من الدراسة: التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

استخدمت الباحثة : المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة

عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 70 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في 70 عامل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل كون الموضوع مهم فانه وجب التعرض إلى جميع الفئات السوسيو مهنية

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وكذلك المقابلة بغية معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0,01$.

توظيف هذه الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولت التعرف تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية فهي تناولت جانبا مهما له علاقة بدراساتي الحالية وهو الالتزام التنظيمي لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وتحديد بعض المفاهيم الالتزام التنظيمي

2- الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية :

الدراسة الأولى :

صاحب الدراسة: بن براهيم وليد

- عنوان الدراسة : دور بيئة العمل في الإبداع الإداري الرياضي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة - برج بوعرييج- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتنظيم رياضي جامعة المسيلة 2012/2013

- الهدف العام من الدراسة:

التعرف على دور بيئة العمل الداخلية منها او الخارجية في العملية الإبداعية في الإدارات الرياضية

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- هل لبيئة العمل دور في الإبداع الإداري الرياضي ؟
- هل للهيكـل التنظيمي دور في الإبداع الإداري الرياضي ؟
- هل للتدريب دور في الإبداع الإداري الرياضي ؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في الإبداع الإداري الرياضي ؟
- هل لظروف العمل دور في الإبداع الإداري الرياضي ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الكشف عن دور بيئة العمل في الإبداع الإداري الرياضي

عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

- تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 30 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في 330 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريـج وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وذلك بغية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع بحثه

أهم النتائج المتوصل إليها:

- للهيكـل التنظيمي دور فعال في الإبداع الإداري الرياضي
- للتدريب دور فعال في الإبداع الإداري الرياضي وذلك من خلال تنمية القدرات المختلفة للعامل
- للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في الإبداع الإداري الرياضي
- لظروف العمل التي لها علاقة بالبيئة الداخلية والتي لها دور كبير في الإبداع الإداري الرياضي

توظيف هذه الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولت التعرف على دور بيئة العمل في الإبداع الإداري الرياضي فهي تناولت جانبا مهما له علاقة بدراستي الحالية وهو بيئة العمل الداخلية لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وتحديد بعض المفاهيم لبيئة العمل الداخلية

الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة: سلامي مقدودة

- عنوان الدراسة : البيئة الداخلية للمؤسسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية : بالمنشأة الجزائرية للمياه
مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة المسيلة 2014/2013
- الهدف العام من الدراسة:

التعرف على دور بيئة العمل الداخلية وتحقيقها للرضا الوظيفي

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما علاقة بيئة العمل الداخلية محل الدراسة بالرضا الوظيفي ؟
- هل تؤثر ظروف العمل في المؤسسة محل الدراسة على الرضا الوظيفي ؟
- هل لعلاقات العمل السائدة في المؤسسة محل الدراسة دور في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الكشف عن علاقة بيئة العمل الداخلية محل الدراسة بالرضا الوظيفي

عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 33 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في 169 موظف بالمنشأة الجزائرية للمياه لولاية المسيلة وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة

- **الأدوات المستخدمة في الدراسة**

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وذلك بغية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع بحثه وكذلك الملاحظة للتعرف على ظروف العمل وأدائهم لعملهم وملاحظة الجو العام داخل المنشأة للمياه والمقابلة مقابلة بعض العمال في المؤسسة

أهم النتائج المتوصل إليها:

- لعلاقات العمل دور إيجابي في التأثير على معنويات العاملين اتجاه عملهم خاصة اذا كانت معاملة المشرف لهم معاملة إنسانية
- تؤثر ظروف العمل في المؤسسة محل الدراسة على الرضا الوظيفي
- لعلاقات العمل السائدة في المؤسسة محل الدراسة دور في تحقيق الرضا الوظيفي

توظيف هذه الدراسة

بالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولت التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية محل الدراسة بالرضا الوظيفي فهي تناولت جانبا مهما له علاقة بدراستي الحالية وهو بيئة العمل الداخلية لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وتحديد بعض المفاهيم لبيئة العمل الداخلية

3- الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي :

الدراسة الأولى :

صاحب الدراسة: عايد رحيل عيادة الاسلامي الشمري

- **عنوان الدراسة :** دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية : رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية التخصص العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2013/2012

- **الهدف العام من الدراسة:**

- التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي
- ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي

عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

تتكون عينة الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية بالمنطقة الشمالية وعددهم الإجمالي 669 ضابطاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام المعادلات الإحصائية المحدد للحد الأدنى المناسب لحجم العينة ، وبلغ حجمها 243 ضابطاً .

- **الأدوات المستخدمة في الدراسة**

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وذلك بغية التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشمالية .

أهم النتائج المتوصل إليها:

- نسهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.58 هي انجاز مهام العمل يوميا والالتزام بالحضور في الدوام الرسمي واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم
 - أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي 3.82 هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود .
 - أهم المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.60 هي: تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الدوريات والقيادة وندرة إلحاق منسوبي حرس الحدود بدورات تدريبية لتطوير أدائهم في اعمل الرصد والتتبع والمطاردة وتوزيع العمل بشكل غير عادل على العاملين في حرص الحدود
 - أهم المتطلبات التي تساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.94 هي توفى التجهيزات المادية اللازمة لتحسين بيئة العمل في قيادة حرس الحدود
 - يوجد ارتباط قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي
 - لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي أي بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة
- ### أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

- إجراء دراسة عن دور تقنيات التتبع الحديثة في منع التسلل.
- إجراء دراسة عن دور تأمين أسر الشهداء والمصابين في أعمال ومهام حرس الحدود في تحقيق الالتزام التنظيمي
- إجراء دراسة عن أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي في قطاع حرس الحدود بالمنطقة الشمالية

الدراسة الثانية :

صاحب الدراسة: خليدة نويوات

- عنوان الدراسة : تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية :بالشركة الإيطالية الجزائرية للمطابخ الجاهزة ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة المسيلة الجزائر 2014/2013

- الهدف العام من الدراسة:

- التعرف مساهمة البيئة الداخلية للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

- هل تساهم البيئة الداخلية للمؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟
- هل يساهم النمط الإشرافي المتبع في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الالتزام التنظيمي ؟

- هل تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة ؟

المنهج المتبع في الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة

عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

- وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 60 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في 60 عون تنفيذي عبر فروع الشركة الإيطالية للمطابخ الجاهزة الموجودين في الجزائر " الجزائر العاصمة - وهران - قسطينة - بجاية - برج بوعرييج - سطيف - مسيلة - الوادي " وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل كون العينة متمثلة في عمال التنفيذيين فقط

- الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وذلك بغية معرفة تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الالتزام التنظيمي

أهم النتائج المتوصل إليها:

- مساهمة النمط الإشرافي المتبع في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الالتزام التنظيمي
- مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي
- تأثير البيئة الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة على الالتزام التنظيمي أي أنها تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي

4- التعليق على الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية ، فقد أشارت اغلب الدراسات السابقة والمشاهدة إلى البيئة الداخلية داخل المؤسسة وكذلك الالتزام التنظيمي في مختلف المجالات "الصناعية والأمنية والتجارية" لذلك كان لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي ، كما أن البيئة الداخلية تؤثر على المؤسسة وكذلك التزام العاملين ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتوظيف مختلف الإمكانيات المتاحة لتسهيل مختلف الأعمال وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وكل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتدلل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها مايلي

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها ودراستها فيما يتعلق بموضوع الدراسة ، وكذلك الجوانب التي لم يتم دراستها ليتمكن الباحث من أن يبدأ البحث من حيث انتهى من سبقه .
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة ، وبيان أهمية الدراسة
- توجيه الباحث للاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة .
- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمة .
- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة .

- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة الموضوع دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد وتميز بمحاولة الوقوف على أهمية بيئة العمل الداخلية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بان لكل منهم مجال مختلف عن الدراسة الحالية ، حيث تركز الدراسة الحالية أهمية بيئة العمل الداخلية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية أي المجال الرياضي بشكل خاص ، وكذلك الدراسة الحالية تنفرد بالوقوف على أشكال بيئة العمل الداخلية (كجماعات العمل غير الرسمية) وهذا من اجل تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، ومن ثم الوصول إلى بيئة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ، كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات من حيث هدفها ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك الخلفية النظرية للدراسة

الفصل الثاني:



الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2-إشكالية الدراسة

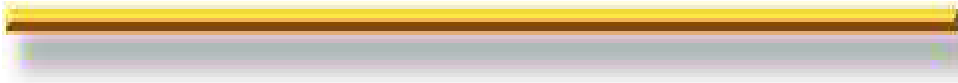
3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-فرضيات الدراسة

6-حدود الدراسة

خلاصة



تمهيد:

اتبعنا في دراستنا هذه على خطوات الإطار العام للدراسة وهذه الخطوات أولها الكلمات الدالة في الدراسة المرتبطة بموضوعنا وذلك لأن أي باحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل عموميتها في فهم اللغة وتداخل المفاهيم والمصطلحات ولذا فهو مجبر أن يتعرض إلى تحديد المفاهيم التي لها علاقة بموضوع دراسته، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى إشكالية الدراسة حيث تم صياغتها وضبطها وبعدها حددنا تساؤلاتها الجزئية، وبعدها تناولنا أهداف وأهمية الدراسة، وبعدها تناولنا فرضيات الدراسة التي تعتبر إجابات عن الأسئلة المطروحة التي دارت حولها مشكلة البحث.

1- الكلمات الدالة في الدراسة

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

1-1 - بيئة العمل :

1-1-1- البيئة في اللغة : "مصدر مشتق من الفعل بؤأ، ويعني المنزل والمكان وتبؤأه أي أصلحه وهيأه " (الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر :. 2004م، ص43).

قوله تعالى " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ " يوسف الآية 56

وقوله تعالى " وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ " سورة الحشر الآية 9 وهناك من يعرفها بالحال الهيئة المنزل

(ابراهيم بن زيد الموسي، 2008م، ص19)

ويشير مصطلح البيئة إلى : المحيط أو الوسط ، وهي كناية عن مفهوم عام يدل على كافة الظروف والقوى التي تؤثر في المرء عن طريق المنبهات (وضاح زيتون ، 2006م، ص76)

1-1-2- البيئة في الاصطلاح

يتعذر أحيانا إعطاء تعريف بسهولة للفظ شائعة الاستخدام يفهما كل في حدود استخدامه المباشر لها ، لذلك فكلمة بيئة ترتبط بكل المجالات التي لها علاقة بحياة الإنسان بأوجهها المختلفة ، لذا فهي تستعمل في عدة معاني ومفاهيم ولها الكثير من المدلولات فيقال البيئة الطبيعية ، البيئة الاجتماعية ، البيئة الرياضية..... الخ (علي الشريف حورية : 2008م، ص25)

- هي المحيط المادي الذي يعيش فيه الإنسان بما يشمل من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية ، ومنشآت أقامها الإنسان لإشباع حاجياته (د. كمال رزيق: 2007 م، ص96)

- وقيل هي كل ما يحيط بالإنسان من ماء وهواء وارض ، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها (د زكي زكي حسين زيدان ، 2004 م، ص12)

1-2- بيئة العمل الداخلية

1-2-1- بيئة العمل الداخلية في الاصطلاح :

"القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية" (القريوتي، محمد قاسم: 2000 م، ص35).

