

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.EPS/08/14.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص : نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية

إعداد الطالب:

سالم العياشي

تاريخ المناقشة: 2019/04/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
د- يعقوبي فاتح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	رئيسا
د- منجحي مخلوف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
د- بوصلاح النذير	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	ممتحنا
د- بغيث عيسى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الأغواط	ممتحنا
د- دمانة عمر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الأغواط	ممتحنا
د- فيرم الطيب	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة	ممتحنا

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

مقدمة.....أ- ب

الفصل الأول :الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الخلفية النظرية

أولا : الثقافة التنظيمية

- 1/ الثقافة التنظيمية من منظور إسلامي 11
- 2/ نظريات الثقافة التنظيمية 12
- 3/ أنواع الثقافة التنظيمية 15
- 4/ مكونات الثقافة التنظيمية..... 16
- 5/ خصائص الثقافة التنظيمية 18
- 6/ وظائف الثقافة التنظيمية 19
- 7/ أهمية الثقافة التنظيمية..... 19
- 8/ آليات بناء الثقافة التنظيمية والحفاظة عليها..... 20

ثانيا : الالتزام التنظيمي

- 1/ الإطار الفكري للالتزام التنظيمي 21
- 1-1:مساهمة الحضارة الإسلامية 21
- 2-1: مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي 22
- 3-1: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي..... 23
- 2/ مراحل تكون الالتزام التنظيمي..... 25
- 3/ أبعاد الالتزام التنظيمي..... 27
- 4/ أهمية الالتزام التنظيمي..... 28
- 5/ طرق القياس الالتزام التنظيمي..... 29
- 5-1/ فوائد قياس الالتزام التنظيمي..... 31
- 6/ نتائج الالتزام التنظيمي..... 31

ثالثا : علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

- 1/ أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة 33
- 1-1: تدعيم وتوسيع قوة المنظمة(الانتشار) 33
- 2-1: المرونة والقدرة على التكيف 33
- 3-1: الانضباط والالتزام 33
- 4-1: تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة 34
- 2-1: مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق مستوى عال من الالتزام التنظيمي 35
- 2-2: مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في مستوى عال من الالتزام التنظيمي..... 35

37.....	2-3: مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مستوى عال من الالتزام التنظيمي
38.....	2-4: مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف مستوى عال من الالتزام التنظيمي
39.....	رابعاً: الإطار المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة
44.....	الدراسات السابقة والمرتبطة
50.....	التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

54.....	1/ الكلمات الدالة في الدراسة
57.....	2/ إشكالية الدراسة
59.....	3/ أهداف الدراسة
59.....	4/ أهمية الدراسة
60.....	5/ فرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

62.....	1/ الدراسة الاستطلاعية
62.....	2/ المنهج المتبع في الدراسة
63.....	3/ مجتمع وعينة الدراسة
63.....	4/ أدوات جمع البيانات والمعلومات
72.....	5/ إجراءات التطبيق الميداني للأداة
73.....	6/ الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

75.....	1/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
76.....	2/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
78.....	3/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
80.....	4/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
82.....	5/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة

الفصل الخامس: الاستنتاجات والاقتراحات

85.....	1/ استنتاجات عامة
86.....	2/ الاقتراحات
87.....	3/ الآفاق المستقبلية للدراسة
87.....	4/ المراجع المعتمدة في الدراسة
94.....	5/ الملاحق
	6/ ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح قيم الثقافة التنظيمية وأرقام العبارات المعبرة لها	64
02	يوضح عدد عبارات كل محور من محاور استبيان الالتزام التنظيمي	64
03	يمثل درجات الاستبيان	65
04	يوضح طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الإجابة.	66
05	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية	68
06	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الأربعة للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته	70
07	معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية	71
08	معامل الثبات لاستبيان الالتزام التنظيمي.	72
09	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	75
10	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	76
11	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	78
12	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة	80
13	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة	82
14	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	



مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمة الإدارية وفقا للمنظور الثقافي منظمة اجتماعية يشكل فيها الإنسان العنصر الأول الذي يعبر عن ثقافتها من خلال سلوكه التنظيمي، والذي ينعكس على فعالية المنظمة، فدراساتها تساعد في فهم وتفسير هذا السلوك ومعرفة قدرتها على تحقيق الاندماج الداخلي في إطار عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة في حل المشكلات التي تواجه أعضائها لينتج في الأخير هوية تعرف بها المنظمة عن غيرها.

فالمنظمة الإدارية هي هيئة للتنشئة الاجتماعية ومكان لغرس القيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية والاجتماعية، و تنمي فيه روح الانتماء فالميزة الحاسمة التي تبني الانتماء إلى المجموعة حسب فيليب برنو هو حصول الفرد على المعرفة الحديثة للمجموعة التي ينتمي إليها، فهذه المعرفة تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر المشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها. (يوسف جغلولي، 2010، ص28)

وهذا ما يدعوا القيادة الإدارية في المنظمة إلى تعزيز القدرة الجماعية للفعل ويكون ذلك من خلال الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي في تحويل المنظمة من عدد من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض إلى مجتمع منظم متكامل متعاون تربطه وحدة الأهداف، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني، هذا من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل فهذه المقاربة تشير إلى حتمية التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي للثقافة التنظيمية فمن الضروري تغيير في الاتجاهات وطريقة التفكير والقيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم للرفع من مستوى التزامهم التنظيمي، الذي يعد المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الالتزام المرتفع لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (المخلافي محمد، 2001، ص 185)

ولقد أصبحت الحاجة إلى خلق ثقافة تنظيمية قوية في ظل التطورات المتسارعة أكثر من ضرورة ولا سيما في قطاع الشباب والرياضة في الجزائر الذي يعد قطاع هام وحيوي، ويشكل إحدى الاستراتيجيات المستقبلية لسياسة الدولة فتسهم هذه الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء المنظمات والعاملين على حد سواء بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم قيم العمل الجماعي، والإبداع، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ووضع أهداف المنظمات، وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، كل هذا من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال الموظفين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم

للمنظمات، ولكون الالتزام نتيجة للعديد من المتغيرات فان ذلك لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سببا للعديد من الظواهر، كـرغبة الموظف في البقاء بالمنظمة، والحضور للعمل في أوقات محددة، والأداء أو الانجاز الجيد للعمل وشعوره بالأمان، إذن فالسلوك الذي يظهره الفرد تجاه منظمته، هو بمثابة الشعور الوجداني للفرد ويتجسم فعليا عند البعض بالعمل لصالح المنظمة حتى في حالة غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية مع الرغبة في الاستمرار في العمل، أما البعض الآخر فيطمح للمكانة والمكاسب.

وعليه فان تفاعل مجموعة من الجوانب التنظيمية تؤثر على أفراد المنظمة وادراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم والتزامهم التنظيمي.

انطلاقا مما سبق تقديمه تولدت عند الباحث فكرة إجراء دراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، باعتبارها الجهة الأولى المسؤولة على القطاع في الجزائر، وتضمن هذا البحث بالإضافة إلى مقدمة الموضوع، وقائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق خمسة فصول .

الفصل الأول (الخلفية النظرية والدراسات السابقة) : الذي تناولنا فيه مختلف النظريات المفسرة لكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذلك الإطار المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة، بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسات السابقة التي رأينا بأن لها علاقة بموضوع بحثنا.

الفصل الثاني (الإطار العام للدراسة) : حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية والدالة، وإلى المتغيرات والمؤشرات قيد الدراسة، وإلى إشكالية وفرضيات الدراسة ومن ثم أهداف الدراسة وأهميتها.

الفصل الثالث (الإجراءات الميدانية للدراسة) : حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي على عينة تتمثل في الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، ثم تطرقنا بعد ذلك للخصائص السيكمومترية لأداة البحث ممثلة في الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية التي اتبعناها في الدراسة.

الفصل الرابع (تحليل ومناقشة نتائج الدراسة) : فقد خصصناه لعرض وتحليل النتائج، ووضعها في جداول توضيحية، وتم مناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الخامس (استنتاجات عامة) : عرض فيه أهم الاستنتاجات المتوصل إليها، والاقتراحات والأفاق المستقبلية للدراسة وذكر المراجع المعتمدة وقائمة الملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الأول



الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الخلفية النظرية

أولا : الثقافة التنظيمية

ثانيا : الالتزام التنظيمي

ثالثا : علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

رابعا : الإطار المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة

الدراسات السابقة

أولاً : الثقافة التنظيمية :

1/ نظريات الثقافة التنظيمية

1-1/ نظرية التفاعل التنظيمي :

وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة التنظيمية المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات. (الدوسري، 2007، ص30)

1-2/ نظرية القيم :

يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم أو الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويشير وصفي إلى أوبلر يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى، التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (بوبكر منصور، 2007، ص37).

وذكر الصرايرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية هي :

أ- نظرية المؤسس أو الرمز:

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

ب- نظرية المستويات:

أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من أثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.

ج- نظرية المسارات:

ترتكز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها ودمومتها وهي :

أ- مسار السلطة الاستقلالية : أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار : ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ج- مسار الابتكار ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

د- مسار البقاء والنمو : وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

د- نظرية المجالات:

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة. (الدوسري، 2007، ص30)

1-3/ نظرية روح الثقافة :

تستند هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وتشير روح الثقافة إلى مجموعة القيم التنظيمية التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبين هما :

أ- الجانب الاستمراري : ويحدد الإطار المرجعي الدائم من القواعد العامة التي تحكم العمليات الفكرية للأفراد والقادة في التنظيم، والتي تزودهم بالقدرة على المبادرة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف معينة. (إيهاب فاروق مصباح، 2011، ص11)

ب- الجانب التطوري : ويحدد برنامج نمو وتطور الإطار المرجعي للثقافة ويكشف تدريجياً عن تاريخ ثقافة من الثقافات، وقد اهتم العلماء بهذا الجانب وان اختلفوا في تحديد مراحل التطور الثقافي.

1- 4/ نظرية التفاعل مع الحياة :

تستند هذه النظرية إلى الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويؤكد أنصار هذه النظرية أن أسلوب النظر مع الحياة . جوهر هذه النظرية . يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزعماء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن "فكرة الإنسان عن العالم".

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص وهي:

أ- عدم وجود حدود فاصلة بين الثقافة والمنظمة.

ب- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة منه لتغييرها.

ج- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص38)

1- 5/ نظرية سجية الثقافة :

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك النمط اجتماعياً، أو عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات الأفراد، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة التي تؤدي إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة، تمثل عاملاً واقعياً محدداً لسلوك معظم الأفراد في المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء، في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالنساء، وأن هناك تكامل بينهما. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص38)

2/ أنواع الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1-2/ ثقافة المهمة : وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

2-2/ الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

3-2/ ثقافة العمليات : ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

4-2/ الثقافة البيروقراطية : في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

5-2/ الثقافة الإبداعية : وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

6-2/ ثقافة الدور : وتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (أل حسن عبد العزيز، 2001، ص50)

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما :

أ- الثقافة القوية .

ب- الثقافة الضعيفة.

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما :

أ- الإجماع : أو مدى المشاركة لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، أو مشاركة أوسع للقيم الحيوية ويعتمد مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هما :

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

ب- الشدة : وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات. (أل حسن عبد العزيز، 2001، ص50).

3/ مكونات الثقافة التنظيمية:

3-1/ التوقعات التنظيمية :

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية.

3-2/ القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب و جيد، أو غير جيد، مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل، أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم " المساواة، احترام الأداء احترام الآخرين احترام الوقت"، ويؤكد بيتر ووترمان: " أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية، و رئيسية لتشكيل مصدر تعبوي لكل الجهود على كافة المستويات".

تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها، ويوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم، وتعطى قواعد عامة للسلوك.

3-3/ المعتقدات التنظيمية :

أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة، لإعطاء قواعد عامة للسلوك فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي. (يوسف جفلولي، 2007، ص53).

3-4/ الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن يكون غير مكتوبة. (يوسف جغلولي، 2007، ص53)

3-5/ الشعائر و الطقوس :

تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف :

- تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزية في مختلف المناسبات.
- تخليد حدث ما، تعتبره حدث تاريخي بالنسبة لها.
- تقوم القيادة الإدارية ببعث و إحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول من خلال ما سبق يعتبر النسق الثقافي للمنظمة بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات ومعايير، ورموز وطقوس وتوقعات، لها دوره الأساسي يتمثل في:
- ضبط السلوك وتوجيهه.
- تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.
- منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرار، رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيء بديهي، ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية، وكيفية حلها. (غراهام داوولينغ، 2003، ص180).

4/ خصائص الثقافة التنظيمية:

للتعرف أكثر على معنى الثقافة التنظيمية وتكوين صورة متكاملة عن هذا المصطلح، فانه من الضروري التطرق إلى أهم الخصائص التي تميزها، ويجب الإشارة إلى أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، إلا أنه توجد من الخصائص المشتركة في ثقافة المنظمات والتي تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وفيما يلي عرض موجز لهذه الخصائص :

- المناخ التنظيمي : عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإدراكهم واتجاهاتهم، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي السياسات والقوانين وأنماط الاتصال. (نعمت عباس الخفاجي، 2009، ص37)

- درجة المبادرة الفردية : ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر : مدى تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع المشكلات.
 - الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدة عناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة هذه العناصر تصنف في ثلاث مجموعات :
 - الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي : عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والممارسات العملية المختلفة.
 - الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات وما إلى ذلك.
 - الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة.
 - الثقافة لها خاصية التكيف : حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر.
 - الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور : أي أنها لا تنتقل عبر الأجيال بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. (مصطفى أبوبكر، 2008، ص77).
 - الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- 5/ وظائف الثقافة التنظيمية :**
- يرى الباحثان (كينيكى وكرينتر) أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي :
- تعزز استقرار النظام الجماعي : من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .
 - تشكل السلوك التنظيمي : فتعمل على حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.
 - تسهل الالتزام الجماعي : بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.

- تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء، بخلق عادات وقيم مشتركة و إدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.

فمن خلال تحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ/الإسمنت، الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورتها، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها، وتثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة. (حسن حريم، 2003، ص17)

6/ أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً هاماً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية :

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم. (الرخيمي، 2000، ص58).

- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدرهم عليها وتكافئهم على إتباعها.

- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة. (العبادة، 2003، ص36).

- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. (بسام مناور العنزي، 2004، ص24).

7/ آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم، لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الإستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه عملية البناء بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات وفي ما يلي تحديد للعوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات :

أ- الإدارة العليا :

هناك إتفاق عام على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا، التي تقوم بتحديد المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العلم وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت القيادة على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن ذلك سيعكس تكوين ثقافة منظمة متينة تعكس قيم المؤسسين للمنظمات.

ب- اختيار الموظفين :

حيث تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة، وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمه وبين الواقع العملي، بمعنى لا يجب أن يكون هناك تناقضا بين أفراد المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها متماسكة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة الأفراد المنظمة الحاليين.

ج- التطبيع الاجتماعي :

تعيين الأفراد المرشحين تأتي بعد عملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الاجتماعية بغرض تلقينهم وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع خبراتهم المتجددة، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تساعد العمال على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة بالإضافة إلى عدة طرق أخرى أهمها :

أ- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير ثقافة المنظمة وترقيتهم.

ب- تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام ومعايير وقيم المنظمة ومعاقبة المخالفين. (أحمد ماهر، 2007، ص58)

ثانيا / الالتزام التنظيمي :

1/ مداخل نظرية لدراسة الالتزام التنظيمي :

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الالتزام التنظيمي إلى ما يلي :

- **المدخل السلوكي** : تقوم الفكرة الأساسية للمدخل السلوكي على أن الالتزام يتمثل في نمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول حدود ما تتوقعه الوجهة التي يواليها العامل، كما يرى علماء السلوك و علماء النفس الاجتماعي أن العوامل النفسية و الاجتماعية أكثر تأثيرا و فعالية من العوامل البنائية في التزام الفرد.

- **المدخل التبادلي** : تقوم الفكرة الأساسية للمدخل التبادلي على افتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين التزام الفرد و المنفعة التي يستفيد منها، فلكل عمل يقوم به الفرد يكون له مقابل من الوجهة التي خدمها، و طبقا لهذا المدخل فان الالتزام هو محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم و العاملين من ناحية الإسهامات و المنافع.

و يرى (انجل و بيرري Angle et Perry) " أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على انه وسيلة للتبادل و المقايضة، أي انه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام.

