وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف –المسيلة

المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم:.....

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: إدارة وتنظيم رياضي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: شوقي دداش

تحت عنوان

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية مسيلة)

لجنة المناقشة:

نعيمة دحماني	**جامعة: محمد بوضياف المسيلة**	**رئيسا**
علي تباني	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مشرفا ومقررا**
العيد يعقوب	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2017/2016

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الشكر لله من قبل ومن بعد ثم شكري وتقديري

للأستاذ الكريم"تواني علي" الذي أشرف على

هذه المذكرة والذي لم يبخل علي بسديد

توجيهاته وإرشاداته فإليه أزجي خالص شكري

وعظيم تقديري.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى من دعمني

في انجاز هذا البحث المتواضع ولو بكلمة

شوقي

قائمة الجداول والأشكال:

1 قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	39
02	يوضح درجة المساهمة بالنسبة لعبارات المحور الأول	42
03	يوضح درجة المساهمة بالنسبة لعبارات المحور الثاني	43
04	يوضح درجة المساهمة بالنسبة لعبارات المحور الثالث	45
05	يوضح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية	46
06	يوضح دور القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي	46
07	يوضح درجة مساهمة العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي	48
08	يوضح دور الثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية	49

2 قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح تأثر الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي	20
02	أعمدة بيانية توضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة مقارنة بمتوسطات النظرية لعبارات المحور الأول	43
03	أعمد بيانية توضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة مقارنة بالمتوسطات النظرية لعبارات المحور الثاني	45
04	أعمد بيانية توضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة مقارنة بالمتوسطات النظرية لعبارات المحور الثالث	45

العنوان الصفحة

شكر
فهرس المحتويات
قائمة الجداول والأشكال
مقدمة..... أ
الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة .
I - 1 – الثقافة التنظيمية 03
I - 1 – 1 – نظريات الثقافة التنظيمية 03
I - 1 – 2 – أهمية الثقافة التنظيمية 05
I - 1 – 3 – أنواع الثقافة التنظيمية 06
I - 1 – 4 – مكونات الثقافة التنظيمية 07
I - 1 – 4 – 1– مكونات الثقافة التنظيمية بصفة عامة 07
I - 1 – 5 – خصائص الثقافة التنظيمية 08
I - 1 – 6 – وظائف الثقافة التنظيمية 09
I - 1 – 7 – آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها 09
I - 2 – الرضا الوظيفي 11
I - 2 – 1 – طبيعة الرضا الوظيفي 11
I - 2 – 2 – النظريات المفسرة للرضا الوظيفي 12
I - 2 – 3 – العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 16
I - 2 – 4 – مؤشرات عدم الرضا الوظيفي 18
I - 2 – 5 – العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي 20
I - 3 – المؤسسة الرياضية 22
I - 3 –1– مفهوم المؤسسة الرياضية 22
I - 3 –2– أنواع المنشآت الرياضية 22
I - 4– مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة 23
I - 4–1 – تعريف مديرية الشباب والرياضة 23
I - 4–2 – مهام مديرية الشباب والرياضة 24
I - 5 – الدراسات السابقة 25

مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسات الحالية 29

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

II – 1 – الكلمات الدالة في الدراسة 31

II – 2 – إشكالية الدراسة 33

II – 3 – أهداف الدراسة 34

II – 4 – أهمية الدراسة 34

II – 5 – فرضيات الدراسة 34

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

III – 1– الدراسة الاستطلاعية 36

III – 2– المنهج المتبع في الدراسة 36

III – 3– مجتمع وعينة الدراسة 37

III – 4– أدوات جمع البيانات والمعلومات 37

III – 5– إجراءات التطبيق الميداني 40

III – 6– الأساليب الإحصائية 40

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

IV – 1– عرض ومناقشة نتائج المحور الأول 46

❖ مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول 46

IV – 2– عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني 48

❖ مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني 48

IV – 3– عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث 49

❖ مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث 49

❖ اختبار فرضية الدراسة 50

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

V –1– استنتاجات عامة..... 52

V –2– اقتراحات 52

V – 3– الأفاق المستقبلية 53

V –4– خاتمة 54

V –5– المراجع المعتمدة في الدراسة 55

V –6– الملاحق .

V –7– ملخص الدراسة .

مقدمة

يحض موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة بناء الهياكل التنظيمية ، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة ، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والابتكار والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والمشاركة والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ، و تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية تتغير استجابة للمتغيرات التى تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة ، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات، و كما أن الثقافة التنظيمية تمثل متغيرا مهما في التأثير في رضا العاملين في المنظمات التي يعملون بها، وتنبع أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر احد مكونات السعادة والرضا عن الحياة بحيث يمكن القول بان الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين وهذه الحقيقة تدفع إلى الاعتقاد بان للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالإنتاجية، وتتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة ايجابية بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية وكمية إنتاجه من جهة أخرى والرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من لعمل، والعلاقة بين العامل والإدارة ، والعلاقة العامل بين وزملائه.

وقد تم تقسيم دراستنا إلى خمسة فصول، كان أولهم يتعلق بالخلفية النظرية للبحث التي تناولنا فيه مختلف النظريات المفسرة لكل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسات السابقة التي رأينا بأن لها علاقة بموضوع بحثنا.

في حين جاء موضوع الفصل الثاني المتعلق بالإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية و الدالة و إلى إشكالية الدراسة و أهداف الدراسة وأهميتها و إلى فرضيات الدراسة .

أما الفصل الثالث جاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، وقد عرفنا فيها منهج الدراسة ، كما قمنا بتحديد مجتمع الدراسة و بينا كيفية اختيار العينة ثم تطرقنا بعد ذلك للخصائص السيكومترية لأداة البحث الممثلة في الاستبيان و أساليب المعالجة الإحصائية التي اتبعناها في الدراسة .

و الفصل الرابع فقد خصصناه لعرض و تحليل النتائج، ووضعناها في جداول توضيحية ، ثم مناقشة هاته النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وربطها بالخلفية النظرية و الدراسات السابقة، في حين الفصل الخامس تناولنا فيه استنتاجات عامة واقتراحات و الآفاق المستقبلية للدراسة و ذكر المراجع المعتمدة و قائمة الملاحق و ملخص الدراسة .

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة .

I - 1 – الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 1 – نظريات الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 2 – أهمية الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 3 – أنواع الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 4 – مكونات الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 4 – 1- مكونات الثقافة التنظيمية بصفة عامة.