-تمثل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية ذات الصلة بحدود المؤسسة الداخلية كما انها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي والمرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية (محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس : 2007 م، ص283)

- وبيئة العمل الداخلية هي : "المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة" (حمزاوي، محمد سيد: 2008 م، ص105-106)

1-2-2- التعريف الإجرائي

وتعرف بيئة العمل في هذه الدراسة بأنه: القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، والإجراءات والأنظمة، والمكونات المادية المتوفرة لدى مقرات عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة التي تؤثر في مستوى التزامهم التنظيمي.

1-3- الالتزام التنظيمي :

1-3-1- الالتزام في اللغة :

هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والحبة (سلامة رتيبة : 2003 م، ص41)

التنظيم في اللغة : "مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظمًا ونظامًا أي جمعه فاننظم" (الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: 2008 م، ص1624)

1-3-2- الالتزام التنظيمي في الاصطلاح :

"درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبًا رئيسيًا في حياته" (حريم، حسين: 1998 م، ص100).

- ويعرفه علاوي كما يلي : الشعور بالولاء للمؤسسة وتحمل المسؤوليات والرغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية ورغبة قوية في البقاء فيها (محمد حسن حمادات محمد : 2006 م، ص64)

1-3-3- تعريف الإجرائي

ويعرف الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بأنه : مدى إقبال عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على العمل بجد ونشاط وبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة ، والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالعمل في هذا المجال والافتخار بالانتماء إليه.

1-4-1- المؤسسة :

1-4-1-1 التعريف الاصطلاحي للمؤسسة :

ويعرف مؤيد سعيد سالم المؤسسة بأنها وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (مؤيد سعيد سالم، 2002م ، ص13)

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (محمد أكرم العدلوني، 2002 م ، ص14).

1-5-1 المؤسسة الرياضية

1-5-1-1 التعريف الاصطلاحي للمؤسسة الرياضية :

عرفها إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي هي مجموعة من الأفراد، تتوحد لإنجاز مهمة ما، أي هدف المؤسسة، و تحديد الهيكل التنظيمي الملائم الذي يحدد للمؤسسة وظيفة كل فرد فيها، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة تقوم كل دولة بتشكيل مؤسسات أو اتحادات رياضية، من أجل تدعيم رياضة معينة، وكذلك لتدعيم الرياضات بشكل عام (إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2004م ، ص92)

1-5-2-1-2 تعريف إجرائي:

المؤسسة الرياضية هي هيئة تتكون من موارد بشرية و مادية ضمن بيئة مناسبة تعمل داخل الحركة الرياضية تهدف لتحقيق أهدافها و رسالتها ذات الطابع الرياضي.

1-6-1 مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

1-6-1-1 تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي ، تساهم في تنشيط الميدان الرياضي بالوسائل اللازمة والمساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك وفق بيئة عمل داخلية متكاملة ومنسجمة .

2- إشكالية الدراسة:

شهدت المؤسسات على اختلاف وتنوع مجالاتها وأنشطتها عدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية ، ضف إلى ذلك التوسع في الاستخدام التكنولوجي والذي كان له الأثر الكبير في زيادة تقدمها وازدهارها وهذا لضمان بقائها واستمراريتها .

وبما انه لا يمكن أن نتصور أن المؤسسات الرياضية على اختلافها قائمة بمعزل عن البيئة الخارجية لها والتي لا يمكن أن تقوم إلا في نطاقها وضمن حدودها كذلك فالبيئة الداخلية للمؤسسة تعتبر احد أهم المتغيرات الرئيسية في فشلها أو نجاحها كونها تحتوي على كيانين الأول مادي متمثل في الأبنية والتجهيزات وأدوات وطرق العمل وأما الثاني اجتماعي جوهره الأفراد والجماعات والعاملين بها إذ أن كل كيان يؤثر ويتأثر بالآخر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى

وبيئة العمل الداخلية تمثل أيضا إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة رياضية مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجية المستقبلية والأهداف الكلية لها ، مما يؤدي إلى التزام التنظيمي وذلك بتبنيها لتكون مفيدة ونافعة لأداء الفرد و المؤسسة و بها يمكن الموازنة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه ، وبصورة منضمة ومستمرة ومحفزة وان عدم الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية في المؤسسات يؤدي إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية، نتيجة شعور بعض العاملين بالإحباط في ظل البيئة التي لا تشجع على بذل الجهد، ولا تساعد العاملين على التركيز في أداء مهام وظائفهم التي تتسم بالخطورة في مواجهة المخاطر الرياضية التي تتزايد في ظل التحديات الرياضية المعاصرة، وتحتاج إلى توافر بيئة داعمة ومعززة لأداء العاملين، مما يجلب ضغوطاً تنظيمية إضافية على العاملين بجانب ضغوط العمل التقليدية، التي تؤثر بشكل مباشر عليهم وعلى التزامهم التنظيمي.

لذا فإذن المؤسسات الرياضية تحرص على تهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال مراجعة وتعديل متطلباتها والتخلص من عيوبها التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد والتزاماتهم اتجاه العمل ودعم الثقة والدافعية والحوافز والاستقرار الوظيفي. مع الحرص على عدالة نظام الأجور والرواتب بالنسبة للإسهامات التي يقدمها عمال مديرية الشباب والرياضة مما يحثهم على التمسك بها ، حيث يشير رشيد إلى أن عدالة سياسات إدارة الموارد البشرية، ومناسبة البيئة المادية لأداء العمل من أهم معززات الالتزام التنظيمي (رشيد مازن فارس: 2004 م، ص.168)، من خلال بعث الطمأنينة والثقة، فالعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين قد يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. والعمل بروح الفريق ومن ثم زيادة الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي (النمر، سعود بن محمد وآخرون: 2011 م، ص77). حيث لم تعد المؤسسات مبنية على الإكراه أبداً، بل أصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة التي تساعد بيئة العمل المادية المناسبة في تعميق أثرها في مواجهة ضغوط العمل والصراعات التنظيمية. مما يسهم في ترسيخ الولاء والانتماء والالتزام بأداء مهام العمل (دركر، بيترف: 2004 م، ص180). فإضفاء الشعور بالثقة بين العاملين والمدربين هو آخر المراحل لدعم الالتزام التنظيمي. حيث يغمر هذا

الشعور العاملين ويشعرهم بقيمتهم، ومن ثم يزيل الخلافات بينهم، ويدفعهم للعمل والإنجاز بفاعلية وكفاءة. حيث يتطلب بناء جسور الثقة بين العاملين توافر المصادقية، والعدالة، والاهتمام، والعمل في بيئة تنظيمية محفزة (جولمان، دانيال وآخرون: 2004م، ص229).

ومن منطلق اهتمام مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بإيجاد بيئة العمل الداخلية اللازمة لدعم الالتزام التنظيمي لعمالها وذلك لتطوير أدائهم وضمان حسن القيام بأعمالهم ومهامهم المتنوعة، ومن منطلق المخاطر التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية والحاجة الملحة لتوافر بيئة عمل تساعد على دعمهم وزيادة إقبالهم على العمل بصدر رحب، وتالفي الضغوط التنظيمية الإضافية التي تجلبها البيئة الداخلية غير المناسبة، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ماهي أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

أسئلة الدراسة:

يتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة عدة أسئلة فرعية يحاول الباحث الإجابة عنها وهي :

1- هل تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

2 - هل هناك متطلبات (النمط القيادي ، الحوافز ، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

3 - هل هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

3-أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

1-الوقوف على مدى دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية

2-معرفة المساهم الفعلية لبيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية

3 -محاولة الكشف عن دور جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

4-الكشف عن واقع بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

5- التعرف على متطلبات التي تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

6 - التعرف على معوقات التي تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

7- محاولة الخروج بنتائج علمية بعد دراسة التطبيقية واقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية داخل المؤسسة

4- أهمية الدراسة :

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من البعدين التاليين :

4-1- الأهمية النظرية :

تستمد دراستنا أهميتها من طبيعة الموضوع الذي قيد الدراسة بالإضافة إلى المشاكل المطروحة ويتلخص ذلك فيما يلي :

- إبراز أهمية البيئة الداخلية والدور الذي تلعبه في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المديرية
- أنها تمس جانب مهم من جوانب الفرد وهو الجانب النفسي الاجتماعي والذي له اثر كبير على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- وتبرز أهميتها كونها تعالج موضوع العلاقات الاجتماعية بين العمال ومالها من تأثير على نفسيات العمال وولائهم للمنظمة
- تعيد الاعتبار للعوامل الإنسانية كعوامل مهمة في العمل وان أثرها كبير في ارتفاع الأداء أو نقصه
- معرفة العراقيل التي تؤثر على العمال والتزامهم التنظيمي و تفاديها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة
- تزويدنا بنسق المعلومات حول موضوع الدراسة

4-2- الأهمية العملية :

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتوفير البيئة الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومن ثم تلافي أوجه القصور الناتجة عن ضغوط العمل الإضافية التي تؤثر عليهم سلباً نتيجة عدم ملائمة بيئة العمل الداخلية.

5-الفرضيات:

5-1 الفرضية العامة

بيئة العمل الداخلية عدة أشكال اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

5-2 الفرضيات الجزئية

1- تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

2- هناك متطلبات (النمط القيادي ، الحوافز ، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية

اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

2 - هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

6- حدود الدراسة :

حدود هذه الدراسة هي:

6-1 - الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تناول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

6-2 - الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

6-3 - الحدود المكانية :

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

6-4 - الحدود الزمنية :

أعد الباحث هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي 2015/2016م.

- الجانب النظري كان بداية قبول الموضوع شهر ديسمبر الى غاية شهر مارس

- الجانب التطبيقي : شهر افريل

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الخطوات السابقة في الإطار العام للدراسة، والتي تتمثل في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة، اتضح لنا أن هذا الفصل والمتمثل في الإطار العام للدراسة له دور هام جدا في البحث العلمي ذلك أنه حدد صياغة المشكلة وضبطها وهذا يعتبر إنجاز نصف البحث. وفي الأخير لا يمكن أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق للخطوات السابقة الذكر.

الفصل الثالث:



الاجراءات الميدانية لدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

خلاصة



تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعطي منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (رشيد زرواتي، 2008م، ص176)

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجراءه، وهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة للبحث، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه، والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث الأهداف، الإطار وظرف البحث (منسي محمود عبد الحلیم، 2003م، ص61) - إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبنى عليها الباحث تصورات الأولوية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضاً يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للباحث ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه التعرف دور بيئة العمل الداخلية وتحقيقها للالتزام التنظيمي .

1-1-المجال المكاني و الزماني:

1-1-1 المجال المكاني :يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية، التي قمنا بها في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والدراسة الميدانية.

1-1-2 المجال الزمني :

-الجانب النظري: 06 جانفي 2016.

-الجانب التطبيقي: 21 مارس 2016. الى غاية 29 افريل 2016.