- مدخل التزام - التنظيمات المتعاضمة :

و تقوم هذه المداخل على فرضية أساسية، مفادها أن تأثر الفرد بالالتزام للتنظيمات ناتج عن تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على الأفراد، ليس فقط في محيط العمل بل و في حياتهم خارجه .(مراد نعموني، 2006، ص 20)

- مدخل البنائية المحدثة :

و تنطلق هذه المداخل من إسهامات علماء البنائية الوظيفية و الراديكالية حول عدد من القضايا مثل سوق العمل والتنظيم و بناء القوة و العمل و من ابرز روادها " مورقان و فيرنندز و هندسون " و غيرهم، و هؤلاء يرفضون النظرة الستاتيكية لعلاقات الفرد داخل المنظمة، على اعتبار أن هذه العلاقات تتصف بالحركية سواء في علاقاته بالمنظمة أو بجماعات العمل أو بالمشرفين أو بالمتعاملين الخارجيين و الزبائن.

و يضيف باسكال بايي **Pascal Paillé** إلى ما سبق مدخلان هامان هما :

- مدخل الالتزام الخارجي : فالالتزام الخارجي يتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه الفرد، فهو يظهر نتيجة للضغوط الخارجية وهو اقرب إلى المحارات الاجتماعية، لأنه يظهر في السلوكيات التي يضطر الفرد إلى فعلها.

- مدخل الالتزام الداخلي : و يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم العلاقة بين الفرد و المنظمة و هذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسات، مع العلم أن الالتزام الداخلي قد يكون حيال المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف المباشر. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص 63).

❖ مدخل الالتزام التنظيمي عند ايتزيوني :

يرى "ايتزيوني" أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو ما نسميه بالالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي :

أ) الالتزام المعنوي :

ويمثل اتجاهها ايجابيا وقويا نحو المنظمة، يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية، وينشأ نتيجة شعور الفرد أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم الأفراد. (محمد الصيرفي، 2005، ص 351)

ب) الالتزام التراكمي :

ويمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام.

ج) الالتزام الاضطراري :

ويمثل اتجاهها سلبيًا تجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي بالاضطرار أو الإكراه والتقييد، فما السجن التنظيم إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم وتستخدم عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم الأفراد. (محمد الصيرفي، 2005، ص 351)

❖ مدخل الالتزام التنظيمي عند ستيرز:

يرى "ستيرز" أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل مع كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لصالحها مما ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم، وانخفاض نسبة غيابه، هذا وقد بين "ستيرز" أن هناك عوامل تؤثر في تكوين الالتزام، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، والشكل التالي يوضح ذلك :

الخصائص الشخصية

- الحاجة للإنجاز.

- التعلم.

- العمر.

- تحديد الدور.

خصائص العمل

- التحدي في العمل.

- الرضا عن العمل.

- التفاعلات الاجتماعية.

- التغذية المرتدة.

خبرات العمل

- طبيعة و نوعية خبرات العمل.

- اتجاهات العمال نحو التنظيم.

- أهمية الفرد بالنسبة للتنظيم.

❖ مدخل الالتزام التنظيمي عند ستاو وسالانيك :

فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما :

أ) الالتزام الاتجاهي :

والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

ب) الالتزام السلوكي :

والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها. (خالد محمد الوزان ، 2006، ص321)

❖ مدخل الالتزام التنظيمي عند كانتر :

تشير "كانتر" إلى ثلاثة أنواع تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي :

أ) الالتزام المستمر :

و يمثل حالة من التفاني والإخلاص نحو تنظيم معين إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة العامل الاستثمار السابق، مما يجعل ترك العمل في ضوء التكلفة والإثابة عملية مستحيلة ويظهر ذلك على سبيل المثال في فترة التكوين التي يقضيها الفرد أو العمل لمدة طويلة داخل المنظمة.

ب) الالتزام القائم على التماسك :

ويقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، وتغري أشخاصاً من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمة إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

ج) الالتزام الرقابي :

ويمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الاتجاهات المرغوب فيها، ويبرز الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشداً هاماً للسلوك المرغوب فيه وأنه السلوك يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات. (محمد الصيرفي، 2005، ص210)

❖ مدخل الالتزام التنظيمي عند ماير وآخرون :

أن الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويتكون من الأبعاد التالية :

(أ) الالتزام العاطفي :

ويعبر عن درجة تأثر الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، وإيمانه القوي بقيمتها وأهدافها، وحب البقاء فيها.

(ب) الالتزام المعياري :

يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، فهو يمثل مجمل الضغوط الأخلاقية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والتي يشعر بأنه مدين لها (Diane Blais, 2005, p27)

(ج) الالتزام المستمر :

ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة، وذلك لعدم القدرة على التضحية بها، لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك، بالإضافة إلى الاستثمارات الشخصية التي ستضيع في حالة مغادرته للمؤسسة، وشكوكه في إيجاد عمل مماثل في مكان آخر، وهذه المكونات الثلاثة تؤثر في بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينها وتتمثل في ذلك التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين هذه الأنواع، فالموظف الذي لديه التزام عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم "الالتزام مثل الواجب" وذلك لاعتقاد الفرد بذلك، ويقول في هذا "وينر (Winer"1982)" بأن بقاءه وفيها لهذه المنظمة هو أفضل شيء يقوم به. (Cherbel, 2007, p2) ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

2/ مراحل تكون الالتزام التنظيمي :

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء و الباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الالتزام يمر في مراحل مختلفة. (فاطمة الزهرة، 2015، ص 88)

2-1/ مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند مودي و زملائه :

رتب مودي و زملائه الالتزام التنظيمي ضمن مراحل زمنية ثلاث و هي كما يلي :

أ/ مرحلة ما قبل الدخول للعمل : و تمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون العامل تصورات مسبقة عن طبيعة المؤسسة و العاملين فيها و دوره و ما سيكون عليه.

ب/ مرحلة البدء في العمل : و تمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل و المتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات دورا كبيرا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل و زيادة الولاء و المهنية.

ج/ مرحلة الترسيع : و تمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات و الانغماس الاجتماعي للأفراد. (مراد نعموني، 2006، ص 19)

2-2/ مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند أوريلي O'Reilly :

أشار أوريلي O'Reilly أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام هي :

أ/ مرحلة الإذعان : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، و بالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب/ مرحلة الاتساق : حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء، و بالتالي فهو يفتخر بها.

ج/ مرحلة التبنى : حيث يعتبر أهداف و قيم الوجهة التي التزم بها أهدافا و قيما خاصة به، و هكذا فان الالتزام هو نتيجة لتطابق الأهداف و القيم. (محمد العيبي و عوض الله طلق السواط، 1996، ص 7)

2-3/ مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند بوشنان Buchanan :

لقد بين بوشنان (Buchanan) أن الالتزام التنظيمي عند الفرد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة و هي :

أ/ مرحلة التجربة و الإعداد :

و هي فترة ما بعد التعيين، تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، حيث يهتم الفرد بالحصول على الرضا و القبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع و يبرز في عمله ويرى "بوشنان" أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها ما قد يواجه الفرد عدة صعوبات مثل عدم وضوح الدور و تضارب التزامه نحو وجهات مختلفة داخل المنظمة و في محيطها.

ب/ مرحلة العمل و الانجاز :

و هي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، و يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، و التأكيد على الانجاز الذي حققه، و تتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات و التي منها : الأهمية الشخصية، و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل.

ج/ مرحلة الثقة بالتظيم و الانتماء له :

و تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، و يبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الالتزام نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، و يشعر الإنسان حينها انه يريد أن يعمل و يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها، وتنصهر مصالحه الشخصية من مشاعر الحب و الإخلاص لمنظمته و تنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج . (أيمن عودة المعاني، 1996، ص 21)

3/ أبعاد الالتزام التنظيمي :

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر **بوتر** من الرواد في هذا الجانب من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة وفي إحدى الدراسات التي أجراها **ستيرز** تمت الاستعانة بالالتزام الأسمى وأحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي. وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة وتم تسميه كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته والرغبة في الاستمرار في العمل بها بالإضافة إلى الإيمان بها أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي. (خضير و آخرون ، 1996 ، ص 78)

هذا وسيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة وهي :

3-1/ الولاء التنظيمي :

حيث اعتبره **رونالد ريجيو ronald riggio** تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاوّل بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمتها مع استعداده التام لبذل الجهود لتحقيق ذلك . (ريجيو، 1999، ص 276)

3-2/ المسؤولية اتجاه العمل :

يقع على عاتق الموظف التزامات ومسؤوليات قانونية وأخلاقية لا بد أن يعيها حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات والمسؤولية في معناها العام، هي المؤاخظة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهومها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين أساسيين هما المسؤولية القانونية والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة، وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها

للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها. (عبد الرزاق، 1998، ص 350)، فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك منصبه لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (عبد الرزاق، 1998، ص 394)

3-3/ الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة :

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر وان درجة الالتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله حيث أن الفرد استثمر جزءاً مهماً من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى (يوسف، 1999، ص 492)

3-4/ الإيمان بالمنظمة :

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بزملائه وعمله. (الخشالي، 2003، ص 217)

4/ أهمية الالتزام التنظيمي :

أن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل أهميه الالتزام التنظيمي :

- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة. (الزهرة بر الله، 2012، ص 18)
- كما أن السلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها لذلك تولي المنظمات أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي للأسباب التالية :

- ضمان استمرار الموظفين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
- أن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق الموظفين ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- كلما زادت درجة الالتزام لدى الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة. (العنبي، 2008، ص 54)

5/ طرق قياس الالتزام التنظيمي :

تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين :

أ) المعايير الموضوعية :

وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات القياس موضوعية تبين رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دوران العمل، كثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب (الوزان محمد احمد، 2006، ص 45).

ب) المعايير الذاتية :

هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي (بطاح احمد، 2006، ص101).

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة ولقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها والتي سوف نتناول بعضها وهي :

❖ مقياس ثورنتين :

والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

❖ مقياس بوترو وزملائه :

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس :

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- ولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف منظمة وقبولها لقيمها.
- واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

❖ مقياس مارش ومافري :

الذين قدما مقياس الالتزام ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس :

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (احمد بطاح، 2006، ص189)

❖ مقياس جورج وزملائه :

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال 6 فقرات عبرت عن واحدة من القيم التالية :

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.

- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعية جديدة كاستناد، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (خضير نعمة عباس، آخرون، 1996، ص79).

❖ مقياس كوردن وزملائه :

والتي ساهمة في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقبلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر المعقّدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب20 فقرة استهدفت الاستدلال على الالتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 84 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية وهي :

- من الفقرة 1 إلى الفقرة 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- من الفقرة 2 إلى الفقرة 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- من الفقرة 3 إلى الفقرة 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- من الفقرة 3 إلى الفقرة 4 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (سامي إبراهيم حمادة حنونة، 2006، ص22).

6/ فوائد قياس الالتزام التنظيمي :

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون ورائها فوائد كثيرة. ومن هذه الفوائد كما ذكرها اللوزي سنة 1999 ما يلي :

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
- إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها تحقيق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل. (سعيد بن محمد عاتق الغامدي، 2009، ص66)

7/ نتائج الالتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى إيجابية :

1-7/ على مستوى الفرد :

حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن مزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها :

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد. (محمد احمد الوزان، 2006، ص49).

2-7/ على مستوى الجماعة :

حيث تتمثل نتائج الايجابية لجماعات العمل في ما يلي :

- كما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على الاستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.
- في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في :
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- وفي هذا الصدد يرى اوليفر "Oliver" انه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- التفكير الجماعي يجعل المجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى. (محمد احمد الوزان، 2006، ص49).

3-7/ على مستوى التنظيمات :

بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي :

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر ومعدل الدوران. (مزياني محمد، 2003، ص33).

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية (برباخ رابح، 2014، ص39)

ثالثا : علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي :

قبل التطرق إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمة، لا بأس أن نستعرض مختلف الجوانب التي تؤثر فيها ثقافة المنظمة والتي تؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى التأثير على أدائها التنظيمي.

1/ أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة :

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها :

1-1/ تدعيم وتوسيع قوة المنظمة (الانتشار) :

وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة؟ من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث يعتبر تبني هذه الثقافة بشكل كبير ومتسع الأساس للثقافة التنظيمية القوية. (مصطفى محمود أبوبكر، 2008، ص137).

1-2/ المرونة والقدرة على التكيف :

توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، من خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها حيث يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها :

- تحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم وأعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة وتحديد مجالات التطوير في ثقافة المنظمة للتكيف معها.

- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية، واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئتها.

- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية و ورشات العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع العاملين بأن الثقافة التنظيمية هي عامل لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجياتها.

1-3/ الانضباط والالتزام :

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة التزام والانضباط التي يظهرها أفراد المنظمة، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها.

بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد دائما مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا. (بوشنافة احمد وبوسماهي أحمد، 2005، ص7).

1-4/ تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة :

وهي تشير إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع الأهداف وبالتالي تعد كقوة ايجابية لها ويتوقف ذلك على اعتبارين هما :

- مدى ملائمة الثقافة التنظيمية القائمة وتأثيرها الايجابي على توجهاتها الإستراتيجية.

- مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة.

فلقد أشارت دراسات عديدة في هذا الميدان إلى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة القوية للمنظمات وأدائها وأهمها دراسات الباحثان بيتر وواترمان حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، حيث وجدا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء، فقد عملت الثقافة القوية فيها على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد، فالأفراد يعرفون تماما ماذا يفترض بهم أن يفعلوه، وتسمح بتحفيزهم كما أن توفير القيم التنظيمية المشتركة يحقق رضا نفسي لدى الأفراد ويزيد ولائهم للمنظمة، أما في الثقافات الضعيفة فالأفراد يبحثون في اتجاهات مشتتة، ويتلقون نصائح غير متوافقة ويخفقون في اتخاذ قرارات تنسجم مع قيم الأعضاء الآخرين، ففي المنظمات غير متميزة الأداء تتصف بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخلها وتتجنب الإبداع، واستخلصا في كتابهما الشهير "البحث عن التميز" بأن النظام الذي يحكم المنظمات متميزة الأداء يتضمن القيم الأساسية التالية :

- الاعتقاد في أن تكون الأفضل.

- الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد ولكل منهم هوية.

- الاعتقاد بأهمية تفاصيل العمل وكمال الانجاز.

- الاعتقاد بأهمية أن يكون كل العاملين مبدعين.

- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في الاتصالات. (شيكاي سها، 2007، ص61).

2-1/ مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالإبداع في تحقيق مستوى عال من الالتزام التنظيمي :

- إعطاء العاملين الحرية في أداء أعمالهم وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي. (زيد منير عبوي، 2006، ص131).

- بساطة الهيكل التنظيمي والاعتقاد بأهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات وتبادل المعلومات بكل الاتجاهات. (محمد عبد الفتاح، 2003، ص29).

- تمتع العاملين بروح المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وهذا ما يساعد في تطوير الممارسات والمواقف والمهارات التي ترعى الإبداع في كافة مجالات العمل.
- سيادة نظام الحوافز والمكافآت يقوم على المعايير موضوعية وعلمية يسمح بتحفيز ومكافأة الأفراد حسب الجهد المبذول ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، واعتماد حوافز لتشجيع المبدعين ومقدمي الأفكار الجديدة.
- إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة لمواكبة تغيرات العصر من خلال برامج التدريب والتكوين.
- التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.
- منح مستوى من الثقة والاستقلالية لتحمل نتائج الأخطاء وتشجيع التنافس بين العاملين للتوصل إلى أفكار إبداعية.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام وتطبيق الجيد منها. (أمل مصطفى عصفور، 2009، ص20).
- إجمالاً يمكن أن نخلص إلى التأكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي والتي ينبغي أن تؤكد قيمها على الثقة في الأفراد وخلق قنوات اتصال مفتوحة تمكن القيادات من الاطلاع على النشاطات الرئيسية للمنظمة، والحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل، وتسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة لإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة.

❖ العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري :

- ويستخلص دركر ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي :
- **التحدي :** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.
- **الحرية :** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم.
- **المصادر والموارد :** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.