I - 1 – 5 – خصائص الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 6 – وظائف الثقافة التنظيمية.

I - 1 – 7 – آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

I - 2 – الرضا الوظيفي.

I - 2 – 1 – طبيعة الرضا الوظيفي.

I - 2 – 2 – النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

I - 2 – 3 – العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

I - 2 – 4 – مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

I - 2 – 5 – العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

I - 3 – المؤسسة الرياضية.

I - 3 –1- مفهوم المؤسسة الرياضية.

I - 3 –2- أنواع المنشآت الرياضية.

I - 4- مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

I - 1-4 – تعريف مديرية الشباب والرياضة.

I - 2-4 – مهام مديرية الشباب والرياضة.

I - 5 – الدراسات السابقة.

مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسات الحالية .

I – 1– الثقافة التنظيمية

I–1–1– نظريات الثقافة التنظيمية:

أ– نظرية القيم :

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب (اويلر) فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التى يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد ،وتحدد أنماطهم الثقافية .

كما يرى أنصارها أيضا وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ويحافظ على أهميتها وتحدد للأفراد الكثير من الخصائص الثقافية .(ماجد الغامدي.، 2008 ص47)

ب–نظرية روح الثقافة

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

– **الجانب الاستمراري** : ويحدد الإطار المرجعي الدائم من القواعد العامة التي تحكم العمليات الفكرية للأفراد و القادة في التنظيم و التي تزودهم بالقدرة على المبادرة و التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف معينة

– **الجانب التطوري**: و يحدد برامج نمو وتطور الإطار المرجعي للثقافة و يكشف تدريجيا عن تاريخ ثقافة من الثقافات وقد اهتم العلماء بهذا الجانب و إن اختلفوا في تحديد التطور الثقافي. (الشلوى حمد فرحان، 2005،ص39)

ج– نظرية التفاعل مع الحياة

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لكل فرد التنظيم طريقته التعامل مع من حوله بمعنى أن له خارطة إدراكية خاصة ، والتي يقيم على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ، فهو يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ، ودرجة تمسكها ، وأسلوب تعاملها و الزملاء داخل المنظمة ، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هى:

– عدم وجود حدود فاصلة بين الثقافة والمنظمة.

– يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها .

– العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية (صالح بن سعد لمربع ، 2008 ، ص 7)

د– نظرية سجية الثقافة :

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، او يعبر عن مجموعة المشاعر ، والعواطف نحو المعا لم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج هذا التراكم شكل المهارة ، والمعرفة التى تعد سلوك الفرد ، وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد ويرى بعض . العلماء من أمثال **لينتون** أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين ، وان دور الفرد المهني ، ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي :

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة .
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات والتقاليد ، الخبرات والمعرفة ، والقيم)
- وعليه فان سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات ، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الإفراد إدراكا خاصا حول:
- حقيقة الأشياء مثل (الوقت ، الأمن ، المنافسة ، الجودة.)
- الأشياء ذات القيمة المهنية.
- معايير السلوك

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة ، تمثل عاملا واقعيا محددا لسلوك معظم الأفراد في المجتمع الواحد، و ينظر للخارجين عليه على أهم منحرفين او أشخاص غير أسوياء ، في حين أوضحت دراسات باتسون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور و الأخرى خاصة بالنساء، و أن هناك تكامل بينهم. (بوبكر منصور ، 2007 ، ص 37 – 38)

هـ– نظرية التفاعل التنظيمي :

وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ،التنظيم ، لقيادة ، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي ،التقنية المستخدمة العمليات) حيث تنتقل سمات و عناصر الثقافة خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمى المتكونة والعمليات .(جمال بن فيجان الدوسري، ، 2007ص30)

من خلال تعرضنا النظريات المفسرة الحملة للثقافة التنظيمية نجدها لا تختلف في فحواها إذ تعتبر الثقافة التنظيمية حسب جونس ما هي إلا مجموعة القيم المشتركة وحسب رضيوي (2009) فهي مجموعة السمات والخصائص حسب جونس و الأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار و المعتقدات و التقاليد والقيم و أساليب التفكير أنماط السلوك و التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم و تؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل المعايير التي يلتقي شخصياتهم و تتحكم

في خبراتهم و تؤثر إنتاجية المنظمة ، وكفاءة قراراها ، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات.(رضيوي خوين، سندس،2009، ع77،ص91 – 125)

وكل هذه الأمور تصدر عن الفرد و يشاركها مع الجماعة و يتحكم فيها قائد أو مدير مؤسسة.

إلا أن كل واحدة فيها(النظريات) تميز بشق خاص ومنظور معين و عليه نجد أن النظرية الأقرب لدراستنا والتي تخدم موضوع بحثنا هي نظرية القيم و نظرية روح الثقافة وكذلك نظرية التفاعل مع الحياة وكذلك كل من نظريتي بمسيرة الثقافة و التفاعل التنظيمي ،كونها تجحد في الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي والمهم في تحقيق الرضا الوظيفي .

I-1-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي. وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا ، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت . وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق مفهوم من قبل و على الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة المديرين العاملين. فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من : الأفراد و الأهداف ، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية .ووفقا لهذه النظرية فان من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات. وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في عدد من العناصر أهمها:

- الثقافة التنظيمية تمثل القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية و العالمية في ظل الانفتاح و التطور التكنولوجي ، واندماج المنظمات .
- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- الثقافة التنظيمية الإطار الذي يسهم في بناء و تطوير المنظمة و ارتقائها و مواكبة التغيرات والتطورات ،و في المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة و تراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث ، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.(محمد قاسم القريوتي، 2009 ،ص 171)
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد (سيد محمد جاب الرب،2009،ص 11)
- تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها . كذلك فان أي اعتداء على احد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض . وبناء على ذلك فان لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .
- تعمل على توسيع أفق وإدراك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوئه .

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات . فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

I-1-3- أنواع الثقافات التنظيمية:

أ . الثقافة القوية (البيروقراطية): تتصف بالتركيز على التدرج الهرمي للسلطة والأفراد بحيث توجه المنظمة من طرف القائد الذي يعد رمزا لها والذي يتسم بالقوة وتظهر هذه الثقافة في المنظمات الريادية والتي تهم بالاتصالات غير الرسمية والثقة وتسود فيها روح الاحترام بين الرئيس والمرؤوس، فالعمل يكون منظما و موزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة.

ب – الثقافة الإبداعية : يعتبر هذا النوع ديناميكي حيث يعمل على استقطاب الناس الطموحين ويشجع الموظفين على المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع .

– الثقافة المساندة (التعاطف الإنساني): تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصداقة والتعاون بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

د– ثقافة العمليات: يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز والعمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها، تتميز بأنها كلاسيكية وبيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك والمنظمات الحكومية وشركات التأمين.

كما ينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و الذي يهتم بالتفاصيل في عمله. (محمد فرج محمود على، 2005، ص 12)

هـ – ثقافة المهمة : تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل تكلفة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرار .

و– ثقافة الدور : لقواعد :تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطى أهمية للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا حيث يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وآمنة .

ز– ثقافة الفرد : يعتبر الأفراد هم الركيزة في هذا النوع ويكون للأفراد توجها ذاتيا حيث ينصب اهتمامهم على أنفسهم ويعملون ويفكرون بدرجة من الاستقلالية وغالبا ما يستعان بهذا النمط في المؤسسات المهنية مثل :المؤسسات الاستشارية والهندسية المعماري. كما يشير "ظاظا" بأنها الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي حيث يحدد الأفراد الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريقة التي ستسير فيه المنظمة .

ح–الثقافة الملائمة : ذكر "شالز"و "جونز" بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة

وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محددا في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل و التغيير سواء في مهام العمل أو في طريقة إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة للإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة.(مصطفى محمود أبو بكر، ، 2000،ص 145).

I-1- 4 – مكونات الثقافة التنظيمية:

I-1-4-1- مكونات الثقافة التنظيمية بصفة عامة:

أ- القيم التنظيمية :

نعرف بأنها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض ، و الصواب والخطأ أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية ، عدم قبول الرشوة ، العلاقات التعاونية بين العاملين ، ويؤكد "بيترو وترمان " أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على أنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات تلك القيم المحورية يعد الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات ، حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها ، و يوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم ، وتعطي قواعد عامة للسلوك.

ب – المعتقدات التنظيمية :

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد و حياته الاجتماعية ، إما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات ، المساهمة في العمل الجماعي، ويقول توماس واتسون المدير بشركة في" كتابه منظمة العمل ومعتقداتها"(تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات و قناعات شخص واحد) .

ج- **الأعراف التنظيمية** الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه ، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض ألا تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

د – التوقعات التنظيمية تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير

المتبادل ، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية . (العميان محمود سلمان ، 2005 ، ص 312-313) كما أن هناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية والذي حدده **الدكتور بلال خلف السكران** في كتابه لتطوير التنظيمي والإداري والذي قسم فيه مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية والموروث الثقافي .

I-1-5- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ، خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ، و تتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة الأخرى ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي :

أ- الثقافة إنسانية (درجة المبادرة الفردية): فالإنسان هو مصدر الثقافة و صانعها المتفاعل معها ، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم و الحقائق و القيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخليا .

ب – الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين و تشتمل على العناصر التالية الجانب المعنوي : ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم و المعتقدات والأفكار التي يحملها الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع ،الآداب والممارسات العلمية المختلفة الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات ، و المعدات....الخ.(العميان، محمود سلمان، ،2002،ص310).

ج – الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملا و تسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها ،فأي تغيير يطرأ على أي العناصر يؤثر في النمط الثقافي لمنظمة و المجتمع

د- الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال و الاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة.

هـ الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير و متطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

و- للثقافة خاصية التكيف: فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان ، فهي ملائمة للبيئة الجغرافية و تطوير الثقافات المحيطة بالفرد من جانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما حدث فيها تغيير من جانب أخر .

ر- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة ، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. (السكران بلال خلف،مرجع سابق ،2009،ص 159).

I-1-6- وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى الباحثان " كينيكي وكرينر" أن الثقافة التنظيمية تخدم أربعة وظائف هي :

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

. تعزيز استقرار النظام الجماعي من خلال تشجيع الثقافة على التكامل و التعاون بين أعضاء المنظمة و تطابق الهوية

. تشكل السلوك التنظيمي فتعمل على حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق و فهم المعاني بمفهوم واحد .

. تسهل الالتزام الجماعي : بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة .

(حسن حرم،2003،ص 17)

فمن خلال تحقيق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض ، و يساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة ، و تصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا و خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة ، بتنمية علاقات الثقة مع شركائها و تثقيف العاملين و إكسابهم ثقافة لتصبح المنظمة تربو مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة .

I-1-7- آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم و معتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل 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 بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكلها كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات وفيما يلي تحديد للعوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات :

- **الإدارة العليا(دور المؤسسين)**

هناك اتفاق عام على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا التي تقوم بتحديد المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين . وسياسة الإدارة حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن ذلك سيعكس تكوين ثقافة منظمة متينة تعكس قيم المؤسسين للمنظمات. (جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق،2000، ص 440).

- **اختيار الموظفين**

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم 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 قيمته وبين الواقع

العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقضا بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين .

- **التطبيع الاجتماعي**

تعيين الأفراد المرشحين تأتي عملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الاجتماعية لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع خبراهم المتجددة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات توجيهية تساعد تدريبية العمال على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة والتكيف معها بالإضافة إلى التدريب توجد عدة طرق تستعمل لدعم لثقافة التنظيمية والتي من خلالها يتم اكتساب القيم والمعتقدات والمعايير الخاصة بثقافة المنظمة والتأقلم معها ومن أهم هذه الطرق :

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير ثقافة المنظمة و ترقيتهم
- تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة
- معاقبة من لا يلتزم بمعايير الثقافة التنظيمية
- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية
- استخدام المؤسسين القدامى للمنظمة لكي يحكوا قصص داعمة لثقافة المنظمة
- إقامة حفلات التكريم للعاملين الملتزمين بالثقافة التنظيمية.(أحمد ماهر، 2007، ص 184)

ومن ما سبق يتبين بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتمر هذه العملية بعدة مراحل :

_ **مرحلة ما قبل الالتحاق هي** : مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة

_ **مرحلة المواجهة** :مرحلة دخول الموظف المنظمة وهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين .

_**مرحلة التحول أو التوافق** : مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

تؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انظم إليها و أيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه.(انظم إليها وأيضا لتي لها تأثير سابق، 2007، ص 185)

I-2- الرضا الوظيفي:

I-2-1- طبيعة الرضا الوظيفي:

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله فهناك الروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو الوظيفة، وهناك أيضا الرضا الوظيفي وهذه المصطلحات وان اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو الوظيفة التي يشغلها حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو قد تكون ايجابية وهي تعبير عن مدي الإشباع الذي تصور الفرد انه حققه من وظيفته، فكلما كان تصور الفرد بان وظيفته تحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية أي كل كان راضيا عن وظيفته .