2-المنهج المتبع في الدراسة :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم

بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. (أنجوس، 2004م، ص102)

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (ملحم، 2002م، ص352)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي المسحي من خلال محاولة التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب الرياضية لولاية المسيلة .

3- مجتمع وعينة الدراسة

3-1 مجتمع الدراسة :

هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فرداً (07) عمال تم حذفهم لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملاً. ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو أقل من 100 فرداً فقد ارتأينا أن نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

3-2 العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعٍ تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (بشير صابح الراشدي، 2000م، ص62)

وفي دراستنا هذه فإن العينة هي مجتمع الدراسة وتتكون من (34) فرد ولهذا فلقد تم توزيع 34 استمارة على عينة الدراسة وتم استرجاعها بالكامل

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

إذا عرفنا اقترانا على مجموعة القيم التي يأخذها المتغير س وذلك على الصورة ص=ق (س) (فإننا نسمي س متغيرا مستقلا وص متغيرا تابعا، حيث نحدد قيمة ص بمعرفة قيمة س، ولا يعني وجود مصطلح مستقل "و" تابع "وجود علاقة سببية بينهما وقد يكون في العلاقة أكثر من متغير مستقل واحد مثل مستوى الطالب، في اقتران الطالب لسلعة ما نجد أنه يتوقف على عدة عوامل كالدخل، عدد المستهلكين والبيئة الاجتماعية لهم. وفي البحوث عادة ما يشار إلى المتغير الذي يعتقد بأنه يتأثر أو يعدل ببعض المعالجات بأنه متغير تابع بينما يشار إلى المتغير المستقل بأنه ذلك المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة ويقع تحت سيطرة الباحث متغير المعالجة فعلى سبيل المثال إذا كان الباحث مهتما بأثر تطبيق الجودة في منشأة صناعية ما على زيادة حجم المبيعات فإن حجم المبيعات في هذه الحالة يعتبر متغيرا معتمدا على المتغير المستقل تطبيق أنظمة الجودة. (فريد كامل أبو زينة، 2006م، ص 27، 28)

3-3-1- المتغير المستقل :

هو المتغير أو العامل الذي يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007 م، ص 72)

والمتغير المستقل في بحثنا هو بيئة العمل الداخلية .

3-3-2- المتغير التابع :

هو المتغير الذي يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا كانت ثمة علاقة بين متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007 م، ص 72).

والمتغير التابع هو الالتزام التنظيمي .

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية. (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007 م، ص 74)

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا حيث تم تقسيم الاستمارة إلى :

أ - البيانات الأولية:

اشتملت الاستمارة على الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة وتكونت من خمسة متغيرات هي: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والاقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ب - محاور الدراسة

اشتملت الدراسة على أربعة محاور رئيسة تضمنت (50) عبارة بواقع (12) عبارة لكل من المحور الأول والرابع، و(13) عبارة لكل من المحور الثاني والثالث، وقد استخدم الباحث مقياس (ديكارت) الخماسي حسب التنوع (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) للمحور الرابع، و(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) لبقية المحاور،

حيث يعبر الرقم (5) عن أكبر درجة (مرتفع جداً، أو موافق بشدة) ويعبر الرقم (1) عن أصغر درجة (منخفض جداً، أو غير موافق مطلقاً).

وقد جاءت المحاور على النحو التالي:

- المحور الأول : مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- المحور الثاني : متطلبات المساعدة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- المحور الثالث : معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

- المحور الرابع : مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

4-1 الخصائص السيكومترية للأداة

4-1-1 صدق الاستمارة:

صدق المحكمين:

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (خير الدين علي أحمد عويس، 1997 م، ص 38).

وللوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهد لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم خمسة (05) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد إدخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله و حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر. والجدول رقم (3) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05).

كما اتضح من الجدول رقم (3) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة و غيابها عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبانة ككل.

معامل الارتباط	الفاكرو نباخ	عبارة	معامل الارتباط	الفاكرو نباخ	عبارة
	إذا حذف العنصر			إذا حذف العنصر	
المحور الرابع			المحور الاول		
0.826	0,780	01	0,743	0,810	01
0.751	0,785	02	0,683	0,843	02
0.696	0,815	03	0.918	0,843	03
0.715	0,788	04	0,547	0,832	04
0.564	0,804	05	0,744	0,808	05
0.781	0,813	06	0,679	0,847	06
0.619	0,803	07	0,685	0,817	07
0.830	0,804	08	0,696	0,832	08
0.676	0,793	09	0.683	0,808	09
0.763	0,782	10	0.467	0,810	10
0.718	0,750	11	0.657	0,843	11
0.699	0,790	12	0.592	0,863	12
قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الرابع = 0.816			قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الاول = 0.846		
المحور الثالث			المحور الثاني		
0.521	0,937	01	0.554	0,589	01
0.675	0,937	02	0.778	0,715	02
0.544	0,940	03	0.620	0,695	03
0.780	0,930	04	0.644	0,702	04
0.588	0,941	05	0.511	0,727	05
0.673	0,937	06	0.684	0,716	06
0.899	0,941	07	0.635	0,671	07
0.664	0,932	08	0.712	0,688	08
0.839	0,933	09	0.667	0,683	09
0.632	0,931	10	0.510	0,724	10
0.661	0,937	11	0.843	0,712	11
0.775	0,928	12	0.570	0,690	12
0.866	0,930	13	0.588	0,673	13
قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الثالث = 0.942			قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الثاني = 0.729		

جدول رقم (03)

معامل الفا كورنباخ ومعامل الارتباط

ويتضح من الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور تتمثل فيما يلي :

01- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الأول ما بين (0.599-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

02- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الثاني ما بين (0.554 - 0.843) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

03- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الثالث ما بين (0.521 - 0.866) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

04- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لعبارات المحور الرابع ما بين (0.564 - 0.830)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق للاستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس. وكان معامل الارتباط بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.908 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط

معامل الارتباط	العينة
0.908	07 افراد

4-1-2 ثبات الاستمارة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي ، وهي طريقة ألفا كرونباخ ، وكانت النتائج كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (05) ثبات الاستمارة

محور	المحور والأبعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	المحور الأول	12	07	0.846
2	المحور الثاني	13	07	0.729
3	المحور الثالث	13	07	0.942
4	المحور الرابع	12	07	0.816

وقد اظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ان قيمة ثبات المحور الأول (مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.846 وثبات قيمة المحور الثاني (متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.729 وثبات قيمة المحور الثالث (معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.942 وثبات قيمة محور الرابع (مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.816

وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة ، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح أداة الدراسة بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها ، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها .

4-1-3الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون .

(مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999 م، ص 13)

5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستمارة الخاصة بعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قمنا بتوزيع عليهم 34 استمارة ابتداء من 10 أفريل 2016 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 14 أفريل 2016 إلى غاية 17 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

6- الأساليب الإحصائية:

• الحزم الإحصائية spss:

هو احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، واهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم . (أسامة أمين ربيع، 2007 م، ص 15) فتم حساب كل من:

أ - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ب - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

2 - حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.

3-متوسط الوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية التي تقيس دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بضرب استجابات (مرتفع جدا أو موافق بشدة) في $5(x)$ ، واستجابات (مرتفع أو موافق) في $4(x)$ ، واستجابات (متوسط أو محايد) في $3(x)$ ، واستجابات (منخفض أو غير موافق) في $2(x)$ واستجابات (منخفض جدا ، أو غير موافق على الإطلاق) في $1(x)$

ومن خلال ذلك يمكن الحصول على المتوسطات المرجحة التالية :

- ✓ من 4.20 إلى 5 يشير إلى مستوى مرتفع جداً، أو موافق بشدة.
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 يشير إلى مستوى مرتفع، أو موافق.
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 يشير إلى مستوى متوسط، أو محايد.
- ✓ من 1.80 إلى 2.59 يشير إلى مستوى منخفض أو غير موافق.
- ✓ من 1 إلى 1.79 يشير إلى مستوى منخفض جداً، أو غير موافق مطلقاً.

4 - اختبار(كا2) لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع توزع بالتساوي على الاستجابات الخمسة المختلفة (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) للمحور الرابع ، و(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً) لبقية المحاور.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا. وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها

الفصل الرابع:



عرض النتائج وتفسيرها

ومناقشتها

- تمهيد
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة
- مناقشة وتفسير نتائج المحاور في ضوء
الفرضيات الجزئية
- خلاصة



الفصل الرابع :عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق و إجراءات و أساليب علمية و عملية منطقية صارمة و دقيقة يجب احترامها و إتباعها بدقة و عناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة و ناجحة و فعالة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع رؤية موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حول موضوع الدراسة ، كما أن هذا الفصل يخص بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها وتفسيرها .

ويتضمن الفصل خمسة عناصر توضح خصائص أفراد عينة الدراسة بجانب الإجابة عن أسئلة الدراسة وهي مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، و متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، و معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، و مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الإجابة عنه ، ثم الوصول إلى استنتاجات ترتبط به ، ثم تفسير تلك النتائج ، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص لأفراد مجتمع الدراسة .

أولاً : خصائص أفراد عينة الدراسة

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي :

1- الجنس :

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	27	79.4
إناث	7	20.6
المجموع	34	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة البحث حسب فئة الجنس ، حيث سجلت نسبة الذكور (79.4%) في حين سجلت عند الإناث نسبة (20.6%)

وما يمكن قوله هو أن غالبية أفراد المتواجدين داخل المؤسسة هم من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة حيث نجد أن الذكور هم من يقومون بالعمل الميداني مثل التنقلات عبر مختلف البلديات الولاية أما الإناث فنجدهم يقومون بعمل استقبال الزبائن وخدمتهم والمحاسبة

2 - العمر

الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	8	23.5
من 30 إلى اقل من 40 سنة	11	32.5
من 40 إلى اقل من 50 سنة	11	32.5
50 سنة فأكثر	4	11.8
المجموع	34	100

يتضح من الجدول رقم (07) إن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هي (32.5%) تتراوح أعمارهم ما بين (30 الى اقل من 40 سنة)وكذلك الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 الى اقل من 50 سنة) يليهم الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) بنسبة (23.5%) و أخيرا الذين تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة (11.8%)

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة مع الارتفاع نسبيا ، مما يعكس توافر عامل الخبرة ، ويخدم أهداف الدراسة ، الأمر الذي يعني التعرف على آراء أفراد ذوي مستويات عمرية مختلفة بما يحملونه من خبرات متراكمة نحو تحديد دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

3 - المؤهل التعليمي :

الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.9	2	متوسط
14.7	5	ثانوي
79.4	27	جامعي
00	0	غير ذلك
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (79.4%) تليها بنسبة (14.7%) للعمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي في حين سجلت نسبة (5.9%) عند ذوي المستوى التعليمي المتوسط

ومن اهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية

4- اقدمية العمل داخل المؤسسة :

جدول رقم (09) توزيع فراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	7	20.6
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	9	26.5
من 10 إلى اقل من 20 سنة	9	26.5
من 20 إلى اقل من 30 سنة	6	17.6
30 سنة فأكثر	3	8.8
المجموع	34	100

يتضح من الجدول رقم (09) أن اعلي نسبة من أفراد عينة الدراسة (26.5%) تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (من 5 الى اقل من 10 سنوات) وكذلك نفس النسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (10من الى اقل من 20 سنة) ، وان (20.6%) تبلغ اقدميتهم (اقل من 5 سنوات) في حين تليهم النسبة (17.6%) للعمال الذين تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (20 الى اقل من 30 سنة) بينما الأقل تزيد خبرتهم عن (30سنة) بنسبة (8.8%)

تدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة ، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة ، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء ، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين .

5- عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها العمال في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم التحق باية دورة	5	14.7
دورة واحدة	15	44.1
دورتان	7	20.6
ثلاث دورات فاكثر	7	20.6
المجموع	34	100

يتضح من الجدول رقم (10) ان أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة (44.1%) حصلوا على دورة واحدة ، وان (20.6%) حصلوا على دورتين ، ومنهم من حصلوا على ثلاث دورات فأكثر بنفس النسبة بينما الأقلية لم يلتحقوا بأية دورة و كانت بنسبتهم (14.7%)

وتشير النتيجة السابقة إلى اهتمام مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالدورات التدريبية وذلك من خلال إلحاق عمالها بهذه الدورات من اجل توسيع مداركهم ومعلوماتهم

ثانيا : مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

للإجابة عن السؤال الأول : هل تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (11) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)	القيمة		الاحتمالية
01	طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها صداقة	23	10	1			4.6471	0.54397	21,58	0,000	01	
		69.6	29.4	2.9								
02	طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة عمل	3	29	2			4.02	0.388	41,35	0,000	12	
		8.8	85.3	5.9								
03	تشعر بأنك شخص مرغوب فيه داخل جماعة عملك	9	24		1		4.20	0.591	24,059	0,000	08	
		26.5	70.6		2.9							
04	هناك تعاون بين أفراد جماعة عملك	20	13	1			4.55	0.560	16,294	0,000	02	
		58.8	38.2	2.9								
05	يعترف لك زملائك بما تبذله من جهد	12	19	3			4.26	0.618	11,35	0,003	07	
		35.3	55.9	8.8								
06	أشعر بالأمن و الاستقرار مع زملائك في العمل	15	18	1			4.41	0.556	14,529	0,001	03	
		44.1	52.9	2.9								
07	تنخلى عن مصلحتك الخاصة من اجل المصلحة العامة	9	19	6			4.08	0.668	8,176	0,017	11	
		26.5	55.9	17.6								

جدول رقم (11)

مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		متوسط	بشدة	موافق	محايد	غير موافق			كا 2 لحساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
08	أنت راض عن جماعة عملك	تكرار	13	18	3	4.29	0.629	10,294	0,006	06	
		نسبة %	38.2	52.9	8.8						
09	إذا كان هناك تعاون مع زملائك في العمل فهل هذا العمل يكون في إطار غير رسمي	تكرار	11	19	4	4.20	0.640	9,941	0,007	09	
		نسبة %	32.4	55.9	11.8						
10	عملك مع الفريق يشعرك بالرضا والانتماء	تكرار	16	15	3	4.38	0.652	9,23	0,010	04	
		نسبة %	47.1	44.1	8.8						
11	تشعر أن أداءك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	تكرار	13	21		4.38	0.493	1,882	0,170	05	
		نسبة %	38.2	61.8							
12	أنت مستعد للعمل وقت إضافي لصالح المؤسسة	تكرار	12	16	5	4.14	0.783	16,118	0,001	10	
		نسبة %	35.3	47.1	14.7						
	متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحور مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة										
						4.30	0.315	24,47	0,027		

تابع للجدول رقم (11)

مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

بالنظر إلى عبارات المحور الأول في الجدول رقم (11) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو هل تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كما2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بمساهمة جماعات العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة الى ان المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.30) وبانحراف معياري قدره (0.315) وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع بين (4.21 الى 5.00) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة (79) الذي ينص على ان المتوسط إذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني أن المحور او العبارة تشير الى أن المستوى مرتفع جدا ، وبما أن متوسط مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك الحدود فإذن ذلك يشير الى ارتفاع مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (11) يتضح الآتي :

- 01- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة صداقة** ، وقد احتلت هذه العبارة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.64) حيث أجاب ما نسبته (69.6%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (29.4%) على أنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح أنهم يشكّلان (99%) وهي نسبة مرتفعة .
- 02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **هناك تعاون بين أفراد جماعة عملك** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.55) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكّلان (97%) وهي نسبة مرتفعة
- 03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **أشعر بالأمن و الاستقرار مع زملائك في العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.41) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكّلان (97%) وهي نسبة مرتفعة

- 04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **عملك مع الفريق يشعرك بالرضا والانتماء** وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تشعر أن أداءك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (62.8%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **أنت راض عن جماعة عملك** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (4.29) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **يعترف لك زملائك بما تبذله من جهد** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (4.26) حيث أجاب ما نسبته (35.3%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تشعر بأنك شخص مرغوب فيه داخل جماعة عملك** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (4.20) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (70.6%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 09- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **إذا كان هناك تعاون مع زملائك في العمل فهل هذا العمل يكون في إطار غير رسمي** وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.20) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة

- 10- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **انت مستعد للعمل وقت إضافي لصالح المؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.14) حيث أجاب ما نسبته (35.3%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (82.4%) وهي نسبة مرتفعة
- 11- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تتخلى عن مصلحتك الخاصة من اجل المصلحة العامة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.08) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (82.4%) وهي نسبة مرتفعة
- 12- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة عمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.02) حيث أجاب ما نسبته (8.8%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (85.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

- 01- طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة صداقة
- 02- هناك تعاون بين أفراد جماعة عملك
- 03- أشعر بالأمن و الاستقرار مع زملائك في العمل
- 04- عملك مع الفريق يشعرك بالرضا و الانتماء
- 05- تشعر أن أداءك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
- 06- أنت راض عن جماعة عملك
- 07- يعترف لك زملائك بما تبذله من جهد
- 08- تشعر بأنك شخص مرغوب فيه داخل جماعة عملك
- 09- إذا كان هناك تعاون مع زملائك في العمل فهل هذا العمل يكون في إطار غير رسمي
- 10- أنت مستعد للعمل وقت إضافي لصالح المؤسسة
- 11- تتخلى عن مصلحتك الخاصة من اجل المصلحة العامة

12- طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة عمل

تتفق هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة خليدة نويوات (2013) في طبيعة العلاقة بزملاء العمل وكذلك التعاون فيما بينهم كما تتفق جزئياً مع دراسة سلامي مقدودة (2013) في علاقات العمل السائدة والرضا عن جماعات العمل كما تتفق جزئياً مع دراسة بن براهيم وليد (2012) في استعداد العامل للعمل وقت إضافي لصالح المؤسسة

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وذلك عن طريق طبيعة العلاقة بزملاء العمل التي هي علاقة صداقة قبل أن تكون علاقة عمل وذلك ناتج عن دفع أعضاء الجماعة إلى التخلي عن مصالحهم الخاصة من اجل مصلحة الجماعة، والتعاون بين أفرادها يزيد من رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، مع شعورهم بالأمن داخلها يجعلهم يشاركون معلوماتهم وخبراتهم مع أعضائها ولمن يحتاجها والعمل مع الفريق من اجل تحقيق أهداف المديرية وتحقيق أهداف الجماعة وحتى الفرد وهذا يؤدي الى الشعور بالرضي داخل الجماعة، يساعده في ذلك توفر ظروف بيئية جيدة ومناسبة للعمل في وقت إضافي داخل المؤسسة والتخلي عن مصلحته لمصلحة العامة

من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن جماعة العمل غير الرسمية تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الأولى إلى حد كبير والتي تفيد بان جماعة العمل غير الرسمية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي .

ثالثا : متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

للإجابة عن السؤال الثاني : هل هناك متطلبات (النمط القيادي ، الحوافز ، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟
تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (12) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارة	رقم	
	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)				غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	الاحتمالية	القيمة										
13	0,003	11,35	0.833	4.17		3	19	12	تكرار	توفير أعداد كافية من التقنيات الحديثة	01	
									نسبة %			8.8
12	0,002	9,529	0.43	4.23			26	8	تكرار	تأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات	02	
									نسبة %			
10	0,006	10,294	0.62	4.29		3	18	13	تكرار	وضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة لتغطية النقص داخل المؤسسة	03	
									نسبة %			8.8
04	0.320	7.118,	0.50	4.47			18	16	تكرار	توفير التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة	04	
									نسبة %			
11	0,069	5,353	0.70	4.26		5	15	15	تكرار	تأهيل كوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال	05	
									نسبة %			14.7
05	0,001	14,176	0.563	4.47		1	16	17	تكرار	وضع سياسة مرنة لاتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للمشاركة بالنسبة للعاملين	06	
									نسبة %			
06	0,000	15,235	0.551	4.38		1	19	14	تكرار	توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في المؤسسة	07	
									نسبة %			

جدول رقم 12

متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			كا 2 لحساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
08	تجنب محاسبة بعض العاملين في المؤسسة على حساب الآخر	18	12	2	2	4.35	0.848	22,000	0,000	07	
		نسبة %	52.9	35.3	5.9						
09	تجنب تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم	19	11	2	2	4.32	1.036	23,64	0,000	08	
		نسبة %	55.9	32.4	5.9						
10	استخدام نظام حوافز المادي والمعنوي	22	11	1		4.617	0.551	19,47	0,000	01	
		نسبة %	64.7	32.4	2.9						
11	الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة	21	12	1		4.58	0.556	17,70	0,000	02	
		نسبة %	61.8	35.3	2.9						
12	استخدام نظام ديمقراطي كنمط قيادي وتفعيل نمط القيادة التحويلية	16	14	3	1	4.32	0.767	20,353	0,000	09	
		نسبة %	47.1	41.2	8.8	2.9					
13	العمل تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين	19	15			4.55	0.503	0,471	0,493	03	
		نسبة %	55.9	44.1							
	متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحور متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة										

تابع للجدول رقم 12

متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وبالنظر إلى عبارات المحور الثاني في الجدول رقم (12) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو هل هناك متطلبات (النمط القيادي ، الحوافز ، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ و الذي يوضح كما2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بمتطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة الى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.321) وبما ان المتوسط الحسابي يقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95%) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة (79) الذي ينص على ان المتوسط إذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني ان المحور أو العبارة تشير إلى ان المستوى مرتفع جدا ، وبما أن متوسط متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فإذن ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود متطلبات مهمة تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (12) يتضح الآتي :

01- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة استخدام نظام حوافز

المادي والمعنوي وقد احتلت هذه العبارة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.61) حيث أجاب ما نسبته (64.7%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (32.4%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة الجمع بين الترقية

بالأقدمية والجدارة وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.58) حيث أجاب ما نسبته (61.8%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (35.3%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة العمل تعزيز الثقة

المتبادلة بين الإدارة والعاملين وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.55) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي

نسبة مرتفعة

04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **توفير التجهيزات** المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.47) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة

05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **وضع سياسة مرنة لاتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للمشاركة بالنسبة للعاملين** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.47) حيث أجاب ما نسبته (50%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في المؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تجنب محاباة بعض العاملين في المؤسسة على حساب الآخر** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (4.35) حيث أجاب ما نسبته (52.9%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (35.3%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.2%) وهي نسبة مرتفعة

08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تجنب تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (87.3%) وهي نسبة مرتفعة

09- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **استخدام نظام ديمقراطي كمنط قيادي وتفعيل منط القيادة التحويلية** وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) على أنهم موافقون بشدة ،

وأجاب ما نسبته (41.2%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة

10- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **وضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة لتغطية النقص داخل المؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.29) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (52.9%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (92.1%) وهي نسبة مرتفعة

11- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تأهيل كوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال** وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.26) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة

12- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.23) حيث أجاب ما نسبته (23.5%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (76.5%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة

13- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **توفير أعداد كافية من التقنيات الحديثة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث عشر بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (35.3%) منهم على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

انه توجد متطلبات مهمة تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

- 1- استخدام نظام حوافز المادي والمعنوي
- 2- الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة
- 3- العمل تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين
- 4- توفير التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة
- 5- وضع سياسة مرنة لاتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للمشاركة بالنسبة للعاملين
- 6- توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في المؤسسة
- 7- تجنب محاباة بعض العاملين في المؤسسة على حساب الآخر
- 8- تجنب تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقاتهم
- 9- استخدام نظام ديمقراطي كنمط قيادي وتفعيل نمط القيادة التحويلية
- 10- وضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة لتغطية النقص داخل المؤسسة
- 11- تأهيل كوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال
- 12- تأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات
- 13- توفير أعداد كافية من التقنيات الحديثة

تتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة بن براهم وليد (2012) في المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين التي هي من أهم المتطلبات ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة سلامي مقدودة (2013) في أن ظروف العمل من أهم المتطلبات ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة عيادة رحيل الاسلمي الشمري (2012) في استخدام نظام الحوافز وتوفير التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، بان هناك متطلبات مهمة تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة يأتي في مقدمتها استخدام نظام حوافز المادي والمعنوي وكذلك الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة وذلك لأنه كلما كانت الحوافز واضحة وتوزع بشكل عادل كلما كان العامل يشعر بالراحة ويجعله يبذل جهد في عمله وإتقانه للعمل ويزيد من التزامه التنظيمي داخل مكان العمل ثم تأتي من أهم المتطلبات المتوصل إليها هي توفير التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) ، وذلك بهدف تهئية البيئة الملائمة للإبداع والابتكار وتلافي معانات الحر وما يترتب على ذلك من خمول ويشير حمزاوي (2008، ص105) إلى أن البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين ، تزيد من تركيزهم ، فالبيئة الخالية من الضوضاء والتي تتمتع بالإضاءة المناسبة ، ودرجة الحرارة الملائمة ، وتصميم المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة أو التآثيث أو التهوية ، وعدم تكديس الغرف بالعاملين ، تجلب مناخ مناسب لتحسين الأداء ، مع

ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل المديرية ، لأنهم أكثر من يتعرض لمشكلات العمل ومخاطر التنقلات بين البلديات والدوائر من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ، ولذلك فهم اقدر على معرفة المشكلات واتخاذ لقرارات التي تنظم سير العمل وتساعدتهم على مواجهة هذه المشكلات ، كما يجب توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وتجنب محاباة بعض العاملين على حساب الآخرين ، وتجنب تكليف العاملين بأعباء تفوق طاقاتهم ، لان ذلك يولد الغبن الذي يترتب عليه تضجر العاملين لشعورهم بالظلم ، مما يترتب عليه انعدام الرضا عن العمل في المديرية ونمو الرغبة في التسرب منها ، ونشأة الاتجاهات السلبية نحو العمل من رغبة في التسرب منه والانتقال أو حتى التقاعد ، ولذلك يجب زيادة عدد الأفراد والعاملين بما يتناسب مع أعباء العمل في الميدان وذلك بوضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة والقيام بدورات تدريبه متقدمة لتطوير أدائهم في العمل ، بهدف تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ أعمال ومهام عمال مديرية الشباب والرياضة، ولكي يتمكن العمال بالقيام بواجباتهم في العمل يشير القيروتي (2000،ص311) إلى أن العدالة في تقسيم العمل وتجنب المحاباة بعض العاملين دون الآخرين من أهم متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية .

وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الثانية إلى حد كبير والتي تفيد بان هناك متطلبات تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

رابعا : معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

للإجابة عن السؤال الرابع : هل هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال . ويوضح الجدول رقم (13) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد معوقات المؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟.

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		مواقف بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			القيمة	الاحتمالية	
01	قلة التقنيات الحديثة.	23	10	1		4.64	0.543	21,58	0,000	01	
		67.6	29.4	2.9							
02	تقادم الأنظمة واللوائح وتقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات	5	26	3		4.05	0.488	28,647	0,000	12	
		14.7	76.5	8.8							
03	عدد الأفراد والكوادر لا يتناسب مع أعباء العمل	9	23	1	1	4.17	0.626	38,00	0,000	06	
		26.5	67.6	2.9	2.9						
04	ضعف كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة	10	17	3	3	3.94	1.013	26,00	0,000	13	
		29.4	50	8.8	8.8						
05	ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة	18	13	1	1	4.35	0.917	38,94	0,000	02	
		52.9	38.2	2.9	2.9						
06	قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة	15	16	1	1	4.26	0.898	37,17	0,000	04	
		44.1	47.1	2.9	2.9						
07	تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة	11	20	1		4.23	0.605	12,765	0,002	05	
		32.4	58.8	2.9							

جدول رقم 13

معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

رقم	العبارة	الاستجابات	المتوسط	الانحراف	الاختبارات الإحصائية	ترتيب العبارة من
-----	---------	------------	---------	----------	----------------------	------------------

حيث المتوسط الحسابي	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		المعياري	الحسابي	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	الاحتمالية	القيمة										
03	0,000	20,82	0.842	4.32		2	2	13	17	تكرار	تحيز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الآخر	08
						5.9	5.9	38.2	50	% نسبة		
10	0,000	29,52	1.037	4.11	1	3	1	15	14	تكرار	تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم	09
					2.9	8.8	2.9	44.1	41.2	% نسبة		
11	0,000	30,235	0.933	4.08		2	1	21	10	تكرار	وجود نظام حوافز غير واضح	10
						5.9	2.9	61.8	29.4	% نسبة		
07	0,000	23,882	0.716	4.17		1	3	19	11	تكرار	قلة فرص الترقى المتاحة.	11
						2.9	8.8	55.9	32.4	% نسبة		
08	0,001	17,05	0.903	4.17		3	2	15	14	تكرار	انخفاض كفاءة بعض العمال	12
						8.8	5.9	44.1	41.2	% نسبة		
09	0,000	30.12	1.058	4.17	1	3	1	13	16	تكرار	ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري	13
					2.9	8.8	2.9	38.2	47.1	% نسبة		
	0,001	32.53	0.541	4.21	متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محور معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة							

تابع للجدول رقم 13

معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وبالنظر إلى عبارات المحور الثالث في الجدول رقم (13) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو هل هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ والذي يوضح كما2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بمعوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة الى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.21) وانحراف معياري قدره (0.541) وبما ان حدود المتوسط في العينة تقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة (79) الذي ينص على ان المتوسط إذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني أن المحور أو العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا ، وبما أن متوسط معوقات المؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فإذن ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود معوقات تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات محور معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (13) يتضح الأتي :

- 01- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة التقنيات الحديثة**. وقد احتلت هذه العبارة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.64) حيث أجاب ما نسبته (67.6%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (29.4%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 02- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.35) حيث أجاب ما نسبته (52.9%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.3%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 03- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تحيز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الآخر** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (50%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.2%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.2%) وهي نسبة مرتفعة

04- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.26) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (47.1%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة

05- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.23) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (58.8%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (97.1%) وهي نسبة مرتفعة

06- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **عدد الأفراد والكوادر لا يتناسب مع أعباء العمل** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (26.5%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (67.6%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة

07- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **قلة فرص الترقى المتاحة** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (88.3%) وهي نسبة مرتفعة

08- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **انخفاض كفاءة بعض العمال** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة

09- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري** وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.17) حيث أجاب ما نسبته (47.1%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (38.2%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة

10- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم** وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.11) حيث أجاب ما نسبته (41.2%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (44.1%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (85.3%) وهي نسبة مرتفعة

11- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **وجود نظام حوافز غير واضح** وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.08) حيث أجاب ما نسبته (29.4%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (61.8%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (81.2%) وهي نسبة مرتفعة

12- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **تقادم الأنظمة واللوائح و تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.05) حيث أجاب ما نسبته (14.7%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (76.5%) منهم على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (91.2%) وهي نسبة مرتفعة

13- كشفت استجابات أفراد عينة الدراسة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على عبارة **ضعف كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث عشر بمتوسط حسابي قدره (3.94) حيث أجاب ما نسبته (29.4%) على أنهم موافقون بشدة ، وأجاب ما نسبته (50%) على العبارة بأنهم موافقون ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (79.4%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

انه توجد معوقات تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي:

- 01- قلة التقنيات الحديثة
- 02- ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة
- 03- تمييز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الآخر
- 04- قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة
- 05- تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة
- 06- عدد الأفراد والكوادر لا يتناسب مع أعباء العمل

- 07- قلة فرص الترقى المتاحة
- 08- انخفاض كفاءة بعض العمال
- 09- ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري
- 10- تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم
- 11- وجود نظام حوافز غير واضح
- 12- تقادم الأنظمة واللوائح وتقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات
- 13- ضعف كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة
- وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة عايد رحيل عيادة الاسلامي الشمري (2012) في ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة و قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة خليفة نويوات (2013) في تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة و تحيز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الأخر، كما تتفق جزئياً مع دراسة سلامي مقدودة (2013) في قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة و، كذلك تتفق جزئياً هذه الدراسة مع دراسة بن إبراهيم وليد (2012) في انخفاض كفاءة بعض العمال و تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة
- ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بان هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة يأتي في مقدمتها قلة التقنيات الحديثة، مما يترتب عليهم استخدام طرق تقليدية تستغرق مزيداً من الوقت وتجعل بيئة العمل أكثر توليداً للضغط، مما يعني تكليف العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بأعباء عمل تفوق طاقتهم، وذلك ناتج عن ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة مما يزيد من نفورهم ويجعلهم يتضجرون من العمل، خاصة الأعمال والمهام الميدانية بالإضافة إلى أن تحيز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الأخر و تقادم تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات بين الفروع التابعة للمديرية في الدوائر والبلديات او العمال الذين هم في مؤسسات أخرى، مما يعوق تنفيذ المهام، وقد يؤدي الى التضارب في الاختصاصات، ويزداد الأمر سوءاً في حالة تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة مع الارتجالية في اتخاذها هذا كله يؤدي إلى عدم القدرة على القيام بأعباء وظائفهم بالكفاءة المطلوبة وكما يشير القيروتي (2000، ص 310) إلى أن انعدام العدالة في تقسيم العمل ومحاباة بعض العاملين دون الآخرين من أهم معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية.
- كما ان انخفاض فرص الترقية يعتبر من المعوقات التي تحول من تحسين بيئة العمل وذلك بسبب شعور العاملين بالإرهاق النفسي وأملهم في الوصول إلى مراتب عليا يستحقونها مع عدم توفرها، بل قد يعتبر ان العمليات التي

يقومون بها وسيلة للهروب بسبب ضعف كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف، ..) التي تشكل ضغوط إضافية تعوق تحسين بيئة العمل الداخلية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويشير حمزاوي (2008، ص 105) إلى أن البيئة المادية التي لا تتوفر على الراحة والهدوء ، تشتت انتباه العاملين ، وتجلب ضغوط إضافية ، فالبيئة التي تعج بالضوضاء والإضاءة غير مناسبة ، ودرجة الحرارة غير الملائمة ، وتصميم المكاتب بشكل غير مناسب تجلب مناخ غير مناسب لتحسين الأداء .