- **سمات وصفات مجموعة العمل :** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي :** وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع فالأفراد بحاجة للشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- **الدعم المنظمي :** أي الدعم التي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء، بهدف تلافيها وقبول الخطأ وهذا دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.
- وعلى ذلك فإن العوامل السابقة تساعد على تحقيق الإبداع وتمكن المدير من قيادة التغيير المبدع وإحداثه، كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي المحققة للإبداع حيث إن القيم هي المفتاح الذي يقود إلى النجاح.
- ويؤكد افانز وراسل بأنه لكي تصبح مديراً أكثر إبداعاً ليس فقط معناه تطبيق أساليب وطرق حديثة، إنما يتطلب أن تكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية، وهذا يتضمن تبني واعتناق أساليب تفكير جديدة ويتضمن كذلك رؤية أنفسنا والمشاكل من حولنا بطرق جديدة، وهذا يتطلب النظر إلى الثقافة بشكل إبداعي.
- (محمد بن علي بن حسن الليثي، 2008، ص35)
- 2-2/ مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالعمل الجماعي في تحقيق مستوى عال من الالتزام التنظيمي :**
- تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء.
- وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وتروٍّ من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي، فمن المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخى العاملون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية. (يوسف جغلولي، 2007، ص62)

2-3/ مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف في تحقيق مستوى عال من الالتزام التنظيمي :

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة لا يعتمد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملائمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه، أي مدى ملائمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فالغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري، وتوجيه سلوكياته، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تندرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، هذه النظرة تبين أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف. لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغير هو القاعدة الإدارية، التي تعمل على تعزيز وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة، هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة، في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها ويضيف **رالف كليمان** إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقليات أو الذهنيات، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفوياً، وتركيز جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد التنفيذ حلولاً، فيسود داخل المنظمة شعوراً بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان والأمان بأنه قادر على تجاوز و اختراق كل الصعوبات والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتقاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون.(يوسف جفلولي، 2007، ص62). فالثقافة المتطورة تثن وتتشجع روح المنظمة، الذي يسمح باكتشاف واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول بينما **كوثر** يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة، على كافة المستويات التنظيمية، فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر، والإبداع، والاتصال وإشراك الأفراد.

2-4/ مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات في تحقيق مستوى عال من الالتزام التنظيمي :

أشارت الدراسات الحديثة إلى النتائج الإيجابية التي ترتب على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل، والتغيب ويساعد على إحداث التغيرات المطلوبة، وتحسين الاتصالات الفعالة.

إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، و حياة عمل ايجابية، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، ويشير الكاتبان (دافيس ونيوستروم) إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكارهم: الانغماس، والمساهمة، والمسؤولية، والفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا ولا ينغمس فقط في العمل، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص، عن طريق مساعدة العاملين لفهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف، والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة يريدون أن يروها ناجحة.

وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد. ويصبح الأفراد مستعدين للعمل مع المدير بدلا من العمل ضده، ويرى الكاتبان (تنوبوم و شيمدت) أن المشاركة تشكل خطا مستقيما، تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة، ولكن باستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة وليس بالضرورة الالتصاق بنمط معين، تبعا للموقف والظروف.

متطلبات المشاركة :

يتوقف نجاح المشاركة وفاعليتها على توافر متطلبات وشروط معينة، بعضها يتعلق بالعاملين أنفسهم والبعض له صلة بالثقافة التنظيمية ومن العوامل :

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
 - الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
 - الاعتماد على تنظيم محدود المستويات التنظيمية والعمل بروح الفريق بما يكفي للسماح للعاملين بالمشاركة حيث تكون الرقابة ذاتية وهذا ما يؤيد محاولات التجديد والتطوير وقبول الاختلاف، إضافة إلى ذلك توفر المركزية بدرجة كافية بالنسبة للإدارة لتؤكد من أن المنظمة تمارس رسالتها الإستراتيجية وأنه يتم إتباع القيم الثقافية.
- (فرانسيس هوارب، 2003، ص321).

- الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم.
- المرؤوسون يمتلكون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع.
- عدم شعور أي طرف بالتهديد وأن يكون ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.
- قدرة متبادلة على الاتصال والتحدث بلغتهم.(خلاصي مراد، 2007، ص61).

رابعاً/ الإطار المؤسساتي لوزارة الشباب والرياضة

تمهيد : إن وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة على النشاطات الرياضية و الشبانية على المستوى الوطني ولها عدة مصالح متخصصة، وهذه المصالح بدورها تعمل وفق نظم وأطر واضحة المعالم من خلال الإطار المؤسساتي لوزارة الشباب والرياضة، وهذا من خلال تحديد الهيكل التنظيمي للوزارة ومختلف المصالح المتواجدة بها، كما نبرز مختلف اللوائح القانونية التي تضبط سير كل مصلحة من المصالح.

"مرسوم تنفيذي رقم 411-05 مؤرخ في 16 رمضان عام 1425 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة"

يرسم ما يأتي:

● **المادة الأولى :** تشتمل الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة، الموضوعة تحت سلطة الوزير، على ما يأتي:

- **الأمين العام :** يساعده مديرا (2) دراسات يلحق به مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.

- **رئيس الديوان :** ويساعده سبعة (7) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي :

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.

- الاتصال وتحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والحركة الجمعوية وتنظيمها.

- متابعة نشاطات الشباب.

- متابعة النشاطات الرياضية.

- متابعة نشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية.

- متابعة النشاطات اللامركزية للقطاع.

وأربعة (4) ملحقين بالديوان :

- **المفتشية العامة :** التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.

الهيكل الآتية :

- مديرية الشباب.

- مديرية المنشآت والتجهيزات.

- مديرية الإدارة العامة.

- مديرية الاتصال والتعاون.

- مديرية الرياضة.

- مديرية التنظيم والوثائق.

- مديرية التكوين.

● المادة 2: مديرية الشباب : وتكلف بما يأتي :

- ضبط تدابير المساعدات تجاه جمعيات الشباب طبقا للتنظيم المعمول به.

- المشاركة في إعداد تنظيم مراكز العطل.

- ضمان ترقية الحياة الجمعوية وتنظيم ترقية الشباب.

- وضع برامج النشاطات والترفيه وتبادل الشباب، ومتابعتها وتقييمها.

- الإشراف على تنظيم مهرجانات الشباب ولقاءات الشباب الوطنية الأخرى.

- المساهمة في التنسيق ما بين القطاعات فيما يخص تطبيق البرامج لفائدة الشباب.

- المساهمة في ترقية العلاقات الدولية في مجالي الشباب والحياة الجمعوية.

- العمل على حماية حقوق الطفولة وترقيتها.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية لمبادرات الشباب والمبادلات.

- المديرية الفرعية لبرامج مؤسسات الشباب.

- المديرية الفرعية لتنشيط أعمال الشباب والحياة الجمعوية للشباب.

● المادة 3: مديرية الرياضة: وتكلف بما يأتي :

- دراسة واقتراح الإستراتيجية الوطنية في مجال الرياضة بالتشاور مع القطاعات الشريكة المعنية.

- إعداد واقتراح برامج تطوير التربية البدنية والرياضة.

- تحديد أهداف تطوير الرياضة والمشاركة في المنافسات الدولية بالاتصال مع الاتحادات الرياضية الوطنية، ومراقبة

تطبيقها.

- ضبط تدابير المساعدات تجاه الحركة الجمعوية الرياضية طبقا للتنظيم المعمول به.

- تحفيز الاحتراف الرياضي ومتابعة تطبيقه.
- المشاركة في ترقية هياكل دعم التربية البدنية والرياضة وتطويرها.
- تحفيز تدابير الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها ومتابعة ذلك.
- اتخاذ كل التدابير الهادفة إلى الإدماج الاجتماعي والمهني لرياضيي النخبة والمستوى العالي ومؤطريهم طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- المشاركة في تطبيق برامج التعاون في ميدان الرياضة.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتكوين.
- المديرية الفرعية للفرق الوطنية ورياضة المستوى العالي.
- المديرية الفرعية للرياضة للجميع والتطوير.

● المادة 4: مديرية الاتصال والتعاون : وتكلف بما يأتي :

- اقتراح وتطبيق إستراتيجية التطوير المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام اتجاه الشباب.
- تنظيم وجمع و استغلال الإعلام اتجاه الشباب.
- تسيير شبكة الإعلام الآلي للقطاع.
- تحديد محاور التعاون الدولي للقطاع وإعداد برامج.
- ضمان تنفيذ السياسة الوطنية في مجال التعاون والمبادلات في ميدان الشباب والرياضة.
- السهر على تطبيق الاتفاقات والاتفاقيات والبروتوكولات وبرامج المبادلات الدولية.
- دراسة واقتراح أعمال التعاون والتبادل مع المنظمات الدولية المتخصصة.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للتعاون.
- المديرية الفرعية للإعلام والاتصال في أوساط الشباب.
- المديرية الفرعية لأنظمة الاتصال.

● المادة 5: مديرية التكوين : وتكلف بما يأتي :

- إعداد مخططات وبرامج النشاطات في مجال التكوين وتثمين التأطير وضمان متابعتها ومراقبتها.
- ترقية وتطوير النشاطات المتعلقة بالتكوين والتأهيل في ميادين التربية البدنية والرياضة وأعمال وتنشيط الشباب.

- المشاركة في تنظيم المسابقات والامتحانات وتوزيع التكوين المرتبط بمهامها.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للتكوين في تشييك أعمال الشباب.

- المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة.

- المديرية الفرعية لضبط مقاييس التكوين.

● المادة (6): مديرية المنشآت والتجهيزات : وتكلف بما يأتي :

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط و الإحصائيات في قطاع الشباب والرياضة.

- دراسة وتحضير برامج تطوير قطاع الشباب والرياضة، بالاتصال مع الهياكل المعنية، وضمان تطبيقها ومتابعتها.

- إعداد برامج الاستثمار في القطاع، بالتنسيق مع الهياكل والهيئات المعنية.

- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات الاجتماعية التربوية، والسهر على صيانتها.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للمنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

- المديرية الفرعية للتقييس والصيانة.

- المديرية الفرعية للإحصائيات والبرامج.

● المادة (7) : مديرية التنظيم والوثائق : وتكلف بما يأتي :

- إعداد النصوص القانونية للقطاع واقتراحها بالاتصال مع الهياكل المعنية.

- دراسة النصوص ومشاريع النصوص القانونية، لاسيما منها ما تقترحه القطاعات الأخرى.

- متابعة قضايا المنازعات التي تخص القطاع.

- معالجة الوثائق التي تهم القطاع وتوزيعها.

- تسيير أرشيف القطاع والمحافظة عليه.

وتتضمن مديريتين فرعيتين (2) :

- المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.

- المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

● المادة (8) مديرية الإدارة العامة : وتكلف بما يأتي :

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية والمادية للإدارة.
- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- إعداد التقديرات الدورية وتقويم تنفيذها.
- ضمان تسيير الذمة المالية للوزارة والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية الشبانية والرياضية بعنوان ميزانية الدولة.

وتضم أربع (4) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة.
- المديرية الفرعية لمراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية.
- **المادة (9) :** تمارس هياكل الإدارة المركزية، كل فيما يخصها، على هيئات ومؤسسات القطاع الصلاحيات والمهام المخولة لها في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.
- **المادة (10) :** يحدد تنظيم الإدارة المركزية في مكاتب بقرار مشترك بين وزير الشباب والرياضة ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في حدود مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب لكل مديرية فرعية.
- **المادة (11) :** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 01-261 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل 15 سبتمبر 2001.

- **المادة (12) :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 16 رمضان عام 1426 الموافق ل 19 أكتوبر سنة 2005.

❖ الدراسات السابقة والمثابفة

1/ الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي معا :

❖ الدراسة الأولى : من إعداد الباحثان (موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار)، 2010.

بعنوان : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) وتوصل الباحثان وجود أثر لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وأوصى الباحثان بتبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

❖ الدراسة الثانية : دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2006)

بعنوان " تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا" هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبيانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات عددها (500) وقد تم استرداد (377)، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابيا مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

❖ الدراسة الثالثة : دراسة العوفي (2005م) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبيانات على (209) موظف، وقد

استرد الباحث (167) استبانة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج أنه يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، و أن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.

❖ الدراسة الرابعة : دراسة الشمالي (2002) بعنوان "علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، وكذا معرفة علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبيانات من اجل جمع البيانات على (300) ضابط تم استرداد (249) استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبيا، ووجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال، كما توصلت كذلك إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

❖ الدراسة الخامسة : من إعداد الباحث (عشوش بشير، 2013) بعنوان : علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء

التنظيمي عند إدارات المؤسسة الوطنية.

حيث هدف الباحث إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية بكل أبعادها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان في جمع المعلومات على عينة شملت (96) إطارا بمؤسسة سوناطراك حيث توصل الباحث بأنه كلما شجعت المنظمة الإبداع والأخذ بالمخاطر والعمل الجماعي لدى الإدارات، وركزت على الاهتمام بالتفاصيل في أداء المهام وساهمت على تعزيز الاستقرار من خلال إعطاء الأهمية للأفراد أثناء اتخاذ القرارات، وتعزيز الروح التنافسية عوض التركيز على مصالح المنظمة فقط، كلما زاد الولاء التنظيمي لدى إداراتها. وأوصى الباحث بتشجيع العمل الجماعي الذي يساعد على خلق جو عمل أخوي ينمي روح الانتماء لدى إدارات المنظمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات سواء تعلق الأمر بهم أو تعلق الأمر بالمنظمة.

❖ **الدراسة السادسة :** من إعداد الباحثة (وافية صحراوي، 2013) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة "

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية بالضغط المهني وفعالية الذات والالتزام التنظيمي لإطاراتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان الذي وزع على (330) فردا حيث توصلت إلى أن إطارات الجامعة الجزائرية لديهم ولاء تنظيمي منخفض اتجاه الجامعة ولا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة.

2/ **الدراسات المشابهة التي تناولت الثقافة التنظيمية في المجال الرياضي :**

❖ **الدراسة السابعة :** إعداد الباحث (شعيب دين، 2015) بعنوان "بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية "

وهدف الباحث إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الجزائرية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأجل دراسة موضوعه وشملت العينة (63) موظفا في مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار وبعض المركبات الرياضية التابعة لها، كما استعمل الاستبيان كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبعد تحليل البيانات تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها : القيم السائدة بين الموظفين في المؤسسات والمنشات الرياضية تسعى إلى جعل قيم مديروها وقادتها منسجمة مع قيم العمال، كما أن التوقعات التنظيمية مكنت العاملين بشعورهم بعدالة تقييم الإدارة لأدائهم وزيادة قدرتها على التحكم الدقيق بمستوى وحجم انجازهم لأعمالهم الوظيفية، وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بإيجاد انسجام بين الرؤساء والمرؤوسين وتوزيع الأدوار وبناء الثقة بينهم، وضرورة إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في عرض أي مشكلة فنية وعدم التحفظ في عرض الأفكار والمقترحات من خلال الشعور بالمسؤولية .

❖ **الدراسة الثامنة :** من إعداد (خالد محمود ، ثابت إحسان أحمد، علاء الدين عبد الإله، 2012)

بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى بالعراق.

هدف البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة

التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، الإجبار، التهدة، المساومة، المواجهة) لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من (173) فردا، ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحثان استبيان الثقافة التنظيمية المعد من قبل (الحشالي، والتيمي، 2008)، كما استخدم الباحثان استبيان أساليب معالجة الصراع التنظيمي المعد من قبل (الحياي، 2005)، وتوصل الباحثان إلى وجود مستوٍ عالياً للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها، ووجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية، كما توصلوا إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهدة، المساومة، المواجهة) والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإجبار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

الدراسة التاسعة : من إعداد الباحث (جمال بورزامة، 2009) بعنوان " الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية للاتحاديات الرياضية ودورها في تطوير رياضة المستوى العالي"

وهدف الباحث إلى معرفة مدى تأثير كل من الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية على أداء الإداري في الاتحاديات الرياضية في تطوير رياضة المستوى العالي، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأجل دراسة موضوعه وشملت العينة (30) إطار إداري في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والاتحادية الجزائرية لكرة اليد.

كما استعمل الاستبيان كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبعد تحليل البيانات تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها : الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية على تغذية الممارسة الرياضية ذات المستوى العالي من ثقافة وفعالية إدارية تدرك متطلبات الممارسة الرياضية من قرارات وإجراءات تعمل على تطويرها وبناءا على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة التركيز على البحوث السوسولوجية للمجتمع الجزائري والمعاني الثقافية والتفاعلات الاجتماعية المرتبطة بزيادة القدرة التنافسية بين الفرق الرياضية واللاعبين، وهذا من أجل بناء خريطة معرفية لمعرفة مختلف التغيرات التي تعيق تحقيق رياضة المستوى العالي.