وكلما كان تصور الفرد بأن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذه الوظيفة سلبية بمعنى انه غير راض عن عمله .

والرضا الوظيفي على وجه التحديد يتضمن تقوم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله.

ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي. (احمد صقر عاشور، 1979، ص138)

فرضا الفرد عن عمله لا يرتبط فقط بطبيعة وظروف العمل وشروطه وإنما يتعداها إلى التوقعات التي يحصل عليها الأفراد من عملهم وما يقدم لهم العمل فعلا .

إن الرضا عن العمل يجعل الفرد يبذل جهدا أكبر التزاما بمواعيد عمله وأكثر ارتباطا بالمنظمة وأهدافها وكذا تحسين العلاقة بين زملائه ومشرفيه ، وهذا لتحقيق مزيد من الإشاعات.

ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسهما على سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت مشاعر من العمل قوية كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد أين تتجلى في بحثه عن عمل أخر أو محاولته الانتقال إلى قسم أخر أو بزيادة نسب تغيبه أو بزيادة معدل تأخره .... الخ

وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة كلما زاد من احتمال هذا العمل قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل . (احمد صقر عاشور، 1979 مرجع سابق ، ص139)

I– 2–2–النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

نظرا لأهمية موضوع الرضا عن العمل ومدى تأثيره على أداء العامل وكذا تأثيره على العملية الإنتاجية وعلى المنظمة هذا ما أدى بالعلماء إلى دراسته ووضع النظريات الخاصة به وقد ارتأينا في دراستنا هذه عرض أهم هذه النظريات الأكثر تداولا حسب ما أجمعت عليه المراجع المتخصصة في هذا الموضوع وهذه النظريات هي:

أ – **نظرية تدرج الحاجات (ماسلو)** 1943: تربط نظرية الحاجة بين إشباع الحاجة أو الحرمان منها وتكون حالة الرضا أو السخط ذلك لان الحرمان يولد توترا نفسيا وجسميا في الفرد، وهذا التوتر هو السخط نفسه في حين أن غياب هذا التوتر هو الذي يكون رضا الفرد وهذا الرأي تمثله الدراسات الكلاسيكية في إطار نظريات الحاجات . (مصطفى عشوي، 1982 ، ص 133.)

وأساس هذه النظرية هو إشباع الحاجات المتعلقة بالفرد وهذا الإشباع يؤدي إلى التوتر وبالتالي يحصل الرضا عند الفرد أما إذا حرم الفرد من إشباع حاجاته يولد لديه التوتر فينتج عنه السخط وعدم الرضا

أما (ماسلو) بدا فقد تطرق في نظريته إلى انه هناك خمسة حاجات للإنسان وهذه الحاجات تصنف حسب الأهمية والأولوية منظمة في شكل هرم بدءا بالحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمن والاستقرار وتليها الحاجات الاجتماعية بعدها الحاجة إلى التقرير ثم الحاجة إلى تحقيق الذات وحسب اعتقاد (ماسلو) أن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى يسعى الفرد إلى إشباعها قبل سعيه وراء الحاجة الثانية . (مصطفى عشوي، نفس المرجع، 1982 ، ص135)

قد حدد (ماسلو) الحاجات على النحو التالي :

- **الحاجات الفيزيولوجية الأساسية:** فالحاجات الفيزيولوجية هي حاجات أساسية وهامة بالنسبة للفرد مثل :الطعام والماء، والهواء، والمأوى لأنه يجب عليه توفيرها قبل التفكير في الحاجات الأخرى فالفرد لا يمكن أن يفكر في الترقية مثلا قبل أن يفكر في حل مشكلة السكن والإيواء . . (بوظريفة حمو وآخرون، 2007 ، مرجع سابق، ص 22)
- **الحاجة إلى الأمن والاستقرار:** يتحول اهتمام الفرد إلى الإشباع الحاجة إلى الأمن والاستقرار فور إشباع حاجاته الفيزيولوجية بعبارة أخرى لا يكون العامل راض عن عمله حسب (ماسلو) إذا لم يوفر له عمله الشعور بالأمن الجسمي والانفعالي وكذلك الشعور بالاستقرار .
- **الحاجة الاجتماعية:** بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية الأساسية والحاجة إلى الأمن والاستقرار ، ينقل الفرد إلى إشباع حاجاته إلى الانتماء والحب والتي تشمل التعاون مع الآخرين والانتماء للجماعة والعيش فيها وتكوين علاقات وصداقات مع الآخرين .
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** يقصد بهذا النوع من الحاجات قبول الجماعة للعامل بحيث يشعر باحترام وتقدير زملائه لمجهوداته وقدراته ، وبالتالي يطمح إلى إشباع الحاجات الذاتية مثل الشعور بتقدير الذات والنجاح حيث يسعى الفرد إلى نيل الشكر والمدح والإعجاب وكذا الحصول على مكافآت أو علاوات. (بوظريفة حمو وآخرون، 2007 ، مرجع سابق، ص23)

- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : وتظهر الحاجة لما يرغب الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته أي رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه .

ومفهوم التسلسل لدى (ماسلو) يعني أن الحاجات ليس كان لديها نفس الأهمية وتظهر تدريجيا حيث أن تحقيق الحاجة الأولى يترك المكان لما بعدها فالحاجات إذن متدرجة ولا تطفو الحاجة الموجودة في أعلى السلم إلا بعد أن يتحقق الرضا التي سبقتها.

ب –نظرية ألدرفير: نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من نظرية ماسلو وكان من أوائل العلماء ألدرفير ،الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاث مستويات ، وعرفت نظريته بالرموز(G.R.E) وهي على النحو التالي :

- **حاجة البقاء Need Existence :**وهي من الحاجات الضرورية التى يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته و يتم إشباعها من خلال عوامل البيئة ، مثل الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن ،كالحاجة إلى الطعام والمأوى .
- **حاجة الارتباط Need Relatedness** :وهي عبارة عن درجة الارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد و أفراد المجتمع الذي يعيش العلاقات الشخصية".(صادق محمد عفيفي و آخرون، 1981، ص 294)
- **حاجات النمو Need Growth :**وهي ما يتصل بتطور قدرات الإنسان و جميع استعداداته فيما في ذلك الحاجة إلى تقدير و تحقيق الذات على المستوى الأعلى عند ماسلو و بالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما :
  - أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا
  - بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت فإن ألدرفير يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وقد تميزة هذه النظرية بسهولة و بساطة افتراضاها و تعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل و إن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل و الرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.(عفيفي صادق محمد وآخرون، 1981 ، مرجع سابق، ص 294)

ج – نظرية القيم (لوك) : تعرف هذه النظرية الرضا كحالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف بأن وظيفته تتيح له تحقيق ممارسة القيم لوظيفية الهامة، في تصور هذا الموظف بشرط أن تكون هذه القسم منسجمة مع حاجات الفرد.