كما أن قلة الاهتمام بالعاملين وعدم توفير وسائل متطورة في التنقلات واستعمال الطرق التقليدية التي تبدد الوقت والجهد ولا تضمن السلامة الكافية للعمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وإتباع سياسة تنقلات تعرقل سير العمل نتيجة نقل أصحاب الخبرات الملمين بطبيعة العمل وهذا يؤثر على العاملين الآخرين ويصيبهم الارتباك والاجتهاد من اجل تعويض النقص الواضح نتيجة التنقلات .

وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الثالثة الى حد كبير والتي تفيد بان هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي

خامسا : مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :

للإجابة عن السؤال الرابع : ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، والمتوسطات الحسابية ، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .

ويوضح الجدول رقم (14) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟.

رقم	العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً			كاس حساب المطابقة		
									القيمة	الاحتمالية	
01	التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي	تكرار	30	2	2	4.82	0.520	46,11	0,000	01	
		نسبة %	88.2	5.9	5.9						
02	أمكث في العمل حتى انتهاء وقت الدوام الرسمي.	تكرار	11	20	1	4.14	0.857	43,059	0,000	11	
		نسبة %	32.4	58.8	2.9	2.9					
03	أنجز المهام المكلف بها يومياً دون تأجيل.	تكرار	13	19	2	4.32	0.588	13,11	0,001	12	
		نسبة %	38.2	55.9	5.9						
04	أقبل على العمل بجد ونشاط.	تكرار	19	13	1	4.47	0.70	28,58	0,000	07	
		نسبة %	55.9	38.2	2.9						
05	أشعر بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة	تكرار	24	8	2	4.64	0.597	22,824	0,000	02	
		نسبة %	70.6	23.5	5.9						
06	أحافظ على مرافق مديرية الشباب والرياضة	تكرار	21	13		4.61	0.493	1,882	0,170	03	
		نسبة %	61.8	38.2							
07	أحافظ على الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل مديرية الشباب والرياضة	تكرار	20	14		4.58	0.499	1,059	0,303	04	
		نسبة %	58.8	41.2							

جدول رقم 14

مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارة	رقم	
	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)				منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً			
	الاحتمالية	القيمة										
09	0,493	0,471	0.503	4.41				19	15	تكرار	08	اقتصد بقدر الإمكان في النفقات أثناء أداء مهام
08	0,007	9,941	0.704	4.44			4	11	19	تكرار	09	أرغب في البقاء في مديرية الشباب والرياضة حتى بلوغ التقاعد.
06	0,001	14,529	0.662	4.52			3	10	21	تكرار	10	أرفض الانتقال لقطاع آخر رغم مميزاته المادية.
10	0,003	11,70	0.603	4.38			2	17	15	تكرار	11	احترم الرؤساء والتزم بتعليماتهم.
05	0,000	15,94	0.612	4.55			2	11	21	تكرار	12	تحقيق أهدافي يكون بتحقيق أهداف المؤسسة التي اعمل بها
	0,048	18,41	0.357	4.49	متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محور مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة							

تابع للجدول رقم 14

مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

وبالنظر إلى عبارات المحور الرابع في الجدول رقم (14) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة وهو ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ والذي يوضح كما عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.49) وبانحراف معياري قدره (0.357) وبما أن حدود المتوسط في العينة تقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95) ، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة (79) الذي ينص على أن المتوسط إذا كان بين (4.21 إلى 5.00) فهذا يعني أن المحور أو العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا ، وبما أن متوسط مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك الحدود فإذن ذلك يشير إلى ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وبتحليل كل عبارة من عبارات مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كما وردت في الجدول رقم (14) يتضح الآتي :

- 01- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي. وقد احتلت هذه العبارة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4.82) حيث أجاب ما نسبته (88.2%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (5.9%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 02- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة أشعر بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة. وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (4.64) حيث أجاب ما نسبته (70.6%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (23.5%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 03- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة أحافظ على مرافق مديرية الشباب والرياضة. وقد احتلت هذه العبارة المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (4.61) حيث أجاب ما نسبته (61.8%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (38.2%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 04- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة أحافظ على الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل مديرية الشباب والرياضة. وقد احتلت هذه العبارة المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره (4.58) حيث أجاب ما نسبته (58.8%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (41.2%) على العبارة بأن مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 05- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة تحقيق أهدافي يكون بتحقيق أهداف المؤسسة التي اعمل بها. وقد احتلت هذه العبارة المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره (4.55) حيث أجاب ما نسبته

- (61.8%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 06- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **أرفض الانتقال لقطاع آخر رغم مميزاته المادية..** وقد احتلت هذه العبارة المركز السادس بمتوسط حسابي قدره (4.52) حيث أجاب ما نسبته (61.8%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (29.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.91.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 07- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **أقبل على العمل بجد ونشاط..** وقد احتلت هذه العبارة المركز السابع بمتوسط حسابي قدره (4.47) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (38.2%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 08- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **أرغب في البقاء في مديرية الشباب والرياضة حتى بلوغ التقاعد..** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثامن بمتوسط حسابي قدره (4.44) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (32.4%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.88.2%) وهي نسبة مرتفعة
- 09- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **أقتصد بقدر الإمكان في النفقات أثناء أداء مهام.** وقد احتلت هذه العبارة المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره (4.41) حيث أجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (44.1%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (100%) وهي نسبة مرتفعة
- 10- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **احترم الرؤساء والتزم بتعليماتهم.** وقد احتلت هذه العبارة المركز العاشر بمتوسط حسابي قدره (4.38) حيث أجاب ما نسبته (44.1%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (50%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 11- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **أنجز المهام المكلف بها يومياً دون تأجيل.** وقد احتلت هذه العبارة المركز الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره (4.32) حيث أجاب ما نسبته (38.2%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (55.9%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.94.1%) وهي نسبة مرتفعة
- 12- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع على عبارة **أمكن في العمل حتى انتهاء وقت الدوام الرسمي.** وقد احتلت هذه العبارة المركز الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره (4.14) حيث أجاب ما نسبته (32.4%) منهم على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع جدا ، وأجاب ما نسبته (58.8%) على العبارة بان مستوى الالتزام مرتفع ، ودمج الإيجابتين يتضح إنهما يشكلان (.91.2%) وهي نسبة مرتفعة

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة ، كما أن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام لتنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هي :

- 01- التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي
- 02- أشعر بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة.
- 03- أحافظ على مرافق مديرية الشباب والرياضة
- 04- أحافظ على الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل مديرية الشباب والرياضة.
- 05- تحقيق أهدافي يكون بتحقيق أهداف المؤسسة التي اعمل بها
- 06- أرفض الانتقال لقطاع آخر رغم مميزاته المادية..
- 07- أقبل على العمل بجد ونشاط..
- 08- أرغب في البقاء في مديرية الشباب والرياضة حتى بلوغ التقاعد
- 09- اقتصد بقدر الإمكان في النفقات أثناء أداء مهام
- 10- احترم الرؤساء والتزم بتعليماتهم
- 11- أنجز المهام المكلف بها يومياً دون تأجيل
- 12- أمكث في العمل حتى انتهاء وقت الدوام الرسمي

تتفق هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة لروؤي رشيد سعيد ال قاسم (2011) في ارتفاع الالتزام التنظيمي كما تتفق هذه الدراسة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة عاشوري ابتسام (2014) في المكوث في عمل مع الرغبة به كما تتفق جزئياً هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة عايد رحيل عيادة الاسلمي الشمري (2012) بالالتزام بالحضور في الموعد الرسمي مع الحفاظ على المرافق والأدوات .

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، بان هناك مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي يعبر عنها من خلال السلوكيات التي يأتي في مقدمتها التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي مع الشعور بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة والحفاظ على المرافق والأدوات الخاصة بمديرية الشباب و الرياضة و زيادة عمرها الافتراضي وبالتالي يؤدي الى الاقتصاد في النفقات ، و كل هذا يعبر عن مدى التزام الفرد العامل في المؤسسة وهذا ناتج عن بيئة عمل جيدة تساعد على تحقيق أهدافه التي هي أهداف المؤسسة بالأول مع رفض الانتقال إلى مكان عمل اخر رغم مميزاته المادية والرغبة في البقاء حتى بلوغ سن التقاعد وهذا لشعور العامل بالراحة في مكان العمل الخاص بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويشير الكبيسي (2006،ص76) إلى أن المؤسسة التي تشيع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء .

كما يؤدي ارتفاع مستويات الالتزام الى استعداد كل عامل من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة باحترام مرؤوسيه وانجاز الأعمال الموكلة اليه بدون تدمير مع المكوث في العمل حتى انتهاء من هذه الأعمال والبقاء داخل المديرية حتى بدونها وذلك بسبب توفر ظروف بيئية مناسبة وعلاقات جيدة مع جماعات العمل غير الرسميين

خلاصة

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة . كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفريغ هاته النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية ، والتي وجدنا من خلالها أن لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

الفصل الخامس:



استنتاجات واقتراحات

1- استنتاجات عامة

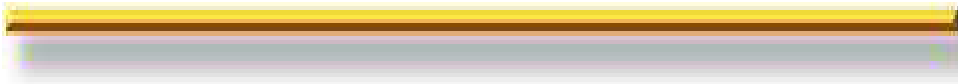
2- اقتراحات

3- الآفاق المستقبلية للدراسة

4- المراجع المعتمدة في الدراسة

5- الملاحق

6- ملخص الدراسة



الفصل الخامس : استنتاجات و اقتراحات

01- استنتاجات عامة

بعد دراسة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

1- نتائج المحور الأول والذي هو مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

مساهمت جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي مرتبة ترتيبا تنازليا وهي:

13- طبيعة علاقتك زملائك في العمل علاقتها علاقة صداقة

14- هناك تعاون بين أفراد جماعة عملك

15- أشعر بالأمن والاستقرار مع زملائك في العمل

16- عملك مع الفريق يشعرك بالرضا والانتماء

17- تشعر أن أداءك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

18- أنت راض عن جماعة عملك

19- يعترف لك زملائك بما تبذله من جهد

20- تشعر بأنك شخص مرغوب فيه داخل جماعة عملك

21- إذا كان هناك تعاون مع زملائك في العمل فهل هذا العمل يكون في إطار غير رسمي

22- أنت مستعد للعمل وقت إضافي لصالح المؤسسة

23- تتخلى عن مصلحتك الخاصة من اجل المصلحة العامة

24- طبيعة علاقتك زملائك في العمل علاقتها علاقة عمل

2- نتائج المحور الثاني وهو متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أن المتطلبات المهمة التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة تتمثل فيما يلي :

14- استخدام نظام حوافز المادي والمعنوي

15- الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة

16- العمل تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين

17- توفير التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة

18- وضع سياسة مرنة لاتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للمشاركة بالنسبة للعاملين

- 19- توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في المؤسسة
- 20- تجنب محاباة بعض العاملين في المؤسسة على حساب الآخر
- 21- تجنب تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم
- 22- استخدام نظام ديمقراطي كنمط قيادي وتفعيل نمط القيادة التحويلية
- 23- وضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة لتغطية النقص داخل المؤسسة
- 24- تأهيل كوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال
- 25- تأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات
- 26- توفير أعداد كافية من التقنيات الحديثة

3- نتائج المحور الثالث وهو معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إن المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة تتمثل فيما يلي :

- 14- قلة التقنيات الحديثة
 - 15- ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة
 - 16- تحيز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الآخر
 - 17- قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة
 - 18- تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة
 - 19- عدد الأفراد والكوادر لا يتناسب مع أعباء العمل
 - 20- قلة فرص الترقى المتاحة
 - 21- انخفاض كفاءة بعض العمال
 - 22- ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري
 - 23- تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم
 - 24- وجود نظام حوافز غير واضح
 - 25- تقادم الأنظمة واللوائح و تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات
 - 26- ضعف كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة
- 4- نتائج المحور الرابع وهو الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
- إن النتائج تتمثل في السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهي :

- 13- التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي
 - 14- أشعر بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة.
 - 15- أحافظ على مرافق مديرية الشباب والرياضة
 - 16- أحافظ على الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل مديرية الشباب والرياضة.
 - 17- تحقيق أهدافي يكون بتحقيق أهداف المؤسسة التي اعمل بها
 - 18- أرفض الانتقال لقطاع آخر رغم مميزاته المادية.
 - 19- أقبل على العمل بجد ونشاط.
 - 20- أرغب في البقاء في مديرية الشباب والرياضة حتى بلوغ التقاعد
 - 21- اقتصد بقدر الإمكان في النفقات أثناء أداء مهام
 - 22- احترم الرؤساء والتزم بتعليماتهم
 - 23- أنجز المهام المكلف بها يومياً دون تأجيل
 - 24- أمكث في العمل حتى انتهاء وقت الدوام الرسمي
- وكنتيجة عامة متوصل إليها أن لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا من خلال ثبات الفرضيات الثلاث

2-اقتراحات

- بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- إعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم داخل العمل مع مختلف الجماعات وذلك للدور التي تلعبه في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم والذي يعود على المديرية باللايجاب
 - إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
 - زيادة الوسائل التكنولوجية وتطوير بيئة العمل الداخلية خاصتا في جلب كوادر من مختلف المعاهد يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة
 - إجراء دراسات مختلفة حول المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية وذلك من اجل القضاء عليها وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العمال
 - إجراء دراسات مختلفة حول بيئة العمل الداخلية والعمل على توفير كافة الوسائل من اجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

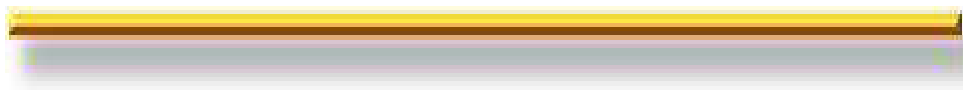
3-الأفاق المستقبلية للدراسة

- إجراء دراسات مماثلة لبيئة العمل مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
- البيئة الداخلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
- بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة .
- فاعلية بيئة العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي .
- بيئة العمل ودورها في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري .
- دور بيئة العمل الداخلية والخارجية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين .



قائمة المصادر

والمراجع



4- المراجع المعتمدة في الدراسة :

-قائمة المصادر:

01-القرآن الكريم

-القواميس والمعاجم

01-الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط. دار الحديث القاهر. 2008

02-وضاح زيتون ، المعجم السياسي ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، 2006

03- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر : مختار الصحاح ،دار الكتاب العربي بيروت. (2004)

-قائمة المراجع العربية :

01- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004

02- أبو بكر مصطفى محمود : الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2008،

03- احمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، ط 7 ، الإسكندرية 2000

04- أركون محمد علي وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002

05- أسامة ربيع أمين: التحليل الاحصائي باستخدام spss كلية التجارة بالسادات -جامعة المنوفية مصر 2007

06 -البشير عبد الهادي بن معيض: دور الحاسب الالي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية ،رسالة مجستير ،جامعة الملك سعود ،الرياض، 1998،

07 -الجحني علي بن فايز :مركز البحوث ودورها في التصدي لمهديات الامن ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2005،

08- الديب ، إبراهيم رمضان :قيم تربوي في دائرة الضوء ،مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع ، المنصور ، جمهورية مصر العربية، 2008

09 -السويداني طارق محمد والعدلوني محمد أكرم :مبادئ الإبداع :قرطبة للنشر والتوزيع ،الرياض ،2004،

10- السواط طلق عوض الله وآخرون : الإدارة العامة ، المفاهيم الوظائف الأنشطة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ط 3، 2007

- 11- الصوص نداء محمد :السلوك الوظيفي ،في المجتمع العربي ، دار اثراء ،الاردن ،2008
- 12 -العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1995
- 13 -العطار محمد احمد: بيئة العمل الفعالة أهميتها ، دار المعرفة الجامعية ،مصر 2010
- 14 -العوامله ،نائل عبد الحافظ :الهياكل والاساليب في تطوير المنظمات ،دار زهراء ،الاردن ،2009
- 15-العوامله نائل عبد الحافظ : تطوير المنظمات ،المفاهيم والهياكل والأساليب ،مركز احمد ياسين ، عمان ،1995
- 16-القحطاني سالم بن سعيد : القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، مرامر للطباعة والتغليف ، الرياض ، 2008
- 17 -القطامين، احمد :الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان(2002).
- 18 -القيروتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000
- 19 -الكبيسي عامر : التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ،التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر ،دمشق ، 2006
- 20 -الكبيسي عامر :إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2004
- 21 -الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي ، الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشروق ، الدوحة ،1998
- 22 -المعاني ايمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ،مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عمان 1999
- 23- المعاني ايمن عودة :الولاء التنظيمي ،سلوك منضبط وإنجاز مبدع ،عمان ،1996
- 24 -المغربي كامل محمد : السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،1995
- 25 -النعيمي ،جلال محمد :دراسة العمل في اطار ادارة الانتاج والعمليات ،دار اثراء ،الاردن ،2009
- 26 -النمر سعود وآخرون : الإدارة العامة : الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، مطابع الحميضي ،ط7 ، الرياض ، 2011
- 27 -الهواري سيد :الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21 ،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،2002

- 28- أنجرس، موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004
- 29- بروس إن: كيف تحفز كل العاملين، 24 طريقة ثبت جدواها لزيادة إنتاجية العاملين، مكتبة جرير، الرياض، 2005
- 30- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط 1 الكويت، 2000
- 31- بلاكارد كيرك وجيسون جيمس: إدارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، شعاع، الأردن، 2002
- 32- بوسنر كوزس: القيادة تحد ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2005
- 33- بومخولوف محمد: التنظيم الصناعي والبيئة، الجزائر، دار الامة، 2001
- 34- تبويشيتيك جاري: التغلب على سلبيات العمل، مكتبة جرير، الرياض، 2004
- 35- توفيق عبد الرحمن: منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المنهية للإدارة، القاهرة، 2004
- 36- جابر عوض سيد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
- 37- جروان فتحي عبد الرحمن: الابداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 38- جولمان، دانيال وآخرون: القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد). دار المريخ الرياض. (2004).
- 39- جيمس جي مارش، هيربرت إيهو و آخرون: المنظمات. ترجمة، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
- 40- حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998
- 41- حسان الجيلاني، "الجماعات، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة- الجزائر، 2008
- 42- حسين حريم: السلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
- 43- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
- 44- حسين حريم؛ إدارة الموارد البشرية إطار متكامل؛ دار حامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الاردن؛ 2013؛
- 45- حمزاوي محمد: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2008

- 46- خضير نعمة عباس وآخرون : الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد مجلة اتحاد الجامعة العربية ، بغداد ، 1996
- 47- خير الدين علي أحمد عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط 1 ، القاهرة، مصر، 1997
- 48- خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، نظرية المنظمة، ط 5، دار الميسرة، عمان ، 2014
- 49- د.كمال رزق، دور الدولة في حماية البيئة ، مجلة الباحث العدد الخامس، 2007
- 50- دركر بيترف :تحديات القرن الواحد والعشرون ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،2004
- 51- دومي عيد القادر وآخرون، تصميم وأنجاز نظام معلوماتي لتسيير مصلحة الرياضة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2003
- 52- راي ديفيد : 1001 طريقة لتطوير مؤسستك فريقك بنفسك ،مكتبة جرير ،الرياض ،2002
- 53- رجب حسنين محمد الرفاعي : السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات ، ط 3 ، أسبوط ، مصر ، 2006
- 54- رحيم حسين: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005
- 55- رشيد زرواتي :تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،قسنطينة ،الجزائر 2008
- 56- رشيد مازن فارس :إدارة الموارد البشرية ،مكتبة العبيكان ،الرياض ،ط2،2004
- 57- ريتشارد .هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات "هياكلها، عملياتها، . ومخرجاتها"، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 2001
- 58- زكي زكي حسين زيدان ، الأضرار البيئية وأثرها على الإنسان وكيف عالجها الإسلام دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2004
- 59- سلامة وهيبه عباد : مبادئ الإدارة العامة ، مكتبة مديولي ، ط 1 عمان الأردن ، 2006
- 60- سليم العامودي : علم الاجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2007
- 61- شالز ، هل وجونز ، جاريت : الإدارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل (ترجمة رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المعتال) ،دار المريخ ،الرياض، 2001
- 62- صالح الدين عبد الباقي :مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2005
- 63- صلاح الدين محمد عبد الباقي؛ السلوك التنظيمي الفعال؛الدار الجامعية؛الإسكندرية؛ مصر؛ 2004؛