❖ الدراسة العاشرة : من إعداد الباحث (كريم دروازي، 2011) ' بعنوان " الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارات الرياضية"

وهدف الباحث إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأجل دراسة موضوعه وشملت العينة (24) موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، كما استعمل الاستبيان كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبعد تحليل البيانات تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها : توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في المديرية توجهات ايجابية، وبيئت مقدرة العاملين على انجاز أعمالهم بدقة وبالسرع المناسبة، وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد الكافي لانجاز الأعمال بصورة صحيحة، والتزامهم بالقوانين والأنظمة بالرغم من عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلونها مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها، بالإضافة إلى حرص الإدارة على العمل بروح الفريق، وأن هناك مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل وأن الإدارة تزودهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية وهي فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم، و أنهم يتمكنون من انجاز البعض من أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم تمكنهم من التعبير عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل، وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بزيادة الاهتمام بوظيفة التنظيم خاصة بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وزيادة الموارد المادية خاصة فيما تعلق بأجهزة وبرامج الإعلام الآلي وتعميم نظام الانترنت، والعمل على ترسيخ فكرة تحمل المسؤولية والثقة والتعاون في العمل.

الدراسة الحادي عشر : من إعداد (بن رجم إدريس، 2018) بعنوان " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة "

وهدف الباحث إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات بيئة العمل الداخلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأجل دراسة موضوعه وشملت العينة (69) موظفا، كما استعمل الاستبيان كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبعد تحليل البيانات تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: توجد علاقة طردية ضعيفة بين كل من قيم العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تسهيل فرص التعاون الجماعي بين الموظفين وزيادة التنسيق بين المصالح والمكاتب الإدارية المختلفة، وأوصى بضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات مما يدعم قيم الاعتراف والتقدير لديهم ويوقى من دافعتهم على المبادرة والإبداع والالتزام.

❖ الدراسة الثانية عشر : من إعداد الباحث (بورزامة جمال، 2014) بعنوان " الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري"

وهدف الباحث إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار من طرف القائد الإداري، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأجل دراسة موضوعه وشملت العينة (107) فردا. كما استعمل الاستبيان كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبعد تحليل البيانات تمكن الباحث من التوصل إلى أن الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات وتوصيات مؤكدة، تكون وسيلة علمية وأداة صالحة وسليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة ايجابية تسهل له مهمته، وأوصى الباحث بتحديد الفعالية والثقافة التنظيمية استجابة لما يعرفه الاقتصاد الرياضي العالمي من تحولات وضرورة التكوين المستمر لموظفيها.

3/ الدراسات المشابهة التي تناولت الالتزام التنظيمي في المجال الرياضي :

❖ الدراسة الثالث عشر : إعداد الباحث (رابح برباخ، 2014) بعنوان " علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة"

حيث عاجلت الدراسة السلوك التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية كعنصر أساسي في زيادة فعالية المؤسسة الرياضية ورفع كفاءتها، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام والوقوف كذلك على علاقة كل منهما بالمتغيرات الشخصية للعمال مثل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي، كما هدفت الدراسة إلى قياس مدى التزام عمال المركبات الرياضية وكيفية استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة، وقد توصل الباحث إلى ضرورة تحسين العلاقة المهنية بين الإدارة والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة الرياضية وتكاملهما، وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بالعمل بروح الفريق، ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية المنطلقة من حاجة العمل والتأكيد على نشر ثقافة الحبة والمودة بين الموظفين وهذا من شأنه الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

الدراسة الرابعة عشرة : من إعداد الباحث (جوبر خالد، 2016) بعنوان " نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة"

وهدف الباحث إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأجل دراسة موضوعه وشملت العينة (60) موظف.

كما استعمل الاستبيان كأداة للبحث وجمع المعلومات، وبعد تحليل البيانات تمكن الباحث من التوصل إلى أن مستوى الولاء التنظيمي في المديرية مرتفع جدا، و غط المناخ التنظيمي السائد في المديرية هو المناخ الانجازي وأنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة.

4/ التعقيب على الدراسات السابقة :

إستعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والبالغ عددها أربعة عشر دراسة و التي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي :

1-4/ أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

• من حيث الموضوع العام للدراسة :

ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام على معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لتتشابه مع دراسة (العوفي، 2005)، ودراسة (موسى أحمد، محمود أحمد، 2010)، ودراسة (بون و اروموغام، 2006) ودراسة (الثمالي، 2002)

• من حيث الأهداف الجزئية :

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الالتزام التنظيمي (المسؤولية اتجاه جهة العمل، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الإيمان بالمؤسسة، الولاء الوظيفي) لتتشابه مؤشرات الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة ومن بينها دراسة (عشوش بشير، 2013) التي كانت من بينها أهدافها معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشر الولاء الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك وتتشابه جزئيا أيضا مع دراسة (وافية صحراوي، 2013) التي كانت من بينها معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني ومؤشر الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة "

• من حيث المجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين في المقر المركزي لوزارة الشباب والرياضة لتتفق مع الدراسات التي استهدفت الموظفين في مجال التسيير الرياضي ونذكر :

- دراسة (شعيب دين، 2015) الذي استهدف الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار وبعض المركبات الرياضية التابعة لها.

- دراسة (جمال بورزامة، 2009) الذي استهدف الإطارات الإدارية في الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والاتحادية الجزائرية لكرة اليد.

- دراسة (كريم دروازي، 2011) الذي استهدف الموظفين من مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو .
- دراسة (بن رجم ادريس، 2018) الذي استهدف الموظفين في مديريات الشباب والرياضة لولايات المسيلة . برج بوعرييج . سطيف . بسكرة.
- دراسة (بورزامة جمال، 2014) الذي استهدف الموظفين في المركب الاولمي وفروعه والاتحادية الجزائرية لكرة القدم.
- دراسة (رابح برباخ، 2014) الذي استهدف الموظفين في المركبات الرياضية لولاية المسيلة.
- دراسة (جوبر خالد، 2016) الذي استهدف الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- دراسة (خالد محمود عزيز، ثابت إحسان أحمد، علاء الدين عبد الإله، 2012) الذي استهدف أعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، العراق.

• من حيث المنهج :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي حيث تشابحت مع جميع الدراسات السابقة

• من حيث أداة الدراسة :

تشابحت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها لمقياس الثقافة التنظيمية مثل دراسة (شعيب دين، 2015)، ودراسة (عشوش بشير، 2013)، ودراسة (وافية صحراوي، 2013)، ودراسة (العوفي 2005)، ودراسة (موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، 2010)، ودراسة (بون و اروموغام 2006) ودراسة (الثمالي، 2002)

وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في استخدام لمقياس الالتزام التنظيمي كدراسة (رابح برباخ، 2014) ودراسة (وافية صحراوي، 2013)

4-2/ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

• من حيث المجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين في المقر المركزي لوزارة الشباب والرياضة لتختلف مع الدراسات التي استهدفت الموظفين في مجال صناعي وأمني وخدمي وليس في قطاع التسيير الرياضي ونذكر :

دراسة (العوفي، 2005)، ودراسة (موسى أحمد ، محمود أحمد ، 2010)، ودراسة (بون واروموغام 2006) ودراسة (الثمالي، 2002)، ودراسة (وافية صحراوي، 2013)، دراسة (عشوش بشير، 2013).

• من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية :

طبقت الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية في المقر المركزي لوزارة الشباب والرياضة أما دراسة كل من (موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار، 2010) فكانت دراسة أردنية، في حين دراسة كل من (العوفي، 2005) و (الشامي، 2002) كانتا دراسات سعودية، في حين دراسة (بون و اروموغام، 2006) كانت دراسة ماليزية فأجريت هذه الدراسات على بيئات جغرافية تختلف عن البيئة الجزائرية.

4-3/ استفاد الباحث من الدراسات السابقة :

- و استفاد الباحث من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة من الناحية النظرية و التطبيقية على ما يلي :
- تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث.
- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- استفاد أيضا في اختيار عينة الدراسة وتحديد لها.
- الاستعانة باستبيان من دراسة (العوفي، 2005) " واستبيان من دراسة (وافية صحراوي، 2013)

الفصل الثاني



الإطار العام للدراسة

1/ الكلمات الدالة

2/ إشكالية الدراسة

3/ أهداف الدراسة

4/ أهمية الدراسة

5/ فرضيات الدراسة

1/ الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1: الثقافة التنظيمية

أ- الثقافة :

- لغة/ ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة : حذقه، ورجل ثقف : حاذق فهم، وتدل على سرعة الفهم والتعلم.
(ابن منظور، 2005، ج3، ص28).

- اصطلاحا/ هي الإحاطة بالعلوم والفنون وبشؤون الحياة والناس. (مصطفى إبراهيم وآخرون، 1972، ص98).
- وحسب تايلور فان الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.
ب- التنظيم :

- لغة/ مصدر فعل نظم، والنظم والتأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانتظم. (الفيروز آبادي، 2003، ص1071).
- اصطلاحا/ هو ترتيب الأشياء في أماكنها الصحيحة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة منظمة بحيث لا يحدث تضارب. (حسن أحمد الشافعي، 2003، ص77).

ج- التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية :

- مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. (مصطفى محمود أبوبكر، 2000، ص131).
- هي الممارسات السلوكية الملاحظة والناجمة عن تفاعل الأفراد، والقيم والأعراف التي تظهر في جماعة العمل والفلسفة التي توجه سياسة الأفراد نحو المنظمة. (زياد سعيد الخليفة، 2008، ص10).
- ويعرفها اليو جاك بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة (الياس سالم، 2006، ص12).

د- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

مجموعة القيم السائدة (القوة، الصفوة، المكافأة، النظام، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، الفاعلية) بين الموظفين العاملين في مقر وزارة الشباب والرياضة (المقر المركزي)، والتي تحكم إطار العمل وتحكم تصرفاتهم وتؤثر على التزامهم التنظيمي.

1-2/ الالتزام التنظيمي

1-2-1/ الدلالة اللغوية : الالتزام هو العهد، ويلتزم الشيء أي لا يفارقه، و الملازم للشيء هو المداوم عليه، كما أن الالتزام هو القرب و النصرة و المحبة.

وهو مفهوم قدس في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه هم علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية إلزامية، حيث يرون أن الالتزام التنظيمي يعد جزءا من الالتزام الاجتماعي العام باعتبار أن الفرد ملزم على تنمية أفكاره ومبادئه وقيمه التي هي أفكار و مبادئ وقيم مجتمعه. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=35718400>

1-2-2/ التعريف الاصطلاحي للالتزام التنظيمي :

- عرف الشوادفي الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية بها. (العامري والغالي، 2008، ص 265)

- في حين عرفه BUCHANAN بأنه الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المتعلق بتلك الأهداف والقيم . (الكيسي، عامر، 1998، ص 553)

1-2-2/ التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي :

هو الرغبة الداخلية لدى الموظف في مقر وزارة الشباب والرياضة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل لإيمانه بقيم وأهداف الإدارة.

1-3/ الموظفين :

1-3-1/ التعريف الاصطلاحي للموظفين :

تعرف على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص17).

- وتعرف كذلك بأنهم : هم الأشخاص الذين يستخدمون بصفة نظامية، ليقوموا بواجبات ومسؤوليات وظيفة ما، مقابل أجر محدد ويتمتعوا لقاء ذلك بالحقوق والامتيازات المرتبطة بالوظيفة التي يقومون بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.(عزوز محمد، 2009، ص25)

1-3-2/ التعريف الإجرائي لموظفي وزارة الشباب والرياضة :

- في دراستنا هم جميع الموظفين العاملين بمختلف المديريات الفرعية على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية).

1-4/ وزارة الشباب والرياضة:

تم إنشاء وزارة الشباب و الرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1-62 في 1963، لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بإدارة قطاع الشباب والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة للشبيبة و وضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة، غير أنه في 1998 ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب إعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل و المصالح و حتى تسميتها.

تقترح وزارة الشباب والرياضة عناصر السياسة الوطنية في مجال الشباب و الرياضة و تتولى تطبيقها وفقا للقوانين والنصوص المعمول بها.

2/ إشكالية الدراسة :

المنظمة الرياضية بمحيطها الثقافي تمثل جزءا من المحيط العام وتستمد منه مبادئها وقيمها وتتأثر بالتغيرات والتطورات التي تحدث فيه وهي قادرة عن طريق ثقافتها ضمان درجة من المرونة والتكيف والتجاوب مع متغيرات المحيط الخارجي، كما تساعد على إدماج الموظفين ومنحهم هوية مشتركة ولهذا من الضروري الاطلاع على مركبات الثقافة التنظيمية وإدارتها بالشكل الذي يجعلها تضمن التغيير والتطوير الملائمين لاحتياجات التأقلم مع مستجدات البيئة التنظيمية، فهي مجتمع مصغر يضم مجموعة من الأفراد داخل بناء هرمي و في اتصال و تفاعل مستمر، بما يحمله كل فرد من قيم ودوافع و مبادئ و اتجاهات وطرق تفكير، مستمدة أساسا من خواص وسمات المجتمع الذي ينتمي إليه، فإن هذا التفاعل المستمر تتبلور عنه جملة من القيم والمفاهيم المشتركة تجمع بين أغلب هذه الأفراد على اختلاف طموحاتهم ومساعدتهم كل هذا يشكل لنا ما أصبح يعرف مؤخرا بمصطلح الثقافة التنظيمية. (سلطان محمد أنور، 2003، ص273)

وحسب دراسة (جغلولي يوسف 2011) فالمنظمة عادة تتأثر بالتركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم تحدد منطلقاتها أساليبها في العمل فعاليتها وإنجازاتها ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، فينظر إلى المنظمة أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموظفين داخل التنظيم، فتقوم المنظمة بمحاولة تطبيع لسلوك أعضائها لتنسجم مع سياسة التنظيم والإجراءات وتصميم العمل حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الثقافة التنظيمية وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة، ومن بينها دراسة (موسى أحمد، محمود أحمد، 2010) اللذان توصلا إلى وجود أثر لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة، كما أوصى الباحثان بتبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة .

وقد توصلت دراسة (شعيب دين، 2015) بأن القيم السائدة بين الموظفين في المؤسسات والمنشآت الرياضية تسعى إلى جعل قيم مديرها وقادتها منسجمة مع قيم العمال، كما أن التوقعات التنظيمية مكنت العاملين بشعورهم بعدالة تقييم الإدارة لأدائهم وزيادة قدرتها على التحكم الدقيق بمستوى وحجم إنجازهم لأعمالهم الوظيفية، وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بإيجاد انسجام بين الرؤساء والمرؤوسين وتوزيع الأدوار وبناء الثقة بينهم وضرورة إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في عرض أي مشكلة فنية وعدم التحفظ في عرض الأفكار والمقترحات من خلال الشعور بالمسؤولية.

كذلك دراسة (جمال بورزامة، 2009) والتي هدف الباحث إلى معرفة مدى تأثير كل من الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية على أداء الإداري في الاتحاديات الرياضية في تطوير رياضة المستوى العالي، حيث أوصى الباحث بضرورة التركيز على البحوث السوسولوجية للمجتمع الجزائري والمعاني الثقافية والتفاعلات الاجتماعية المرتبطة بزيادة القدرة التنافسية بين الفرق الرياضية واللاعبين، وهذا من أجل بناء خريطة معرفية لمعرفة مختلف التغيرات التي تعيق تحقيق رياضة المستوى العالي.

وقد هدفت دراسة (رابع برباخ، 2014) إلى قياس مدى التزام عمال المركبات الرياضية، وكيفية استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة وأوصى الباحث بتعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة الرياضية وتكاملهما من خلال الاحترام والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات، وذلك من خلال العمل بروح الفريق ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية المنطلقة من حاجة العمل والتأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين وهذا من شأنه الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، فالثقافة التنظيمية أصبحت اليوم تشكل أحد المتغيرات الهامة في تسيير المنظمات الرياضية وإدارة الموارد البشرية لاسيما بعدما أثبتت الدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي و الهام فيها و برزت ضرورة اهتمام المديرين وتركيز جهودهم على دراسة الأطر الاجتماعية و الثقافية للمنظمة الرياضية، و الإمام بمختلف أبعادها و متغيراتها باعتبارها الأسلوب الأنجع لفهم و تفسير سلوكات أفرادها و تحليل سيكولوجياتهم و معرفة القيم و المعتقدات التي يؤمنون بها، ومن ثم محاولة التأثير على أنماط تفكيرهم و إتجاهاتهم لجعلها تسيير نحو تحقيق أهداف المنظمة و تحسين مستويات أدائها التنظيمي.