و هذا يعنى أن لوك قد ميز بين القيمة و الحاجة و اعتبر الحاجات كعناصر استمرارية في حياة الفرد من الناحية البيولوجية ،كما انه اعتبر الحاجات موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد، و من ناحية أخرى يعتقد أن القيم تتصف بالفردية أو غير الموضوعية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواءا كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي .

كما ذكر لوك بأن الرضا الوظيفي ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن الجزئية أو الفردية التي تكون فيه الوظيفة ، و عليه فإن أقرب إلى المعقول أن يتوقع دورا في تحديد رضائك الكلى أكثر من علاقات الزملاء .

وهذا يعني أن بالإمكان التنبؤ بطريقة أكثر دقة عن الرضا الكلي للفرد، عندما يقوم باحتساب وزن كل عنصر من عناصر الرضا لهذا الفرد في الوظيفة التي يشغلها حسب عناصر الرضا ، الأهمية التي يحددها هذا الموظف لكل من العناصر المذكورة.(المسلم بسامة، 1993، ص35).

د– نظرية العاملين (هيزبرغ) 1959: التي تسمى بنظرية العاملين و هي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية "ماسلو" للحاجات في مواقع ويرى صاحب هذه لنظرية (فريدريك هيزبرغ) أن هناك نوعين من مشاعر الدافعية وهي الرضا والاستياء ، وان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الاستياء.

– العوامل الدافعة : هي تلك العوامل التي تؤدي إلى حماس الدافعية والى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها فهي تمس العمل ذاته الفرد وكيانه، وتتمثل في انجاز وأداء العمل وفي مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وفرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمدرسة

– العوامل الوقائية : هي تلك العوامل التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا، فهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به إذ أن توفرها بشكل جيد يؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم لرضا كما أن عدم توفرها بشكل جيد أو توفرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء والى عدم الرضا عن العمل لدى الأفراد إذ أن توفر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور اثر العوامل الدافعة وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء العلاقات مع المرؤوسين ، الإشراف، بيئة العمل . (احمد ماهر، ، 2000ص 225 – 227).

هـ– نظرية التوقع فروم 1964 :تنطلق هذه النظرية من فكرتين :

الأولى: أن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة ثم يفاضلون بينها .

الثانية: ان تفسير سلوك الأفراد الموجه نحو هدف معين ينبغي أن يضع في الحسبان الغايات التي يرغبون بلوغها ومدى إيمانهم أن الجهد الخاص له دور في تحقيق النتائج .

وقد وضح (فروم) أن الرضا ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين ، فهو يحدد السلوك الذي يقود إلى للنتائج المرغوبة وبسهولة ، وبذلك لا يتوقع أن هنالك صعوبات ستواجهه ، في هذه الحالة سيستمر في سلوكه لتحقيق الهدف، ويرى (فروم) أن درجة التحفيز تعتمد على عاملين هما :

أ– الحوافز وأهميتها بالنسبة للعامل: وهي ما يحصل عليها العامل عند نجاحه أو إخفاقه في انجاز مهمة .

قد تكون من حيث أنها تشبع حاجته كزيادة الراتب وقد تكون سلبية – كخصم من الراتب – إلا أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحوافز ستكون مختلفة من شخص إلى آخر فقد يرى البعض أن المال حافز بينما يرى البعض الآخر أن القبول والانجاز أهم.

ب – التوقعات حول الجهد المبذول : يشكل هذا العامل أمرين :

الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يبذله : ويتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه .

الثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها ويتعلق بالمنظمة إذا كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا، فالجهد المبذول لإنجاز مهمة ليس العامل الوحيد الأداء، فهناك عوامل أخرى مثل وجود أهداف واضحة ومفهومة ومدى توفر معلومات ومهارات .

وفقا ما جاء به (فروم) فإن الفرد يسلك سلوكا معينا بناءا على توقعه النتائج هذا السلوك، و أن قوة تفضيل الفرد معينة دون أخرى يدعى بالتكافؤ .

كما أن اعتبار الفرد أن تصرف معين يؤدي إلى نتائج محددة يدعى بالتوقع، فإذا كان الفرد غير متأكد من سلوك معين فانه سيؤدي إلى النتيجة المطلوبة، وأن التوقع في هذه الحالة يساوي صفر، أما إذا كان متوقع تحقيق نتائج المرغوبة ومتأكدا منها فان التوقع يساوي واحد.(سهيلة محمد عباس، 2006 ، ص64)

و– نظرية التكيف الوظيفي:(قرين و لويس):

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرضا هو محصلة التوافق و التكيف ما بين الحاجة حاجيات الفرد التي تعززها دوافع لتحقيق الذات في إطار نظام العمل ،فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل و العمل بيئة النفسية، و يعد الانسجام العامل الرئيسي في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا و القناعة و الاستقرار في الوظيفة (شنواني صلاح، 1992،ص48)

وير البعض أن التنظيم لابد أن يقدم المغريات المادية و المعنوية لاستقطاب العاملين ،و المحافظة على استمرار يتهم و لكسب ولائهم و توجيه سلوكهم لما يكفل تعاونهم للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم ، لكن تعاون العاملين يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم في شكل حوافز مادية و معنوية و بين المساهمات التى يقدمها هؤلاء العاملين في شكل مجهودات عضلية وذهنية ، فعملية تحقيق التوازن بين المغريات و المساهمات عملية سهلة و إنما تعتبر أدق فأخطر مهمة يواجهها التنظيم (السلمي علي، 1982،ص191)

من خلال ما تم عرضه عن مختلف النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي نجد أن النظرية الأنسب لموضوع بحثنا هي نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية العاملين وكذلك نظريتي التوقع لفروم و نظرية التكيف الوظيفي كونها ترى في الرضا الوظيفي بأنها المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التى تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف ، كما أنه الحال التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح

إنسانا تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو والتقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها

I-2-3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

كنتيجة لتطور الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه والتى نذكر من بينها الدراسة التي قام بها (هوبوك) عام 1935 والتي كانت منطلقا لكثير من الدراسات والبحوث اللاحقة بالإضافة إلى تلك لدراسات والأبحاث التي قام بها مجموعة من الباحثين بمركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشغن والتي كانت تهدف إلى لتعرف على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.(إبراهيم العمري، 1998 ، ص 158)

ونتيجة لكل هاته الدراسات والأبحاث وغيرها أمكن فصل مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى رضا العمال عن وظائفهم وسوف نتناول فيما يلي أهم العوامل:

❖ **الأجر:**

يعرف الأجر على أنه: "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل ".