- 64- طه طارق: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006
- 65- عبد العال صبري جلي احمد: نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008
- 66- عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع في مناهج البحث في علم النفس و فنيات كتابة البحث العلمي، المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007
- 67- عبودي زيد: التنظيم الإداري مبادئه و اساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2006
- 68- عدون، ناصر دادى: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية تطبيقية، دار محمدية العامة، الجزائر، 2003
- 69- عقيلي، عمر وصفي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، دار وائل، الاردن، 2005
- 70- علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ط2، 2007
- 71- عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2001
- 72- عورتاني مامون عبد القادر: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2003
- 73- عيد محمد فتحي: الأساليب والوسائل التي يستخدمها الإرهابيون وطرق التصدي لها ومكافحتها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001
- 74- فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني ف البحث العلمي المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 الأردن، 2006
- 75- فيلة فاروف عبده وعبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسير، الاردن، 2009
- 76- كمال طارق: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2007
- 77- ماهر احمد: المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- 78- ماهر احمد: التنظيم -الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005
- 79- ماهر احمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط9، 2007
- 80- محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس: الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2007
- 81- محفوظ احمد جودة؛ ادارة الموارد البشرية؛ دار وائل للنشر و التوزيع؛ 2014؛

- 82- محمد احمد اسماعيل : الوصف الوظيفي ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر 2010
- 83- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، 2002 .
- 84- محمد الصرفي : السلوك التنظيمي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ط1 ، الأردن 2004
- 85- محمد حسن حمادات محمد : قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، دار حامد للنشر والتوزيع ،ط1، عمان الأردن ، 2006
- 86- محمد رواية حسان : إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،ط2،2005
- 87- مركز الخبرات المهنية للإدارة : تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة ، 2009
- 88- مروان عبد المجيد :الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،الأردن ،1999
- 89- مروان عبد المجيد إبراهيم ، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر،الأردن، 2009
- 90- ملحم ،سامي محمد :مناهج البحث في التربية وعلم النفس،دار المسيرة والتوزيع للنشر والطباعة ،عمان ،2002
- 91- منسي محمود عبد الحليم :منهج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،2003
- 92- مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي ،دار عالم للكتاب الحديث. الأردن، 2002
- 93-نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير – المنظمة العربية للتنمية 2006
- 94-نوري منير :تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات ،الجزائر ،2010

- قائمة المراجع الاجنبية :

william gasparini : l'organisation sportive , édition revue eps , France , 2003

قائمة الدوريات والمجلات العلمية

- 96 -حكمت محمد فليح؛ تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي؛ دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت؛ قسم إدارة الأعمال؛ كلية الإدارة و الاقتصاد؛ جامعة تكريت؛ مجلة الإدارة و الاقتصاد؛ العدد 83؛ اليمن؛ 2010؛
- 97 -رحاحلة ، عبد الرزاق :خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة ،مجلة لعلوم الإنسانية ،دورية علمية محكمة ،جامعة بسكرة ،الجزائر مارس 2010 العدد18
- 98- عزاوي عمر، عجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - ، مجلة الباحث، عدد 04 ، 2006،

99- يونس أحمد إسماعيل الشوابكة حسن الطعاني؛ الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الأردنية؛ مجلة دراسات العلوم التربوية؛ المجلد 40؛ العدد 1؛ الأردن؛ 2013

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية

100- ابراهيم بن زيد الموسى : التلوث البيئي من النفايات الصلبة للنشاط الصناعي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2008،

101- الظاهري :حمادة بن صالح :بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ،رسالة ماجستير 2007،من الموقع الالكتروني يوم 2016/01/16 على الساعة 15.30

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/27-28/Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=687>

102- المشاري عبد الله بن سعد :معمقات التطور التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2002،

103- الوزان خالد : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مملكة البحرين ،رسالة ماجستير ، الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2007،

104- بن براهيم وليد : دور بيئة العمل في الإبداع الإداري الرياضي ،دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتنظيم رياضي جامعة المسيلة 2013/2012

105- خليدة نويوات : تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية ،بالشركة الإيطالية الجزائرية للمطابخ الجاهزة ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة المسيلة الجزائر 2014/2013

106- د/موسى احمد خير الدين ،د/محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية،المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ،المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010

107- روؤى رشيد سعيد ال قاسم: اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية ،رسالة مكملة انيل شهادة الماجستير ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن (2012/2011)

108- سلامة رتيبة : الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن 2003

- 109-** سلامي مقدودة : البيئة الداخلية للمؤسسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمنشأة الجزائرية للمياه لولاية المسيلة ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر ، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة المسيلة (2014/2013)
- 110-** عارف بن عبد المحسن الشيخ ، مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات ، أطروحة لنيل : شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، معهد إدارة الأعمال ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، 2006 ،
- 111-** عاشوري ابتسام : تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية ، بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014
- 112-** عايد رحيل عيادة الاسلامي الشمري : دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية التخصص العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2013/2012
- 113-** علي الشريف حورية : البيئة الاجتماعية للمدرسة وعلاقتها بالمرادود الدراسي ، رسالة ماجستير كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع التربوية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2008
- 114-** محمد اسامة ميدون : صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013
- 115-** محمد بن غالب العويفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005
- قائمة الاوامر ، المراسيم و المناشير :
- 116-** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل: 28 ديسمبر 2006 ، العدد: 61 ، المادة: 31.

الملاحق



- الاستبيان.
- تسهيل مهمة.
- قائمة المحكمين.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم إدارة وتسيير رياضي

الاستمارة

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة " وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنظيم رياضي

وارجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بان الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية

2016/2015

البيانات الشخصية

1 - الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن :

من 30 إلى اقل 40 سنة

اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

غير ذلك

جامعي

ثانوي

متوسط

4- الاقدمية في المؤسسة

1 إلى اقل من 20 سنة

5 إلى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

30 سنة فأكثر

من 20 إلى اقل من 30 سنة

5- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة

ثلاث دورات فأكثر

بورتان

مرة واحدة

لم التحق بأي دورة

محور مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة صداقة	01
					طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقتها علاقة عمل	02
					تشعر بأنك شخص مرغوب فيه داخل جماعة عملك	03
					هناك تعاون بين أفراد جماعة عملك	04
					يعترف لك زملائك بما تبذله من جهد	05
					أشعر بالأمن و الاستقرار مع زملائك في العمل	06
					تتخلى عن مصلحتك الخاصة من اجل المصلحة العامة	07
					أنت راض عن جماعة عملك	08
					إذا كان هناك تعاون مع زملائك في العمل فهل هذا العمل يكون في إطار غير رسمي	09
					عملك مع الفريق يشعرك بالرضا و الانتماء	10
					تشعر أن أداءك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	11
					أنت مستعد للعمل وقت إضافي لصالح المؤسسة	12

محور متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية

المسيلة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
01					
توفير أعداد كافية من التقنيات الحديثة					
02					
تأمين تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات					
03					
وضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة لتغطية النقص داخل المؤسسة					
04					
توفير التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة					
05					
تأهيل كوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال					
06					
وضع سياسة مرنة لاتخاذ القرارات مع إتاحة الفرصة للمشاركة بالنسبة للعاملين					
07					
توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في المؤسسة					
08					
تجنب محاباة بعض العاملين في المؤسسة على حساب الآخر					
09					
تجنب تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم					
10					
استخدام نظام حوافز المادي والمعنوي					
11					
الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة					
12					
استخدام نظام ديمقراطي كنمط قيادي وتفعيل نمط القيادة التحويلية					
13					
العمل تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين					

محور معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية

المسيلة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					قلة التقنيات الحديثة.	01
					تقادم الأنظمة واللوائح و تقنيات الاتصال اللازمة لتبادل الأوامر والتعليمات	02
					عدد الأفراد والكوادر لا يتناسب مع أعباء العمل	03
					ضعف كفاءة التجهيزات المادية (إضاءة ، تهوية ، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المؤسسة	04
					ندرة التحاق الكوادر البشرية بالمؤسسة	05
					قلة الكوادر البشرية المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة	06
					تجاهل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة	07
					تحييز بعض القادة لبعض العاملين على حساب الأخر	08
					تكليف العاملين في المؤسسة بأعباء عمل تفوق طاقتهم	09
					وجود نظام حوافز غير واضح	10
					قلة فرص الترقى المتاحة.	11
					انخفاض كفاءة بعض العمال	12
					ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني والحضاري	13

محور مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	العبارة	
					التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي.	01
					أمكن في العمل حتى انتهاء وقت الدوام الرسمي.	02
					أنجز المهام المكلف بها يومياً دون تأجيل.	03
					أقبل على العمل بجد ونشاط.	04
					أشعر بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة	05
					أحافظ على مرافق مديرية الشباب والرياضة	06
					أحافظ على الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمل مديرية الشباب والرياضة	07
					اقتصد بقدر الإمكان في النفقات أثناء أداء مهام	08
					أرغب في البقاء في مديرية الشباب والرياضة حتى بلوغ التقاعد.	09
					أرفض الانتقال لقطاع آخر رغم مميزاته المادية.	10
					احترم الرؤساء والتزم بتعليماتهم.	11
					تحقيق أهدافي يكون بتحقيق أهداف المؤسسة التي اعمل بها	12

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

أهداف الدراسة:

- التعرف على أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- الوقوف على مدى دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية
- معرفة المساهم الفعلية لبيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية

مشكلة الدراسة:

ماهي اشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

فرضيات الدراسة:

- تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- هناك متطلبات (النمط القيادي، الحوافز، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

عينة الدراسة: عينة قصدية مسحية (المسح الشامل)

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي

أدوات الدراسة: استمارة استبائييه + نظام spss ، معامل بيرسون ، كاي تربيع ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري

النتائج المتوصل اليها:

- تلعب بيئة العمل الداخلية دورا في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- استخدام نظام الحوافز يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- أهم الاقتراحات:
- اعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم داخل العمل مع مختلف الجماعات وذلك للدور التي تلعبه في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم والذي يعود على المديرية بالإيجاب
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالمهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

Synopsis de l'étude

L'intitulé de l'étude : Le rôle de l'environnement interne du travail dans la réalisation du respect réglementaire chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

L'objectif de l'étude : La connaissance des types d'environnement interne du travail nécessaire à la réalisation du respect de la réglementation chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

La problématique de l'étude : Quels sont les formes d'environnement du travail interne qui permettent la réalisation du respect de la réglementation chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

Les hypothèses de l'étude

-La participation des travailleurs non officiels dans la réalisation du respect de la réglementation chez travailleurs (employés) de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

-Il existe des exigences (le style Leadership, les stimulateurs , les nouvelles techniques...) qui aident à l'amélioration de l'environnement interne du travail nécessaire à la réalisation du respect réglementaire chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

-Il existe des empêchements qui entravent l'amélioration de l'environnement interne du travail indispensables à la réalisation du respect de la réglementation chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

Echantillon de l'étude : Un échantillon intentionnel (délibéré) .

La méthodologie de l'étude : la méthode descriptive.

les outils de l'étude : un formulaire + système SPSS.

les résultats obtenus

-L'environnement interne du travail joue un rôle important dans réalisation du respect règlementaire chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

-La hausse du niveau du respect de la règlementation chez les travailleurs de la D.J.S de la wilaya de M'sila.

Les suggestions :

-Donner plus de liberté aux travailleurs afin de nouer des relations à l'intérieur du travail, avec les différents groupes, vu son importance, et son poids dans la hausse du respect de la réglementation au sein de la D.J.S.

- la nécessité d'impliquer les travailleurs dans la prise de décision au sein de l'institution.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