وفي ظل المشاكل التي تعاني منها الإدارات العمومية المتمثلة في وجود ممارسات داخلية تعيق تقديم خدمات نوعية للمجتمع، منها ما هو متعلق بسلوك بعض القادة الإداريين في التطبيق الحرفي لأوامر القيادات العليا مما وسع الهوة بينهم وبين مروضيهم من جهة، وبين الإدارة والمواطنين من جهة ثانية، ما نتج عنه بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها لتعدد مستويات التنظيمات الإدارية، وهذا ما يؤدي في معظم الأحيان إلى شلل الجهاز الإداري واتصافه بالجمود وتعدد الإجراءات، كما يميل القادة الإداريين إلى المركزية وعدم تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، وبالتالي هم لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع القرار كون الموظفين المنفذين هم الأقرب للمواطنين، ما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية، كما يميز الإدارة العمومية الجزائرية هو غياب الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى بعض القادة من جهة و بروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين من جهة أخرى، وهذا ما يجده المسؤولون حجة للتهرب من المسؤولية الكاملة عن أفعالهم عوض المغامرة باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، إما لنقص كفاءتهم أو تخوفا من عواقب تخطي السلطة المخولة لهم.

سعت وزارة الشباب والرياضة الفاعل الرئيسي في تطوير قطاع الرياضة في الجزائر ببذل مجهودات عملية ويتجلى ذلك من خلال ترقية ظروف الوظيفة العمومية لضمان جاذبيتها بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد

لنهاية الخدمة مروراً بتقويم شروط التعيين، الترقية، التكوين... إلخ، كما تم إعادة النظر في حقوق وواجبات الموظف بشكل يضمن الموارد البشرية، ويساهم في بلوغ النوعية في التسيير بإضفاء المرونة على القوانين وتحديث مناهج إدارة الأفراد بما يتلائم مع الدور الجديد للدولة، حيث تم تحديث قانون أساسي لكل فئة من موظفي الإدارات الرياضية كما تشجع القوانين عنصر الكفاءة بتحديد راتب الموظف وفقاً لمؤهلاته ومستواه التعليمي، لكي تدرج أقدميته في الوظيفة كمرتبة فعلية، وسعت كذلك إلى إعداد برامج التنمية الشاملة للموارد البشرية لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال الرياضي محاولة بذلك إلى خلق ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بها لتحسين أدائها في خدمة المجتمع.

عموماً لقد تباينت التفسيرات المرتبطة بأداء المنظمة وفعاليتها غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل التنظيمية التي تتداخل فيما بينها لتؤثر بدرجات متفاوتة في فاعلية الأداء الوظيفي، وبغض النظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذاتية والمهارات تظل كامنة غير مفعلة، في ظل غياب قيادات عصرية تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع والتميز في الأداء وتشركهم في الرؤية ووضع الأهداف وتقاسمهم الطموحات وتولد فيهم الالتزام بتحقيقها.

وعليه أمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال العام التالي : هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟

ومنه نشق التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- هل توجد قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟
- 2- هل يوجد التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. ؟

3/ أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى :

- معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الشباب والرياضة، ودرجة مساهمتها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
- محاولة تشخيص خصائص الثقافة التنظيمية التي يسعى المسؤولون في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر إلى تعزيزها وما إذا كانت تعمل على إنتاج هوية جماعية للعمل، أو إنتاج ثقافات فرعية تعيق توازن البناء الاجتماعي للمنظمة.
- معرفة ما إذا كان المسؤولون في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر يعملون على خلق وبناء سلوك اجتماعي يعبر عن أداء الموظفين لمهامهم من أنفسهم وفق قاعدة الانضباط الذاتي والعمل طوعا والتعاون برغبة لتحقيق الأدوار المتوقعة منهم.

4/ أهمية الدراسة :

- 1- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر في خلق ثقافة تنظيمية قوية دافعة لتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- 2- دراسة موضوع الثقافة التنظيمية قد يسمح للمسؤولين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر تنظيم العمل بطريقة تجعله أكثر استجابة لاهتمامات وتطلعات الموظفين، الشيء الذي يؤدي دورا كبيرا في تحفيزهم ورفع كفاءتهم وطاقاتهم الإنتاجية.
- 3- تحليل سلوكيات وتصرفات الموظفين ومعرفة قيمهم وسماتهم المشتركة قد يساعد على معرفة الطريقة التي يتم بها التأثير عليهم من جهة، وأيضا فهم مختلف المشكلات ومصادر الصراعات السائدة بينهم وبين الإدارة ومعالجتها بأنجع وأنسب الطرق من جهة أخرى.

5/ فرضيات الدراسة :

لقد تم بناء هذه الدراسة اعتمادا على جملة من الفرضيات :

- الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

- الفرضيات الجزئية :

1- توجد قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

2- يوجد مستوى التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

3- توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

4- توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

5- توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

6- توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

الفصل الثالث



الإجراءات الميدانية للدراسة

1/ الدراسة الاستطلاعية

2/ منهج الدراسة

3/ مجتمع وعينة الدراسة

4/ أدوات الدراسة

5/ التطبيق الميداني لأداة للدراسة

6/ الأساليب الحصائية

1/ الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الركائز الأساسية والمتمينة التي يستند إليها الباحث وهذا عن طريق المعرفة الشاملة والكافية والوافية وكذا الدراية لجميع الجوانب والأطر المتعلقة بالدراسة الميدانية .

ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. (ماثيو جيدير ، 2004 ، ص26)

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية قد دامت مدة شهر وكانت تحديدا في شهر ديسمبر من عام 2016. حيث تمكنا من خلالها الحصول على التصريح لإجراء الدراسة الميدانية في مقر وزارة الشباب والرياضة و التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بعينة الدراسة عن طريق التنقل بين المكاتب لمقابلة مجموعة من الموظفين والنقاش معهم حول مختلف جوانب الدراسة ووشملت (15 موظف)، كانت الغاية من هذه المرحلة :

- التأكد من التصور العام للبحث ومعرفة الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تعترض طريق الباحث أثناء إجراء الدراسة الأساسية.

- معرفة جوانب الدراسة لصياغة الاستبيان الذي يتماشى مع فرضيات البحث.
- التأكد من مناسبة أداة البحث في الكشف عن جوانب الدراسة.
- محاولة التعرف على عينة الدراسة والإلمام بمعلومات عنها واستطلاع قدرتها على الاستجابة بسلاسة مع أدوات الدراسة.

وكانت نتيجة الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

- ملائمة العبارات المستخدمة في الاستمارة للمستوى التعليمي والثقافي للعينة المستهدفة.
- صلاحية استمارة الاستبيان وقياس الخصائص السيكومترية من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- تحديد نوع العينة وعدد أفرادها وكيفية اختيارها انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية.

2/ المنهج المتبع في الدراسة :

منهج البحث يعرف بأنه : " مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لفهم الظاهرة موضوع دراسته" (بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، 2009، ص111).

وبما أن موضوع الدراسة يهدف للبحث عن العلاقة الارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي استخدم الباحث المنهج الوصفي وبالتحديد طريقة العلاقات الارتباطية.

- حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .(عمار بوحوش ومحمد محمود ، 2007، ص139).
- وتعرف طريقة الدراسات الارتباطية على أنه يستخدم لتحديد الى أي حد تتفق التغيرات في عامل معين مع عامل آخر، وكذلك حجم ونوع العلاقة القائمة بين المتغيرات، وقد ترتبط المتغيرات مع بعضها البعض ارتباطاً تاماً أو ارتباطاً جزئياً موجبا أو سالبا. (بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، 2009، ص143).

3/ مجتمع وعينة الدراسة :

1-3/ مجتمع الدراسة :

عرف الباحث **Grawitz** مجتمع الدراسة على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (مورييس انجرس، 2004، ص298)
حيث تكون مجتمع الدراسة من شريحة الموظفين العاملين بمختلف المديریات على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، والبالغ عددهم (200) موظف وموظفة.

2-3/ عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي بحيث تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً"
(بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، 2009، ص68).
- وفي هذه الدراسة حاولنا حصر كل العناصر الذين تتوفر فيهم إمكانية التطبيق عليهم بطريقة شبه مسحية للموظفين بمختلف المديریات على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية) وكان عددهم 100 موظفاً.

4/ أدوات جمع البيانات والمعلومات :

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام الاستبيان الذي يعد من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبياً من الأشخاص.(إبراهيم طلعت، 1995، ص185)
كما يعرف بأنه: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (رشيد زرواتي، 2002، ص58).

وبالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها، وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي :

أ/ مقياس الثقافة التنظيمية : باستخدام استبانة القيم التنظيمية التي أعدها ديف فرانسيس D.francis وزميله مايك وودكوك M,WOODCOCK عام 1990 وترجمها للغة العربية عبد الرحمن هيجان عام 1995 وتتضمن استبانته القيم ثماني قيم مصممة على مقياس ليكرت الخماسي، ولهذا فإنه يقيس القيم التالية :

القيمة	رقم العبارات
القوة	4-3-2-1
الصفوة	8-7-6-5
المكافأة	12-11-10-9
النظام	16-15-14-13
الكفاءة	20-19-18-17
العدالة	24-23-22-21
فرق العمل	28-27-26-25
الفاعلية	32-31-30-29
المجموع	32

جدول رقم (01) يوضح قيم الثقافة التنظيمية وأرقام العبارات المعبرة لها

- وقد استخدم هذا المقياس في البيئة العربية من طرف الباحث بسام بن مناوور العنزي في دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، 1425 هجري "

- وفي البيئة الجزائرية تم استخدامه من طرف الباحثة وافية صحراوي في دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة " ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013.

ب/ استبيان الالتزام التنظيمي :

1-4/ خطوات بناء الاستبيان :

- الاستعانة بالدراسات البحثية المتعلقة بموضوع الالتزام التنظيمي، وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة بعنوان : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، 2006.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة .
- جمع وتحديد فقرات الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية.
- عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف.
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين تم إعداده بما يتوافق مع ملاحظات أهل الخبرة بمجموع (32) بندا تحتل (05) مستويات اختيار تراوحت بين الموافقة بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق غير موافق بشدة، ووزعت العبارات على أربع أبعاد وهي :

البعد	رقم العبارات
المسؤولية اتجاه جهة العمل	من 33 إلى 40
الرغبة في الاستمرار بالعمل	من 41 إلى 48
الإيمان بالمؤسسة	من 49 إلى 56
الولاء الوظيفي	من 57 إلى 64
المجموع	32

جدول رقم (02) يوضح عدد عبارات كل محور من محاور استبيان الالتزام التنظيمي

- مفتاح أدوات الدراسة :

وقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الاستجابة لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية، وكذا استبيان الالتزام التنظيمي وكانت التقديرات والتدرجات على الشكل التالي :

- بالنسبة للعبارة الإيجابية تكون :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01 درجة	02 درجتين	03 درجات	04 درجات	05 درجات

جدول رقم (03) : يمثل درجات الاستبيان للعبارة الإيجابية

- بالنسبة للعبارة السلبية : العبارة رقم (44-51-59-63) تكون :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجتين	01 درجة

جدول رقم (04) : يمثل درجات الاستبيان للعبارة السلبية

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، يتم حساب طول المدى (5-4) = 1، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $5/4 = 0.8$

- تحديد طول خلايا المقياسين :

لأجل القدرة على تحديد قيمة قطعية يمكن من خلالها القول بأن عينة الدراسة تميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة على عبارة ما، قمنا بوضع المجالات التالية :

ولقد اعتمد الباحث على التصنيف التالي لتحديد مدى الاستجابة على فقرات أداة الدراسة وفقا للمتوسطات الحسابية :

طول خلايا المقياس	بدائل الإجابات	مستوى الاستجابة
1.80 – 1.00	لا أوافق بشدة	مستوى ضعيف جدا
2.60 – 1.81	لا أوافق	مستوى ضعيف
3.40 – 2.61	محايد	مستوى متوسط
4.20 – 3.41	أوافق	مستوى مرتفع
5.00 إلى 4.21	أوافق بشدة	مستوى مرتفع جدا

جدول رقم (05) يوضح طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الإجابة

4-2: صدق أدوات الدراسة :

- صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعِدَّ لقياسه. (فاطمة عوض وميرفت على خفاجة 2002، ص167)
- كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (عبد القادر بلخير، 2011، ص91).
- الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى ا إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به (بوسنة، 2007، ص 163)

أ- صدق المحكمين :

- تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها، وبناء على ذلك تم عرض كل من مقياس الثقافة التنظيمية و استبيان الالتزام التنظيمي في صورتهم الأولى على أساتذة محكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي عددهم (07) حسب الاختصاص وهم الوارد أسمائهم في الملحق (أنظر للملحق رقم 02)
- بهدف إبداء الرأي في ملائمتها لمتغيرات البحث وأهدافه من حيث :
- مدى ملائمة الأبعاد لقياس السمة المقصودة.
- مدى انتماء الفقرة لكل بعد.
- مدى تناسب بدائل الإجابات مع الفقرة.
- جودة البناء الصياغي واللغوي من حيث البساطة والوضوح في شكل الفقرات.
- إذ أبدى الأساتذة المحكمون ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي تم العمل بها.

4-2-1/ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :

- أ/ تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الثقافة التنظيمية على العينة الاستطلاعية البالغ عددها (15) مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس.
- ب/ تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات استبيان الالتزام التنظيمي على العينة الاستطلاعية البالغ عددها (15) مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان.

1/ صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية :

القيمة	رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القوة	01	يتصرف المسؤولون في المديرية بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	0.781	0.05
	02	تحتل الإدارة بالاحترام والتقدير في المديرية من قبل موظفيها.	0.843	
	03	تمنح المسؤولون في المديرية صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	0.941	
	04	يحافظ المديرين على خط سير عمل المديرية.	0.798	
الصفوة	05	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	0.917	0.05
	06	تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات و مهارات الموظفين.	0.854	
	07	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	0.836	
	08	يتم تقييم أداء الموظفين بصورة منتظمة.	0.870	
المكافأة	09	يكافأ الموظفون ذوو الأداء المتميز بسخاء.	0.899	0.05
	10	يتلقى الموظفون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.	0.852	
	11	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المديرية.	0.769	
	12	يتم مكافأة الموظفين على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المديرية.	0.947	
النظام	13	تتسم الإجراءات التنظيمية المطبقة في المديرية بالعدالة.	0.794	0.05
	14	تتسم المديرية بتطبيق نظام عادل في العمل.	0.766	
	15	يعد العمل في المديرية مكان عمل جيد.	0.753	
	16	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية للمديرية بأنها عادلة.	0.875	
الكفاءة	17	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.	0.872	0.05
	18	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة الأداء.	0.763	
	19	لا يسمح نظام العمل في المديرية بتدني مستوى أداء الموظفين.	0.951	
	20	تسهل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المديرية وإتقانه.	0.773	
العدالة	21	يتمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشاكل.	0.857	0.05
	22	يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.	0.911	
	23	يعمل المسؤولون على تذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين.	0.932	
	24	يشعر الموظفون في المديرية بأنهم يعاملون بالمساواة.	0.748	
فرق العمل	25	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.	0.809	0.05
	26	يساعد الموظفون في المديرية بعضهم البعض.	0.725	
	27	يعد فريق العمل في المديرية وفقاً لأسس موضوعية ومقننة.	0.908	
	28	تتسم الإدارة بالموظفين ليشعر كل واحد منهم بأنه جزء من فريق العمل.	0.717	
الفاعلية	29	تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	0.740	0.05
	30	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.	0.798	
	31	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.	0.803	
	32	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المديرية للموظفين بشكل فعال.	0.877	

جدول رقم (06) يوضح الاتساق الداخلي لاستبيان الثقافة التنظيمية.

فمن خلال نتائج الجدول رقم (06)

- يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.781-0.941)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.836-0.917)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.769-0.947)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
 - يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.753-0.875)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
 - يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.763-0.951)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
 - يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد السادس والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.748-0.932)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
 - يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد السابع والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.717-0.908)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
 - يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.740-0.877)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
 - يتبين من خلال الجدول (06) أن جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية الثمانية حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0.05) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.717-0.951) وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن المقياس في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد المقياس تحقق الهدف المصمم لأجله.

2/ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي : تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي تنتمي إليه من خلال معامل الارتباط بيرسون كما يوضح الجدول التالي:

المسؤولية اتجاه جهة العمل		الرغبة في الاستمرار بالعمل		الإيمان بالمؤسسة		الولاء الوظيفي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
33	0.752	41	0.836	49	0.867	57	0.839
34	0.895	42	0.759	50	0.842	58	0.863
35	0.843	43	0.817	51	0.840	59	0.793
36	0.782	44	0.702	52	0.720	60	0.825
37	0.721	45	0.768	53	0.841	61	0.739
38	0.815	46	0.780	54	0.840	62	0.831
39	0.760	47	0.810	55	0.837	63	0.875
40	0.761	48	0.743	56	0.711	64	0.729

جدول رقم (07) : يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الأربعة للاستبيان والدرجة الكلية

لعباراته

فمن خلال نتائج الجدول رقم (07) :

- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.721-0.895)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.702-0.836)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.711-0.837)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع للاستبيان والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.729-0.863)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.
- يتبين من الجدول (06) أن جميع أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة (0.05) فقد تراوحت معاملات الارتباط بيرسون بين (0.702 - 0.895) وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم لأجله.