كما يعرف أيضا بأنه:" نصيب العامل من إنتاج المجتمع معبرا عنه تعبيرا نقديا ومقسما حسب مقدار ونوعية العمل الذي قام به الفرد". (منصور فهمي ، 1976، ص113)

❖ **الحوافز:**

هي الإمكانات المتاحة في البيئة للشخص والتي يمكن الحصول عليها لاستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته ، وهي أيضا مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وتدفعهم إلى سلوك الرضا الوظيفي .

وقد اتفقت كل الدراسات والأبحاث على أن الحوافز من أهم المتغيرات المستقلة للرضا كما إنها تؤثر على سلوك العامل بوجه عام وليس على الرضا فحسب. (مراد زعيمي ، 2008، ص119) .

❖ **محتوى العمل :**

لم يظهر هذا العنصر في دراسة محتوى الرضا الوظيفي إلا حديثا ولقد اعتبره بعض العلماء ومن بينهم (هارزبيرغ) بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي وتمثل المسؤولية التي تحتويها الوظيفة وطبيعة أنشطته، وفرص الانجاز التي توفرها والنمو والرقي التي تتيحه للفرد والتقدير وتعرف المسؤولين على أداء الفرد بمثابة المتغيرات والعناصر التي تحدد محتوى العمل والذي أصبح من العناصر الهامة التي تناولتها البحوث بالدراسة والتجريب .

❖ **فرص الترقية :**

هي نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لهاجر أكبر .

كما تعرف بأنها نقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته طالما تتوفر فيه شروط لشغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة أن العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الأقدمية أو الاختبار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة. (محمد السيرفي، 2003، ص327)

ويرى الدكتور (محمد حلمي) أن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي اقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك عن طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى.

والغرض من إجراء الترقيات هو استغلال قدرات ومهارات الأفراد الذين ابدوا استعدادات أكبر خلال فترة م ، وممارستهم للعمل (صلاح الدين الشنواني، 1999، ص68).

❖ **نمط الإشراف :**

لقد توصلت الدراسات التي أقيمت حول نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي للمرؤوسين ، وتؤكد دراسات جامعة ميتشغن وجامعة ولاية أوهايو إلى أن الشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال وعلى العكس فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه وعلى الجوانب الفنية فقط

ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وان كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافز ووسائل الإشباع وعلى الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم ولهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خيراته الذاتية والعلمية وعلى قدراته أكثر من اعتماده على التسلط، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي بين العمال من خلال العلاقات لمبنية على الثقة والاحترام المتبادلين. (صلاح الدين الشنواني، 1999،مرجع سابق ص،68)

❖ **جماعة العمل :**

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد سلبا أو ايجابيا وكلما كان تفاعل الفرد مع إفراد جماعته يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت الجماعة مصدرا للرضا الوظيفي للفرد وكلما كان تفاعل الفرد مع جماعته يعوق إشباع حاجاته أو وصوله إلى أهدافه كلما كانت جماعة العمل سببا في استياء العامل في عمله .

(احمد صقر عاشور، 1979 ، مرجع سابق، ص 149) .

ويشير (جمال الدين محمد مرسي) إلى . أهمية الجماعة وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة ، وعلى رضاهم بصفة خاصة حيث تأثر جماعة العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وكلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي.

❖ **ساعات العمل:**

من المؤكد إن توزيع أوقات العمل التي تتخللها فترات راحة تؤثر تأثيرا مباشرا على رضا العامل عن العمل، فالعمل الذي تتناسب فيه أوقات الراحة مع التوزيع العام الأوقات العمل والذي يوفر للعامل حرية استخدام أوقات الراحة هذا العمل

يتيح قدرا كافيا من الرضا للعامل ، وان كان ذلك يتوقف على الأهمية النسبية التي ينظر بها الأفراد لوقت الراحة بالإضافة إلى أن أهمية التوزيع الجيد لساعات العمل، يكمن في اثر هذه على الإجهاد والتعب للذان قد يشعر بهما العامل ، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا الوظيفي وكلما زادت.

كثافة الجهد المبذول في كل وحدة عمل زمنية كلما اثر ذلك على الإجهاد والتعب وبالتالي نقص درجة الرضا وارتفاع درجة الاستياء بالمقابل. (احمد صقر عاشور، 1979 ، مرجع سبق ، ص 151)

❖ **ظروف العمل المادية :**

عرف الدكتور (صلاح الدين الشنواني) الظروف المادية أو الفيزيقية للعامل بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأداه للعمل وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه أما الدكتور (عادل حسن) فيعرفها بأنها الظروف التى تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية التي لا يستطيع الحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء ، والأتربة والتهوية والاهتزازات ... الخ. (صلاح الدين الشنواني، 1999، مرجع سبق ، ص .205)

I –2– 4– مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

لأي ظاهرة مؤشرات خاصة بها، والتى تتجسد في سلوكات معينة يسلكها الأفراد وللرضا عن العمل مؤشرات ، وقد قيمت على أنها مؤشرات علانية وفي اغلب الأحيان كانت هذه المؤشرات تتمثل في الظواهر التالية :

(التغيب بسبب أو بدون سبب ، ترك الخدمة والاستقلالية من العمل للبحث عن أخر في مجال أجز والإكثار الإجازات العادية أو المرضية وكثرة الشكاوى واللامبالاة وبروز ظاهرة الإضراب) وغيرها من المظاهر المثيرة إلى فقدان شعور العاملين بأهمية العمل الذي يؤدونه ، وفيما يلي تحليل أهم مؤشرات عدم الرضا عن العمل.

❖ **التغيب :**

ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على الأعمال وعلى أصحاب العمل على السواء فإذا كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق ، فان غياب احد العمال يؤدي إلى إشارة الأفراد وهبوط المعنويات، وقد تضطر الإدارة على الاحتفاظ بعدد من العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجورهم ليحلوا محل الغائبين مما يزيد من تكلفة الإنتاج المقصود به "عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل والمفروض أن يكون فيه ويؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة". (عبد المنعم عبد الحي، 1984 ص 104) .

❖ **دوران العمل :**

وقد أثبتت العديد من الدراسات ارتباط كل من الرضا الوظيفي ودوران العمل وبينت نتائجها أن هناك عدة متغيرات تتحكم في الاستمرار أو ترك العمل ومنها، الاتجاه نحو العمل، واختلاف أقسام العمل، واختلاف الرؤساء، واختلاف طبيعة العمل، ظروف العمل، سن العامل والفرص المتاحة للالتحاق بعمل آخر (عباس عوض ، 1985ص64)

ويفسر هذا انه كلما أثرت هذه المتغيرات سلبا أدى إلى دوران العمل ونقص الرضا الوظيفي، وكلما أثرت إيجابيا أدت إلى الاستمرار في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي .

❖ **التمارض :**

تبرز ظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة تسميته التي يلجا إليها العامل للابتعاد عن العمل أو بما يمن بانسحاب العامل من العمل، وهذا هربا من لواقع المعاش داخل الصناعي الذي إليه أو من الانعكاسات التنظيم ينتمي لتقليل ا لسلبية التي يواجهها أثنا تأديته لعمله في وظيفته، وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها، أو المشرفين المباشرين له أو الجماعة العمل بصفة عامة.(ضياف زين الدين، ، 2000ص 80) .

❖ **الإصابات :**

هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل، وعليه يفترض الباحثون وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظواهر بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا بحده اقرب إلى الإصابة، وهذا ما يسبب الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الباحثين حيث يرى فروم" بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدد الرضا وليس العكس. (محمد سعيد أنور، 2003، ص 205).

❖ **الشكاوي :**

أظهرت دراسات (هاريس) و (فليش مان) 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا من نمط الإشراف ،فالأستاذ يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تذمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا عن عمله وهذا بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته بغض النظر عن موضوعية هذه الشكوى من عدم موضوعيتها، فان الإدارة مطالبة بالاهتمام ودراستها وتحليلها بدقة من اجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي تظهر وتؤثر سلبا على أدائها. (أندرودي سيلازلاي ومارك وماري جي ولاس ، ، 1991ص 433) يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر فالإضراب شكل من إشكال التعبير يلجا إليه الأساتذة سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة ، والوضعية يعيشون فيها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغير بعض المسيرين، والأنماط التسييرية للتنظيم التربوي .إذن الإضراب هو شكل من أشكال الاحتجاج والتذمر وعدم الرضا.(ضياف زين الدين، 2000 ، مرجع سبق ، ص 81)

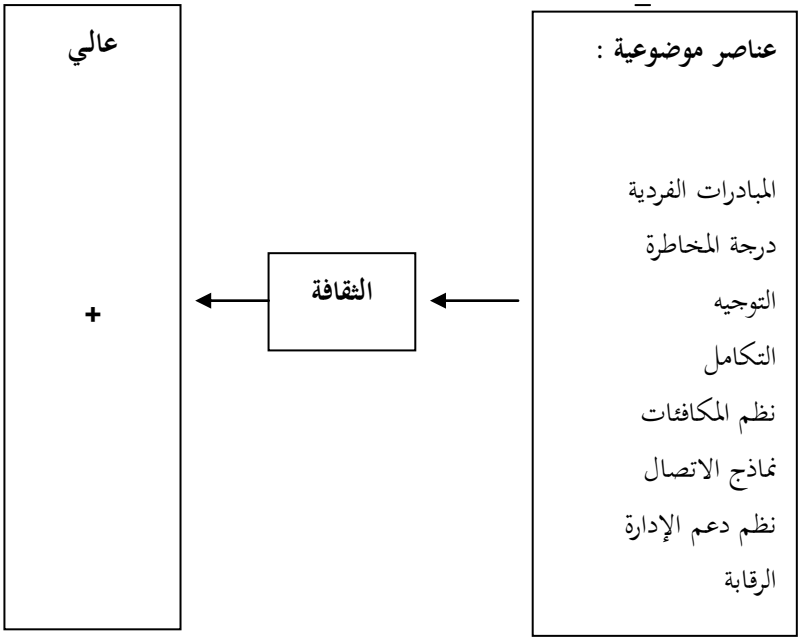
❖ **اللامبالاة و التخريب:**

يعيش العامل داخل نسق اجتماعي وصناعي وتربوي يتفاعل معه ، ومع كل التأثيرات الايجابية والسلبية لهذا لتنظيم ،والأستاذ المنسجم مع أهداف المنظمة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أداؤه جيد ، ولكن في الحالات التي لا يستطيع

الأستاذ تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته ، والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره فان ذلك يؤثر سلبا على أدئه ونتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله الشيء الذي ينعكس بالسلب على عدم اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية ، تظهر عدة أشكال من أهمها الإهمال واللامبالاة ، ويمكن أن يصل الأمر إلى أقصى واجباته وبالتالى حدود عدم الرضا ويتحول إلى تخريب متعمد لأدوات الإنتاج أو الإنتاج وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطم الآلات وعطبها المتواصل، ولهذا فان هذه السلوكات التى يمكن اعتبارها عدوانية والناتجة عن عدم الرضا تؤثر تأثيرا كبيرا في السير الحسن للمنظمة وتكبدها خسائر فادحة . (ضياف زين الدين ، 2000 ، مرجع سبق ، ص 81) .

I-2-5- العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة إلا أفهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لابد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية و الرضا الوظيفي لدى العاملين و العكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، فكلما زادت عناصر الثقافة قوة و ايجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.(جمال الدين محمد مرسي، 2006ص 15) الشكل التالي يوضح تأثير الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي :



الشكل رقم (01) :يوضح تأثر الثقافة على الأداء والرضا الوظيفي

(ضياف زين الدين، 2000،مرجع سابق، ص81)

العناصر الموضوعية:

- المبادرة الفردية :مدى الحرية و الاستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم
- تحمل المخاطر : مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر و المغامرات .
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معاير واضحة.
- التكامل :مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة
- نظم المكافآت: مدى تخصيص المكافأة والحوافز وفقا للأداء وليس لاعتبارات أخرى
- نماذج الاتصال :مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه .
- نظم دعم القيم : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة وإتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- الرقابة: عدد المواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة و الترابط الاجتماعي و جماعية العمل و فعالية نظام الاتصال . والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية و تؤدي على الانعزالية و الكراهية بين الأفراد و الشعور بالاغتراب و اللامبالاة.(جمال الدين محمد مرسى، 2006،مرجع سابق،ص16–17)