4-2/ ثبات الأداة (الاستبيان)

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار ، وذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد.
(بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد، 2009، ص111).

وللتحقق من ثبات أدوات الدراسة قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ

4-2-1/ ثبات مقياس الثقافة التنظيمية :

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس و المقياس ككل .

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
القوة	04	0.879
الصفوة	04	0.855
المكافأة	04	0.915
النظام	04	0.918
الكفاءة	04	0.867
العدالة	04	0.872
فرق العمل	04	0.910
الفاعلية	04	0.833
المجموع	32	0.891

جدول رقم (08) : معامل الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.833- 0.918)، وهي معاملات مرتفعة وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.891)، وهي قيمة عالية تسمح بثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام مقياس الثقافة التنظيمية.

4-2-2/ ثبات استبيان الالتزام التنظيمي :

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس و المقياس ككل .

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المسؤولية اتجاه جهة العمل	08	0.722
الرغبة في الاستمرار بالعمل	08	0.840
الإيمان بالمؤسسة	08	0.808
الولاء الوظيفي	08	0.886
المجموع	32	0.859

جدول رقم (09) : معامل الثبات لاستبيان الالتزام التنظيمي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.722 – 0.886)، وهي معاملات مرتفعة وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.859)، وهي قيمة عالية تسمح بثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام استبيان الالتزام التنظيمي.

5/ إجراءات التطبيق الميداني للأداة : في هذه المرحلة تمت عملية توزيع استمارات الاستبيان وقد :

- اعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على المقابلات الشخصية مع كافة المشاركين في الدراسة بهدف إعطائهم فكرة واضحة عن الهدف من هذه الدراسة، وتمت هذه العملية في الفترة الممتدة من (2017/12/01) إلى غاية (2018/01/20).

- وقد أعطى الباحث المشاركين في الدراسة فترة زمنية كافية للإجابة على الاستبيان لضمان الحصول على أكبر نسبة من الردود.

- كما حرص الباحث على الاتصال الدائم معهم والتنقل مابين مكاتب المديريات المختلفة داخل مقر الوزارة بهدف جمع أكبر عدد من الاستبيانات.

- بعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (spss24) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

6/ الأساليب الإحصائية :

استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss24) و بعد استكمال عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات ثم تفرغها وتبويبها، لينتقل الباحث إلى خطوة هامة وهي اتخاذ قرار بخصوص الأساليب الإحصائية التي يستعملها في عملية التحليل الإحصائي لهذه البيانات وفي هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الأساليب التي تناسب والمنهج الوصفي وكذا الأهداف المرجوة والفرضيات المراد التحقق منها.

❖ **النسب المئوية :** لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

❖ **المتوسط الحسابي :** هو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بالموضوع ويعتبر من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعنى بمدى انتشار الدرجات في الوسط وقد تم استخدامه بشكل واسع في هذا البحث.

❖ **الانحراف المعياري :** يبين تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي.

❖ **معامل ألفا كرونباخ :** لقياس ثبات عبارات مقياس الثقافة التنظيمية وكذا قياس ثبات عبارات استبيان الالتزام التنظيمي.

❖ **معامل الارتباط بيرسون :** لقياس الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الثقافة التنظيمية وكذا فقرات استبيان الالتزام التنظيمي.

❖ **معامل الارتباط بيرسون :** لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و أبعاد الالتزام التنظيمي.

حيث أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) إلى (+1) وتفسر نتائج الارتباط على النحو التالي :

- إذا كان معامل الارتباط موجبا فإننا نقول أن العلاقة طردية.
- إذا كان معامل الارتباط سالبا فإننا نقول أن العلاقة عكسية.
- كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من (-1) إلى (+1) كلما كان الارتباط مرتفعا (سالبا أو موجبا)
- كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من (0) كلما كان الارتباط ضعيفا. (رجاء أبو علام، 2011، ص 249)

الفصل الرابع



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1/ عرض وتحليل النتائج

2/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1/ عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مقياس الثقافة التنظيمية :
الجدول رقم (10): عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول مقياس الثقافة التنظيمية

القيمة	رقم العبارة	درجة الموافقة بالنسبة المئوية %					المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي للمحور	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري للمحور
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
القوة	01	28	52	20	00	00	4.08	3.83	0.854	0.764
	02	18	44	18	02	18	3.58		0.546	
	03	20	42	28	02	08	3.70		0.741	
	04	36	32	26	00	06	3.98		0.910	
الصفوة	05	26	50	16	00	08	3.94	3.70	0.687	0.723
	06	16	56	26	00	02	3.06		0.678	
	07	20	58	20	00	02	3.96		0.945	
	08	20	52	22	00	06	3.86		0.852	
المكافأة	09	32	36	28	00	04	3.96	3.50	0.954	0.810
	10	10	36	36	02	16	3.36		0.645	
	11	10	42	36	04	08	3.46		0.687	
	12	10	40	24	12	14	3.22		0.964	
النظام	13	16	34	36	06	08	3.46	3.59	0.722	0.798
	14	12	44	28	04	12	3.48		0.818	
	15	20	46	30	00	04	3.82		0.741	
	16	16	42	32	02	08	3.62		0.688	
الكفاءة	17	14	42	28	04	12	3.50	3.73	0.951	0.852
	18	18	40	20	06	16	3.88		0.627	
	19	24	38	30	00	08	3.78		0.764	
	20	10	60	26	00	04	3.76		0.654	

0.786	0.985	3.51	3.66	04	06	26	48	16	21	العدالة
	0.675		3.52	02	12	30	44	12	22	
	0.654		3.44	04	10	32	46	08	23	
	0.928		3.42	04	18	32	24	22	24	
0.753	0.950	3.57	3.58	04	10	22	52	12	25	فرق العمل
	0.627		3.72	00	04	28	60	08	26	
	0.681		3.56	02	20	18	40	20	27	
	0.629		3.42	04	20	24	34	18	28	
0.744	0.825	3.74	3.72	06	08	20	40	26	29	الفاعلية
	0.833		3.74	04	08	24	38	26	30	
	0.673		3.78	02	10	14	56	18	31	
	0.546		3.74	04	08	24	38	26	32	
0.794		3.64	الثقافة التنظيمية (بشكل عام)							

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

1-1/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص : توجد قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

حيث تشير نتائج الجدول رقم (10) والخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية لمقياس الثقافة التنظيمية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل عبارات المقياس عند مستوى الدلالة ($X = 0.05$) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارات المقياس (3.64)، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المقياس بمستوى استجابة مرتفع، وبعد ترتيب المحاور ترتيباً تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية حصلنا على الآتي :

● في المرتبة الأولى سادت القيمة التنظيمية القوة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.83)، للعبارات مرتبة تنازلياً رقم (01) ثم (04) ثم (03) ثم (02)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور بمستوى استجابة مرتفع.

فالإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تبني قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على المشكلات، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص28)

● في المرتبة الثانية سادت القيمة التنظيمية **الفاعلية** بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.74)، للعبارات مرتبة تنازليا رقم (31) ثم (32) ثم (30) ثم (29)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور **بمستوى استجابة مرتفع**.

حيث تبني المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص29)

مما يدل على أن المسؤولين في مقر وزارة الشباب والرياضة يدركون بأن بيئة العمل يعتمد نجاح عملها على ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين الموظفين وعلى زيادة مستوى الاعتماد المتبادل لتحقيق النتائج وتشجيع ذلك من خلال تعظيم العائد على كل الموظفين ذوي الاتجاهات التعاونية بالإضافة إلى انفتاحهم وتقبل لأفكار عمل وأساليب انجاز دائمة التطور والتجديد، وكذا بوعيهم بدور الاجتماعات والمؤتمرات في عملية اتخاذ القرارات لأنه من خلالها يتم تصحيح الأخطاء وتدارك النقص كما يمكن من وضع إستراتيجية المستقبل في التعامل مع المشاكل ففي هذه الاجتماعات يتم تبادل المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها خلال مسيرة العمل.

● في المرتبة الثالثة سادت القيمة التنظيمية **الكفاءة** بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.73)، للعبارات مرتبة تنازليا رقم (18) ثم (19) ثم (20) ثم (17)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور **بمستوى استجابة مرتفع**.

- هذا يدل على توفر ثقافة تنظيمية تتميز بيئة عمل تساعد على نقل الخبرات والمهارات للموظفين تساعدهم على تطوير قدراتهم لتحقيق أداء متميز فمثل هذه الممارسات تكسبهم اتجاهات ايجابية نحو العمل ونحو الزملاء وهذا يساعد على تكوين علاقات اجتماعية وطيدة.

حيث تبني المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، وهذا من خلال تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات، حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

● في المرتبة الرابعة سادت القيمة التنظيمية **الصفوة** بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.70)، للعبارات مرتبة تنازلياً رقم (07) ثم (05) ثم (08) ثم (06)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور **بمستوى استجابة مرتفع**.

حيث تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد الصفوة -كقيمة- خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية له، واستكشاف دوافعه. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص28)

- تتفق هذه النتيجة مع مجموعة الأسس والمبادئ التي تمكن من استثمار قدرات الفرد أحسن استثمار وذلك ابتداءً بالاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والخصال التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الجيد، وقد أشار كل من جاكوب واريكسون وهنتر إلى أهمية توظيف أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع ومن أجل اكتشاف هذه القدرة يرى شيلي ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمرشح للعمل، وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين. (عبد الحليم رفعت الفاعوري، 2005، ص208)

● في المرتبة الخامسة سادت القيمة التنظيمية **النظام** بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.59)، للعبارات مرتبة تنازلياً رقم (15) ثم (16) ثم (14) ثم (13)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور **بمستوى استجابة مرتفع**.

حيث تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص30)

- و تتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (بورزامة رابح، 2011)، حيث أكد أفراد العينة أن القانون الداخلي للهيئة الرياضية يحقق فعالية في العمل ويساعد على العمل الجدي، واتفقت كذلك مع دراسة (زدام عمار، 2011)، والتي أقر أغلب أفراد العينة من مسيري وعمال مركب الشهيد حملاوي بقسنطينة بأن النظام الرقابي المتبع كاف لجعل العمال يؤدون أعمالهم بكفاءة عالية.

● في المرتبة السادسة سادت القيمة التنظيمية **فرق العمل** بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.51)، للعبارات مرتبة تنازليا رقم (26) ثم (25) ثم (27) ثم (28)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور **بمستوى استجابة مرتفع**.

- وهذا يدل على توفر التعاون بين الموظفين وإيمانهم بأن تبسيط الإجراءات والتخفيف من التعقيدات الإدارية من أهم مقومات الرفع من الأداء لنجاح العمل في الوزارة، مما يعكس مجهودات المسؤولين في ترسيخ معتقدات العمل الجماعي لدى الموظفين والتي هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز المهام وفق علاقة جماعية تفاعلية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي (يوسف جفلولي، 2007، ص53)

حيث تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص30)

- كما تتفق مع أهم ما ركزت عليه المدرسة الكمية للإدارة وهي التأكيد على أهمية النشاطات الجماعية والتعاونية للتغلب على محدودية قدرات الأفراد على الأداء. وفي نفس السياق أكد كل من الباحثان (كينيكى وكرينتر) بأن من وظائف الثقافة التنظيمية تعزيز استقرار النظام الجماعي، من خلال التشجيع على الانسجام والتعاون بين أعضاء المنظمة (حسن حريم، 2003، ص17)

- وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (بعيط عيسى، 2009) والتي أجمع أفراد العينة على وجود تعاون كبير داخل جماعة العمل ووجود روابط الصداقة والزمالة هذه الروابط التي تميز العلاقات بين أفراد الجماعة.

كذلك اتفقت مع دراسة (بورزامة رابح، 2011) و(كريم دروازي، 2011) والتي خلصتا إلى حرص الإدارة على العمل بروح الفريق ووجود مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق.

● في المرتبة السابعة سادت القيمة التنظيمية العدالة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.51)، للعبارات مرتبة تنازلياً رقم (21) ثم (22) ثم (23) ثم (24)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور بمستوى استجابة مرتفع.

حيث تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص29)

● في المرتبة الثامنة سادت القيمة التنظيمية المكافأة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.50)، للعبارات مرتبة تنازلياً رقم (09) ثم (11) ثم (10) ثم (12)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور بمستوى استجابة مرتفع، فالمنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، فهي تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، تشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (بسام بن مناور العنزي، 1425هـ، ص29)،

– مما سبق تقديمه يستنتج الباحث أن الفرضية الأولى محققة.

2/ عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول استبيان الالتزام التنظيمي :

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة حول استبيان الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري للمحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للمحور	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة بالنسبة المتوقعة					رقم العبارة	البعد
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.755	0.954	3.85	4.08	00	00	20	52	28	33	المسؤولية اتجاه جهة العمل
	0.921		3.55	02	18	19	43	18	34	
	0.823		3.70	02	08	28	42	20	35	
	0.645		3.98	00	06	26	32	36	36	
	0.752		3.92	00	08	16	52	24	37	
	0.740		3.87	00	02	26	55	17	38	

	0.743		3.97	00	02	20	57	21	39	
	0.920		3.77	00	06	22	51	19	40	
0.827	0.642	3.57	3.97	00	04	28	35	33	41	الرغبة في الاستمرار بالعمل
	0.634		3.37	02	15	37	36	10	42	
	0.732		3.43	05	07	36	44	08	43	
	0.824		3.32	14	40	20	16	10	44	
	0.861		3.48	06	08	35	34	17	45	
	0.634		3.48	04	12	28	44	12	46	
	0.971		3.94	00	06	30	48	20	47	
	0.677		3.60	02	08	34	40	16	48	
0.846	0.921	3.58	3.50	04	12	28	42	14	49	الإيمان بالمؤسسة
	0.624		3.62	02	16	20	42	20	50	
	0.688		3.78	24	38	30	08	00	51	
	0.733		3.76	00	04	26	60	10	52	
	0.743		3.64	04	06	26	50	14	53	
	0.672		3.53	01	12	32	43	12	54	
	0.937		3.42	04	10	33	46	07	55	
	0.812		3.42	04	18	32	24	22	56	
0.788	0.627	3.68	3.82	02	10	12	58	18	57	الولاء الوظيفي
	0.637		3.72	00	04	28	60	08	58	
	0.782		3.56	20	40	18	20	02	59	
	0.865		3.42	04	20	24	34	18	60	
	0.675		3.72	06	08	20	40	26	61	
	0.684		3.71	03	09	26	38	24	62	
	0.678		3.78	18	56	14	10	02	63	
	0.931		3.73	04	08	24	39	25	64	
0.792		3.67	الالتزام التنظيمي (بشكل عام)							

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات برنامج spss

1-2/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص : يوجد التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

تشير نتائج الجدول رقم (11) والخاص بمستوى دلالة الفروق الإحصائية لاستبيان " الالتزام التنظيمي " إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل عبارات المقياس عند مستوى الدلالة ($0.05 = X$) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان (3.67)، مما يعني أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات الاستبيان بمستوى استجابة مرتفع، وبعد ترتيب المحاور ترتيباً تنازلياً وفق متوسطاتها الحسابية حصلنا على الآتي :

- في المرتبة الأولى عبارات محور المسؤولية اتجاه جهة العمل بمتوسط حسابي (3.85)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور بمستوى استجابة مرتفع.
- ويدل ذلك على المهنية العالية التي يمتلكها الموظفون ويحدد إلى أية درجة هم مستعدون لتحمل مسؤولياتهم وهذا يدخل ضمن مفهوم التمكين، والذي يهدف إلى تزود العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بأداء متميز، ولأن إلتقان الأعمال لا بد له من زيادة المعرفة فيها إلى جانب زيادة المهارات اللازمة في الإلتقان، وهذا ما يؤكد وجود علاقة كبيرة بين القيم السائدة في المنظمة ومستويات التزام أفرادها فالمؤسسة هي المسؤولة عن زرع القيم الإيجابية التي تدعو إلى التجديد والابتكار ومشاركة الأفراد في تحقيق أهدافها وتوفير جو عمل ممتاز يزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- في المرتبة الثانية عبارات محور الولاء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.68)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور بمستوى استجابة مرتفع.

- فالموظفون يرون أن المشاركة تمكنهم من ترسيخ انتمائهم وإخلاصهم في خدمة المنظمة وتحقيق الولاء والانتماء لها، أي أن المشاركة تشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة مما يزيد في تفانيه في أداء عمله، ويرى كند رسلي أن عالم الاجتماع رانيسيس ليكرت يرى أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها. (كند رسلي دولغ ،

2001، ص198)

- كما يرى بوستر أن المشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه. (بوستر كوزس، 2004، ص282)

● في المرتبة الثالثة عبارات محور الإيمان بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.58)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عبارات المحور بمستوى استجابة مرتفع.

- وهو ما يتفق مع نظرية سحجة الثقافة التي تركز على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك المنمط اجتماعيا، أو عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات الأفراد، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتوجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (فرحان الشلوي، 2005، ص38)

● في المرتبة الرابعة عبارات محور الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.57)، مما يدل على أن آراء الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة اتجهت نحو الموافقة على عباراته بمستوى استجابة مرتفع.

- وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (بعيط عيسى، 2009) والتي أجمع أفراد العينة على أنهم يؤدون أدوارهم في جماعة العمل على أحسن وجه، ويكون ناتج عن مساهمة الفرد في اتخاذ القرار داخل جماعته، هذا ما يشجعه في الاستمرار بالعمل بجد والمثابرة على تحقيق أهداف الجماعة وشعوره بالرضا عن أدائه لعمله.

- يستنتج الباحث مما سبق تقديمه أن الفرضية الثانية محققة، أي أنه يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

3/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة :

3-1/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

المتغير	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	100	0.731*	دال عند 0.05
المسؤولية اتجاه جهة العمل			

جدول رقم (12) يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل

- بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أن :

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الثقافة التنظيمية و المسؤولية اتجاه جهة العمل بلغ (0.731^*) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث الثالثة والتي نصت : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

❖ تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية اتجاه جهة العمل تم حساب معامل الارتباط بيرسون والذي بلغ (0.731^*)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية كلما زاد الإحساس بالمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، فنتائج هذه الدراسة تؤكد بأن المسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمتسببيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك منصبه لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

(عبد الرزاق، 1998، ص394)

- ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية القوية ما بين متغير الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إلى وعيهم بالالتزامات والمسؤوليات القانونية والأخلاقية الملقاة على عاتقهم فلا بد أن يعوها حتى يستطيعوا القيام بمهامهم دون أن يقعوا تحت طائلة هذه المسؤوليات.
- وكذلك هذا يفسر بوجود ممارسات من طرف القيادة في تمكين الموظفين من معرفة مهامهم و واجباتهم بشرح إجراءات العمل حرصا منها على تعزيز فهمهم وتنشئة الموظف على سلوك مراد تعزيزه في أدائه، فتبعية الموظفين في معرفتهم التنظيمية لمهامهم مرتبطة برئيس المصلحة عن طريق التعليمات الشفوية في الاجتماعات أو المقابلات أو التعليمات الكتابية، مما يدرهم على تحمل المسؤولية التي وتحمل أعباء وظيفتهم داخل مكتبهم ومن خلال نتائج المقابلات مع بعض المسؤولين فأنها تعمل على إشراك المرؤوسين في القرارات الروتينية لان الموظف اعتاد عليها وكون حلها يستند إلى قواعد تنظيمية متعارف عليها ولا تتطلب تحمل مسؤولية أكبر بينما القرارات الإستراتيجية ليست من اختصاصهم كونها تستدعي السرية في العمل ومن اختصاص المسؤولين في حد ذاتهم.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شعيب دين، 2015) الذي توصل إلى أن القيم السائدة بين الموظفين في المؤسسات والمنشآت الرياضية تسعى إلى جعل قيم مديرها وقادتها منسجمة مع قيم العمال، كما أن التوقعات التنظيمية مكنت العاملين بشعورهم بعدالة تقييم الإدارة لأدائهم وزيادة قدرتها على التحكم الدقيق بمستوى وحجم انجازهم لأعمالهم الوظيفية، والذي أوصى بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بإيجاد انسجام بين الرؤساء والمرؤوسين وتوزيع الأدوار وبناء الثقة بينهم، وضرورة إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في عرض أي مشكلة فنية وعدم التحفظ في عرض الأفكار والمقترحات من خلال الشعور بالمسؤولية .
- كما اتفقت كذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (كريم دروازي، 2011) الذي توصل إلى أن العاملين قادرين على انجاز أعمالهم بدقة وبالسرعة المناسبة، وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل وبذلهم الجهد الكافي لانجاز الأعمال بصورة صحيحة، والتزامهم بالقوانين والأنظمة، وأن الإدارة تزودهم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية وهي فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم، و أنهم يتمكنون من انجاز البعض من أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم تمكنهم من التعبير عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بزيادة الاهتمام بوظيفة التنظيم خاصة بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والعمل على ترسيخ فكرة تحمل المسؤولية والثقة والتعاون في العمل.
- يستنتج الباحث مما سبق تقديمه أن الفرضية الثالثة محققة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

2-3 / عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

المتغير	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	100	0.585*	دال عند 0.05
الرغبة في الاستمرار بالعمل			

جدول رقم (13) يوضح العلاقة الارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل

- بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن :

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل بلغ (0.585^*)، عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بينهما، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث الثانية و التي نصت : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

❖ تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ (0.585^*)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن الموظفين لديهم رغبة جيدة بالعمل في المديرية فهم لا يفكرون بترك العمل ولديهم استعداد لبذل جهود لنجاح منظمته، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية كلما زاد الإحساس بالرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، وتؤكد هذه النتائج ما أشار إليه ألين وماير (Allen&Meyer,1990) بأن بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة يتمثل ببعد الالتزام التنظيمي المستمر وان درجة الالتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمار جزءا مهم من حياته في المنظمة وأي تفريط

أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابله للنقل إلى عمل آخر فهو يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى (يوسف، 1999، ص492).

- ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية بدرجة متوسطة ما بين متغير الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إلى أن إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، و أشارت بعض فقرات المحور بان الموظفين يطمحون للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المديرية، و أنهم لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المديرية التي يعملون بها، مما يزيد ارتباطهم بالعمل وينعكس ذلك على رغبتهم في الاستمرار بالعمل.

يستنتج الباحث مما سبق تقديمه أن الفرضية الرابعة محققة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية و الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

3-3/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

المتغير	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	100	0.522*	دال عند 0.05
الإيمان بالمؤسسة			

جدول رقم (14) يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الإيمان بالمؤسسة

- بالنظر إلى الجدول رقم (14) يتضح أن :

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الثقافة التنظيمية و الإيمان بالمؤسسة بلغ (*0.522)، عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بينهما، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث الخامسة

والتي نصت : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

❖ تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الإيمان بالمؤسسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الذي بلغ (0.522^*)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين بدرجة متوسطة، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية كلما زاد الإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة. - ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية بدرجة متوسطة ما بين متغير الثقافة التنظيمية و الإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إلى أن القيم السائدة في وزارة الشباب والرياضة يزيد من إيمان الموظفين بمكانتهم المتميزة في العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع ما اقترحه الن وماير (Allen&Meyer,1990)، حيث أكد أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بورزامة جمال، 2014) الذي توصل إلى أن الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فحسب بل تأتي بقرارات وتوصيات مؤكدة، تكون وسيلة علمية وأداة صالحة وسليمة تساعد المسؤول الإداري مساعدة ايجابية تسهل له مهمته، وأوصى الباحث بتجديد الفعالية والثقافة التنظيمية، استجابة لما يعرفه الاقتصاد الرياضي العالمي من تحولات وضرورة التكوين المستمر لموظفيها.

- تتفق نتائج هذه الدراسة كذلك مع دراسة (رابح برباخ، 2014) الذي توصل إلى ضرورة تحسين العلاقة المهنية بين الإدارة والعاملين، وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بتعزيز وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة الرياضية وتكاملهما من خلال الاحترام والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل الخدمات وذلك من خلال العمل بروح الفريق ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية

المنطلقة من حاجة العمل والتأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين وهذا من شأنه الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

يستنتج الباحث مما سبق تقديمه أن الفرضية الخامسة محققة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية و الإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

3-4/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

المتغير	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	100	0.729*	دال عند 0.05
الولاء الوظيفي			

جدول رقم (15) يوضح العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي

- بالنظر الى الجدول رقم (15) يتضح أن :

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي بلغ (*0.729) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية بينهما، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث الرابعة والتي نصت: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

❖ تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ (*0.729)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية كلما زاد الولاء الوظيفي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة .

- ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية القوية ما بين متغير الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إلى أن الموظفين في الغالب قد قضوا مدة زمنية طويلة نسبيا في مهنتهم الأمر الذي يؤهلهم قانونا للارتقاء في مسارهم المهني مثل الترقيات بما ييؤوهم المناصب القيادية كأن يكونوا رؤساء مصالح

ومكاتب الأمر الذي يدفعهم إلى إظهار سلوكيات وممارسة مهنية تصب في خانة الولاء للتنظيم مما تكسبهم احترام الآخرين كي يقتدي بهم الموظفون الجدد التابعون لهم مما يكسبهم نمذجة السلوك التنظيمي وهذا من خلال إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم، فalcائد يتميز بالاستماع إلى آراء الموظفين واقتراحاتهم ويعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية التي تواجههم بل والعمل على حلها وتشجيع المبادرات بالتغيرات المحدثة والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح ويقابل الموظفون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة.

- هذه النتيجة تتوافق مع أصحاب المدخل الاتجاهي الذين أكدوا بأن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، تزيد من رغبته في البقاء والاستمرار فيها، وينظرون إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، أما المدخل السلوكي الذي أكد بأن الفرد يرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعصبيتها، ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عشوش بشير، 2013) الذي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الإطارات، بحيث أنه كلما شجعت المنظمة الإبداع والأخذ بالمخاطر والعمل الجماعي لدى الإطارات وركزت على الاهتمام بالتفاصيل في أداء المهام، وساهمت على تعزيز الاستقرار من خلال إعطاء الأهمية للأفراد أثناء اتخاذ القرارات، وتعزيز الروح التنافسية عوض التركيز على مصالح المنظمة فقط، كلما زاد الولاء التنظيمي لدى إطاراتها.

- واتفقت نتائج هذه الدراسة كذلك مع دراسة (جوير خالد، 2016) الذي توصل إلى أن مستوى الولاء التنظيمي في المديرية مرتفع جدا. ونمط المناخ التنظيمي السائد في المديرية هو المناخ الانجازي، وأنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة.

- واختلفت نتائج هذه الدراسة كذلك مع دراسة (وافية صحراوي 2013) التي توصلت إلى أن إطارات الجامعة الجزائرية لديهم ولاء تنظيمي منخفض اتجاه الجامعة.

يستنتج الباحث مما سبق تقديمه أن الفرضية السادسة محققة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

3-5 / عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة.

المتغير	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	100	0.752*	دال عند 0.05
الالتزام التنظيمي			

جدول رقم (16) يوضح العلاقة الارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

- بالنظر إلى الجدول رقم (16) يتضح أن :

معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بلغ (0.752^*)، عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي تثبت صحة فرضية البحث العامة والتي نصت :

توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

❖ تفسير ومناقشة النتائج :

لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ (0.752^*)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توافر قيم الثقافة التنظيمية كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة .

- ويعزو الباحث نتيجة العلاقة الارتباطية القوية ما بين متغير الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة إلى توفر القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في مقر وزارة الشباب والرياضة تؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، فالثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة مما تؤثر على سلوكياتهم والتزامهم، فحسب نظرية التفاعل التنظيمي فان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيم القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي التقنية المستخدمة، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع

الميكال التنظيمي والعمليات. (الدوسري، 2007، ص30). من أجل ذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين مما يساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

- وهذه النتيجة تؤكد بأن الأفراد يأتون إلى بيئة العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل وقد تكون سلبية أو إيجابية، فالإتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابية مثل الرغبة في مواصلة العمل وبذل المزيد من الجهد والتعاون، أما الأنماط السلوكية السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان غير متعاون وغير مخلص وعدم الالتزام. (اللوزي، 1999، ص 120)

- وهذه النتيجة تتفق كذلك مع ما توصل إليه الباحث (برياخ رابح، 2014) بأن للرضا الوظيفي بجميع أبعاده (العلاقة مع المسؤولين والزملاء- مهام العمل وواجباته- التقدير واحترام الذات) أهمية كبيرة في تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة.

- وتتفق كذلك مع دراسة بون و اروموغام (Boon and Arumugam, 2006) التي توصلت إلى أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابيا مع التزام العاملين.

- نتائج هذه الدراسة اتفقت كذلك مع دراسة (العوفي، 2005) التي توصل إلى أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، ويوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وأن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام، ويوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.

- نتائج هذه الدراسة اتفقت كذلك مع دراسة (الشمالي، 2002) الذي توصل إلى وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

يستنتج الباحث مما سبق تقديمه أن الفرضية العامة محققة، أي أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

الفصل الخامس



الاستنتاجات والاقتراحات

1/ الاستنتاجات

2/ الاقتراحات

3/ الأفاق المستقبلية للدراسة

4/ المراجع المعتمدة في الدراسة

5/ قائمة الملاحق

6/ ملخص الدراسة

1/ استنتاجات عامة :

في حدود طبيعة الدراسة ومجالاتها في جانبيها النظري والتطبيقي، وفي ضوء الفرضيات والمنهج المتبع ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات والنتائج المحققة تمكن الباحث من التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

❖ استنتاجات الدراسة النظرية :

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة الرياضية، والتي تدفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها لكونها من أهم محددات نجاح أو فشل هذه المنظمات، ويتأتى ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تساهم بشكل تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم.

لقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الرياضية التي تسعى إلى النجاح والتميز يجب أن تولي اهتماما بالغاً لتحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للموظفين، وهذا من خلال التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على روح الإبداع، و تشجيع الأفراد على العمل الجماعي ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

❖ استنتاجات الدراسة الميدانية :

إن النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي حصلنا على نتائجه من خلال إجابات الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة توصل الباحث إلى ما يلي :

1-1/ الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (16) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، هذا يعني أنه كلما زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، مما نستنتج بأن الفرضية العامة محققة.

1-2/ الفرضية الأولى : توجد قيم سائدة مكونة للثقافة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (10) والتي تؤكد بسيادة القيم التنظيمية التالية (القوة، الفاعلية، الكفاءة، الصفوة، النظام، فرق العمل، العدالة، المكافأة)، مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية مما نستنتج بأن الفرضية الأولى محققة.

1-3/ الفرضية الثانية : يوجد التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (11)، والتي تؤكد بأن غالبية الموظفين يوافقون على أنه يوجد التزام تنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، مما نستنتج بأن الفرضية الثانية محققة.

1-4/ الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (12) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل، هذا يعني أنه كلما زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة كلما زاد الإحساس بالمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، فقد أكدت إجابات الموظفين التزامهم باحترام تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل والمحافظة على ممتلكات المديرية، وكذا التزامهم بأوقات العمل والانحاز حيث يعتبر من صميم أولوياتهم، وأنه من واجبهم تقديم الدعم والمساندة لزملائهم في العمل لتحقيق أهداف المديرية، مما نستنتج بأن الفرضية الثالثة محققة.

1-5/ الفرضية الرابعة : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (13) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل، هذا يعني أنه كلما زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة كلما زادت الرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، فقد أكدت إجابات الموظفين بأن وجودهم في مناصبهم يمثل استثمارا وظيفيا بالنسبة لهم، وأنهم يتطلعون للحصول على مراتب وظيفية متميزة وكذلك بأنهم يرغبون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المديرية حتى ولو أتيحت لهم فرص بديلة جيدة، مما نستنتج بأن الفرضية الرابعة محققة.

1-6/ الفرضية الخامسة : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (14) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة، هذا يعني أنه كلما زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة كلما زاد الإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، فقد أكدت إجابات الموظفين بأن لديهم فرصة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مما يزيد من التزامهم لتحقيق أهداف المديرية وكذا تطابق قيمهم مع قيم المديرية، والتزامهم بالحفاظ على سمعتها ومهتمون بمستقبلها، مما نستنتج بأن الفرضية الخامسة محققة.

1-7/ الفرضية السادسة : توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

من خلال عرض وتحليل وتفسير النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (15) والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطيه بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، هذا يعني أنه كلما زاد توافر القيم التنظيمية الجيدة كلما زاد الولاء الوظيفي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، فقد أكدت إجابات الموظفين بأنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتسابهم لجهة العمل بالمديرية، ويعتبرون مشاكلها من مشاكلهم الشخصية وأنها تستحق الإخلاص والوفاء منهم، والتزموا بعدم التخلي على وظائفهم حتى ولو وجدوا فرصا بأجر مادي اكبر، مما نستنتج بأن الفرضية السادسة محققة.

2/ الاقتراحات :

من خلال رصدنا للنتائج التي أظهرتها الدراسة يمكن الخروج ببعض الاقتراحات، التي تبين للباحث أهميتها من خلال الاطلاع على الجانب النظري لكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا التعامل المباشر مع عينة الدراسة وهي موظفي مقر وزارة الشباب والرياضة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات أهمها :

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح بالمنظمات الرياضية.
- التأكيد على القيم الجيدة وغرسها في نفوس الموظفين لتصبح موجهة لسلوكياتهم وهاديا في قراراتهم وقدوة لشخصياتهم بحيث ينعكس ذلك على أداء الأفراد، والتزامهم.
- وضع برامج تدريبية تعمل على تلقين الموظفين المهارات التي تساعدكم على تعلم كيف يعملون كأعضاء فريق بدلا من العمل كأفراد.
- ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعاملين، وإقامة لقاءات وملتقيات وتشجيع الطقوس الجماعية والتي من شأنها أن يعزز من روابط الصداقة والمحبة بين العاملين، وإقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء.
- التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق، واعتبار تحقيق أهداف الوزارة مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع الموظفين.
- ترسيخ مفهوم المشاركة وفي جميع المجالات، لكي ينظر العامل إليها على أنها فلسفة وأسلوب حياة بدلا من كونها واجبا رسميا يفرض عليه الالتزام.
- عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين والمرؤوسين، وذلك حتى يتم تناقل المعلومات ضمن جميع المستويات والذي سيعمل على تحسين جودة القرارات المتخذة.
- توفير مناخ تنظيمي يتيح قدر من اللامركزية لتعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية كلا حسب منصبه الوظيفي.

- منح فرص التوظيف لذوي الكفاءات العلمية العليا والمختصين في المجال الرياضي، أي ضرورة الاهتمام بالمؤهل والتخصص العلمي للموظف، ووضعه في المكان المناسب حتى ينتج ويدع في ميدان عمله.
- نقترح كذلك على وزارة الشباب والرياضة توثيق الصلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغية الاستفادة من خبرات ومعارف الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية.
- الاهتمام بدراسة القيم والمعتقدات والاتجاهات عند اختيار الموظفين الجدد حتى يمكن اختيار العناصر القادرة على التكيف مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومع أي تغيرات يمكن إدخالها في مجال العمل.

3/ الأفاق المستقبلية للدراسة :

- في ضوء مشكلة الدراسة الحالية ومن خلال التجربة الميدانية تبين للباحث أن هناك مشكلات أساسية التي تحتاج إلى دراسة علمية في مجال الإدارة والتسيير الرياضي نذكر منها ما يلي :
- دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية للإدارات الرياضية.
 - دور التكنولوجيات الحديثة في إدارة وتغيير الثقافة التنظيمية للإدارات الرياضية.
 - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الإدارات الرياضية.
 - علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية في الإدارات الرياضية.
 - إجراء دراسات حول دور ممارسات الإدارة الحديثة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.

4/ المراجع المعتمدة في الدراسة :

القرآن الكريم

- الآية 124 من سورة الاسراء.

- قائمة المراجع باللغة العربية :

- (1) إبراهيم طلعت: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، دط، القاهرة، 1995
- (2) ابن منظور أبي الفضل جمال الدين بن مكرم الأنصاري: لسان العرب، ج3، دار صادر، ط4، بيروت، 2005
- (3) أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- (4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- (5) العامري والغالي: " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008
- (6) الفيروز أبادي: مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 2003
- (7) بوداود عبد اليمين وعطاء الله أحمد: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009.
- (8) بوستر كوزس : القيادة تحد، ترجمة مكتبة جرير، ط3، الرياض، 2004
- (9) بوسنة محمود: علم النفس القياس المبادئ الأساسية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، دط، الجزائر 2007.
- (10) بطاح احمد: قضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- (11) حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، دط، الإسكندرية 2003
- (12) جواد شوقي ناجي : السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000.
- (13) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، ط1، بيروت، 2002
- (14) حسن حريم: ادارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (15) حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية بيروت، 2005.
- (16) حسين حريم: إدارة المنظمات-منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003
- (17) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، 2006.
- (18) رجاء أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط 6، القاهرة 2011.
- (19) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
- (20) رونالد ريجيو: ترجمة فارس حلمي: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1999.
- (21) رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، الأردن ، دار الشروق 1999
- (22) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2006
- (23) سلطان محمد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، 2003
- (24) عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الاداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة، ج2، مطابع دار الشرق، 1998.
- (25) عبد الحليم رفعت الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر، 2005
- (26) عبد الرازق سعادة : السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة ط1، 1998.

- (27) عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007
- (28) غراهام داوولينغ: تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، ترجمة وليد شحادة، ط1، مطبعة العبكان، م ع السعودية، 2003
- (29) فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002
- (30) فرانسيس هواريب: تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب، محمد سمير العطائي، مكتبة العبيكة، ط1، الرياض، 2003
- (31) ماثيو جيدير: منهجية البحث العلمي، ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض، ب ط، 2004.
- (32) محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي. ط 1. ج 1. الإسكندرية: مؤسسة حورس. 2005
- (33) محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003
- (34) مراد نعموني: مدخل الى علم نفس العمل و التنظيم ط1، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- (35) مزياني محمد: العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب، وهران، د ط، 2003.
- (36) مصطفى إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، اسطنبول، 1972
- (37) مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008
- (38) موريس انجوس: منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004
- (39) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 1999.
- (40) نعمت عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة الدوريات والمجلات العلمية والمليقيات:

- (41) الحوامدة نضال: العلاقة بين مستوى إدراك وفاعلية وعدالة نظام تقوم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي
الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية، مجلة الملك سعود، م 16 العلوم الادارية، 1، الرياض، السعودية
2004.
- (42) الخشالي وشاكر جاد الله: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في
الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد الأول، 2003.
- (43) المخلافي محمد: أهمية الالتزام التنظيمي والالتزام المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة في جامعة دمشق
المجلد (17) العدد (2)، 2001.
- (44) أمل مصطفى عصفور: كيف تبني ثقافة الإبداع والتميز، مجلة إدارة التكنولوجيا، العدد 15، إصدار وزارة الدولة للتنمية
الإدارية، مصر، جويلية 2009
- (45) بوشنافة احمد وبوسماهين أحمد: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي، حول التسيير الفعال في
المؤسسات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي 2005
- (46) خالد محمود عزيز، وآخرون: الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري
لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، العراق. (مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج2) المجلد الخامس)، 2012.
- (47) خضير و آخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل، مجلد اتحاد الجامعات العربية، العدد (31)، 1996.
- (48) سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنونة: علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار بالعمل
مجلة تنمية الرافيدين، العدد 95 مجلد 31، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- (49) سامي علي أبو الروس وسامي إبراهيم حنونة: تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في

الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) مج 19 عدد 1، فلسطين، 2011.

(50) محمد العتيبي و عوض الله طلق السواط: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه الإداري معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد (19)، العدد (7) 1418هـ.

(51) يوسف درويش عبد الرحمن: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (39)، العدد (3)، 1999.

قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:

(52) أسامة مرنيز: التنظيم وعلاقته بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مذكرة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعة والحياة، المركز الجامعي سوق أهراس، الجزائر، 2011

(53) آل حسن عبد العزيز: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، م ع السعودية، 2001

(54) الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، م ع السعودية، 2000.

(55) الزهرة بر الله: مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك، مذكرة ليسانس، جامعة ورقلة، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية، 2011/2012.

(56) العبدلة عبد الرحمن فالخ: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003

(57) العتيبي آدم غازي: دور البرامج التدريبية في رفع من مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

(58) اليأس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2006.

(59) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011

(60) بسام بن مناور العنزي: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م ع السعودية، 2004 .

(61) بعبط عيسى: أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009

(62) بن رحم ادريس: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضية أطروحة دكتوراه ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2017/2018.

(63) بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2007

(64) بورزامة جمال: الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013/2014.

- (65) بورزامة رابح: عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والاقتصاد الحر، رسالة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011
- (66) جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، م ع السعودية، 2007
- (67) جوير خالد: نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2015/2016.
- (68) حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، م ع السعودية، 2005
- (69) خالد جوادى: توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2009.
- (70) خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية. واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007
- (71) رابح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الإداري، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2013/2014.
- (72) زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، م ع السعودية، 2008
- (73) سامي إبراهيم حمادة حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، غزة، فلسطين 2006.
- (74) سعيد بن محمد عاتق الغامدي: النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية، 2009.
- (75) شعيب دين: بعض عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها في التخفيف من الضغوط المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2014/2015.
- (76) شيكاوي سهام: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007
- (77) عبد القادر بلخير: إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى عمال المركبات الرياضية. مذكر ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي جامعة سوق أهراس، 2011.
- (78) عزوز محمد: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضي جامعة الجزائر، الجزائر، 2009
- (79) عشوش بشير: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية جامعة الجزائر 2، سنة 2012/2013
- (80) فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، السنة الجامعية، 2014/2015.

- 81) محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، م ع السعودية، 2008 .
- 82) مهدي فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010.
- 83) كريم دروازي: الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارات الرياضية، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011
- 84) يوسف جغلوي: دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.

قائمة المراسيم والمناشير :

- 85) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، أكتوبر 2005
- 86) مرسوم تنفيذي رقم 411-05 مؤرخ في 16 رمضان عام 1425 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.

المواقع الالكترونية :

- 87) <http://www.startimes.com/f.aspx?t=35718400->

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 88) Charbel Chedrawy. L'influence de la formation continue sur- l'implication organisationnelle des salariés : un état de l'art. journée internationale de management. Université paris. Février 2007.
- 89) Diane Blais, les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention- de rester, cahier de recherche exploratoire de cours, instrument de recherche en gestion de projet, 2005 vol :2 , N°1, pp :1-27.

الملحق رقم (01):

جامعة المسيلة

معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

استمارة استبيان

سيدي المحترم:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي والذي يدخل ضمن متطلبات انجاز أطروحة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب

وآمل الاطلاع على محاور الاستبيان والأسئلة والإجابة عليها بصدق وموضوعية بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب درجة موافقتك عليها، وان مساعدتكم في هذا العمل سيكون له الأثر الكبير في نجاح الدراسة وتحقيق أهدافها، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يتصرف المسؤولون في المديرية بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
02	تغطي الإدارة بالاحترام والتقدير في المديرية من قبل موظفيها.					
03	تمنح للمسؤولين في المديرية صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.					
04	يحافظ المديرون على خط سير عمل المديرية.					
05	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
06	تبذل جهود كبيرة لتطوير قدرات و مهارات الموظفين.					
07	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
08	يتم تقييم أداء الموظفين بصورة منتظمة.					
09	يكافأ الموظفون ذوو الأداء المتميز بسخاء.					
10	يتلقى الموظفون بصورة منتظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.					
11	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في المديرية.					
12	يتم مكافأة الموظفين على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المديرية.					
13	تتسم الإجراءات التنظيمية المطبقة في المديرية بالعدالة.					
14	تهتم المديرية بتطبيق نظام عادل في العمل.					
15	يعد العمل في المديرية مكان عمل جيد.					
16	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية للمديرية بأنها عادلة.					
17	هناك بحث متواصل لإيجاد أساليب تحقق الكفاءة في الأداء.					
18	تتم دراسة التقنيات الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة بانتظام لزيادة كفاءة الأداء.					

					19	لا يسمح نظام العمل في المديرية بتدني مستوى أداء الموظفين.
					20	تسهل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المديرية وإتقانه.
					21	يمنح للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشاكل.
					22	يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.
					23	يعمل المسئولين على تذليل الصعوبات التي تواجه الموظفين.
					24	يشعر الموظفون في المديرية بأنهم يعاملون بالمساواة.
					25	يتم اختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهام اللجان.
					26	يساعد الموظفون في المديرية بعضهم البعض.
					27	يعد فريق العمل في المديرية وفقاً لأسس موضوعية ومقننة.
					28	تهتم الإدارة بالموظفين ليشعر كل واحد منهم بأنه جزء من فريق العمل.
					29	تحرص الإدارة على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.
					30	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.
					31	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.
					32	يتم تبليغ قرارات الإدارة العليا في المديرية للموظفين بشكل فعال.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المديرية.					
34	لا أتمهون في تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمديرية.					
35	أحافظ على ممتلكات المديرية كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما.					
36	أبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير انجاز العمل في المديرية.					
37	مستعد لمضاعفة الجهد من اجل إنجاح المديرية.					
38	إن المحافظة على أوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المديرية.					
39	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.					
40	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة لكي يساهم في نجاح المديرية.					
41	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المديرية.					
42	أتطلع في المشاركة في إحدى اللجان التي تقدم خدمة لصالح المديرية.					
43	أشغل وقتي دائمي بما يخص العمل.					
44	لا يعتبر ترك عملي الحالي والبحث عن عمل آخر مكلفا ماليا ومعنويا بالنسبة لي					
45	وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.					
46	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المديرية التي أعمل بها.					
47	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المديرية.					
48	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة جيدة.					
49	أتحدث مع أصدقائي عن المديرية باعتبارها مكان جيدا للعمل فيها.					
50	يوجد تتطابق بين قيمي وأهدافي مع قيم و أهداف المديرية التي أعمل بها.					

					51	لا أهتم كثيرا بالحفاظ على سمعة المديرية التي أعمل بها.
					52	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة في العمل.
					53	أشعر بالعلاقة الاخوية بيني وبين زملائي في العمل.
					54	أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المديرية التي أعمل بها.
					55	أثق بقدرة المديرية على تجاوز الظروف الصعبة التي تواجهها.
					56	أرى أن العمل في المديرية من أفضل وجهات العمل التي أنصح الآخرين للالتحاق بها.
					57	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الموظفين في المديرية.
					58	لن أتخلى على وظيفتي في المديرية مقابل وظيفة في جهة أخرى بأجر أكبر.
					59	اختياري للعمل في هذه المديرية كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.
					60	أعتبر مشاكل المديرية هي من مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها.
					61	أشعر بالانتماء للمديرية كما وكأنا بيتي الذي أحرص عليه.
					62	تستحق المديرية الإخلاص والولاء من قبل الموظفين فيها.
					63	سأترك العمل في المديرية إذا ما طرأت أي تغييرات على ظروفي.
					64	يعتبر وجود الموظف في هذه المديرية مؤشرا لكفاءته.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة:

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	أ.د/ بوداود عبد اليمين	أستاذ التعليم العالي	معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر3-
02	د/ جغلوي يوسف	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم الاجتماع - جامعة المسيلة -
03	د/ زلاقي وهيبية	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم الاجتماع - جامعة المسيلة -
04	د/ قجارضا	أستاذ محاضر - أ -	قسم علم الاجتماع - جامعة المسيلة -
05	د/ منجحي مخلوف	أستاذ محاضر - أ -	قسم الإدارة والتسيير الرياضي - جامعة المسيلة -
06	د/ بن رجم ادريس	أستاذ محاضر - ب -	قسم التدريب الرياضي - جامعة المسيلة -
07	د/ برباخ رابح	أستاذ محاضر - ب -	قسم الإدارة والتسيير الرياضي - جامعة المسيلة -

جدول رقم (17) : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية.
الهدف العام للدراسة : معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.
إجراءات الدراسة الميدانية :

عينة الدراسة : عينة مسحية وشملت (100) موظفا بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية).

المنهج : المنهج الوصفي الارتباطي.

أدوات الدراسة : الاستبيان.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.
- 2- توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.
- 3- توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والإيمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.
- 4- توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية – الالتزام التنظيمي – الموظفين – المنظمات الرياضية

Abstract of the study

Title of the study: The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among sports organizations staff.

General objective of the study: to discover the relationship between organizational culture and organizational commitment with staff at the Ministry of Youth and Sports in Algeria.

Procedure of field study:

The study sample: It is a survey sample which includes (100) employees in the headquarters of Ministry of Youth and Sports in Algiers (central administration)

The approach: Relational descriptive approach.

Study Tools: Questionnaire.

The most important results:

1. A direct and strong relationship between organizational culture and responsibility toward the work is clearly observed with the Ministry of Youth and Sports staff.
2. A direct but average relationship between the organizational culture and the desire to carry on the work does exist with the Ministry of Youth and Sports staff.
3. A direct but average relationship between the organizational culture and faith in the institution does exist with the Ministry of Youth and Sports staff.
4. A direct and strong relationship between the organizational culture and loyalty to the career is observed with the Ministry of Youth and Sports staff.

Keywords:

The organizational culture - Organizational Commitment - The staff- The sport organizations.