I–3– المؤسسة الرياضية:

I–3–1– مفهوم المؤسسة الرياضية:

هي مجموعة الموارد البشرية و المادية المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر و الزيادة في كفاءة الرياضيين و انجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم و تنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي و الأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية (محمود داود الربيعي، 2006 ، ص 03)

كما يعرفها الشافعي " هي وحدة فنية و اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف و موارد المؤسسة و العمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الأخر و يتأثر " (حسن أحمد ،2004 ، ص185)

I–3–2– أنواع المنشات الرياضية:

هناك أنواع عديدة للمنشات الرياضية حسب الشكل، الرياضات التي تحويها ، وهي كالتالي :

- **الملاعب المكشوفة :**

هي الملاعب التي تقام على مساحات واسعة من الأرض و تكون في الهواء الطلق ، و تكون أرضيتها مسطحة خضراء للممارسة كرة القدم ، كرة اليد ، الهوكي ، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز فني مفتوح و كذلك توفير مدرجات خاصة .

- **ملاعب مغلقة :**

هي الملاعب التي يغطى الجزء العلوي و تستخدم في جميع الأوقات و هذا النوع منتشر في الخارج نظرا لطبيعة الطقس المتغير و ذلك لتوفر الإمكانيات . (إبراهيم محمد عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي، 2004 ص 51).

- **الملعب الرئيسي :**

هو الملعب الذي يشتمل على خاصية قانونية لكرة القدم و حوله مضمار للعدو مسافة 400 متر و يحتوي على عدد من 06 –08 ألف متفرج و مقصورات لكبار المدعوين و أماكن للإعلاميين .(حسن أحمد الشافعي : نفس المرجع ص 175)

- **الصالة المغطاة :**

وهي أقل حجما من الملاعب المكشوفة ، و هي ملعب واحد ويمكن تحويله لرياضات مختلفة مثل كرة الطائرة ، اليد ، السلة ، المصارعة ، الجمباز . و يطلق عليها جمتريوم وقد يلحق بهذه الصالة أماكن للمتفرجين و أماكن أخرى لصالات الاجتماعات و مكاتب المشرفين و أخرى لحفظ و صيانة الأدوات .

حمام السباحة : إن حمام السباحة من أنواع الرياضات المكلفة لدى توجب توفير حوض سباحة أولمبي (من 25 إلى 50 متر) و بعمق (من 2 إلى 10 متر) بالإضافة إلى حوض الغطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15- 12 متر) بعمق متدرج " متر من جميع الجوانب حتى يصل الى المنتصف بعمق 08.25 متر .

I-4- مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة:

I-4-1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسلية:

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية جانفي 1985 و بعد سنتين أي جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية ، أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم : 234/90 المؤرخ في : 20 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح الترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 و المتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة .

و تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي و ذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية و حتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات ، و تعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها و كل مصلحة متخصصة في مجال معين . يرتكز أساس نشاط مديرية الشباب و الرياضة في متابعة النوادي الرياضية ، و الرابطات و تفعيل دورها في شتى المجالات و ذلك بالمساهمة في دعم معنوي والمادي وكذا متابعتها لأجل تحسين لأداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها (دومي عبد القادر والآخرون ، 2003 ص 04).

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم : 06-345 المؤرخ في : 05 رمضان 1427 الموافق لـ : 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب و الرياضة و تسيرها و خاصة المادة 05 منها حيث :

المادة الأولى : طبقا لإحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 يهدف هذا القرار إلى تحدد و تنظيم مصالح مديرية الشباب و الرياضة للولاية .

المادة الثانية : تظم مديرية الشباب و الرياضة وتحت سلطة المدير أربع 04 مصالح وتنظم كالأتي :

1 -مصلحة التربية البدنية والرياضية
2 -مصلحة نشطات الشباب
3 -مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
4 -مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

I-4-2- مهام مديرية الشباب و الرياضة:

- تطوير البرامج التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و الرياضة و فضائهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها :
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة و كذا هياكلها و تطويرها وتنظيمها .
- إعداد برامج الإعلام والاتصال و الإصغاء لشباب و كذا تطويرها وتنشيطها .
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي لشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف و التهميش ، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الشابة و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية .

I-5-الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى:**

عنوان الدراسة:اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار رسالة ماجستير ، من إعداد دكتوراه الطالب عيساوي وهيبة، مدرسة دار الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2012

هدف الدراسة:

معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في العمومية الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية ببشار ترابي بوجمعة.

منهج الدراسة :استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتحقيق من أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة ، أما مجتمع البحث فيضم 239 فردا ، تم اخذ 60 فردا كعينة للدراسة

أهم النتائج المتوصل إليها : ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :إن الثقافة التنظيمية السائدة لنتائج تؤثر في الرضا الوظيفي فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وجدنا أن التصور الايجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي (3. 345) وهو ما يعني أن معدل الرضا للانخفاض وقدر (2.921) بالمتوسط وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي (.692 0) .

- **الدراسة الثانية :**

عنوان الدراسة :"الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة " دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، دراسة من إعداد الطالب حسام بن فيحان الدوسري، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2007 .

هدف الدراسة :

معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة الجودة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية للجوازات والإقامة بمملكة البحرين.

المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي التحليلي و قد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من العاملين .

أهم النتائج المتوصل إليها :

يموج الأنظمة واللوائح التنظيمية والتزم العاملين بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد " عند العمل من الجمهور الخارجي ، و هناك اعتقاد عام لدى العاملين بان التغير في النظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم أخيرا عدم وجود نظام فعال للحوافز يعتمد على معايير موضوعية .

- **الدراسة الثالثة :**

عنوان الدراسة التنظيمية :الثقافة وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري ، من إعداد الطالب بوبكر منصور ، قسنطينة الجزائر 2007 هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية أو غير واعية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لارتباطي للتحقق من أهداف الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة لدراسة عينة قصدية من مجتمع الدراسة يحتوي على 3154 موظف ينتمون إلى 28 مديرية ولائية ، وتم اختيار 220 موظف كعينة للدراسة .

أهم النتائج المتوصل إليها:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة ن مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

- **الدراسة الرابعة**

عنوان الدراسة:الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب و الرياضة.

رسالة ماجستير ، إعداد الطالب سالم العياش ي ، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة الجزائر 2014.

هدف الدراسة:

معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم (العمل الجماعي و الإبداع و المشاركة في اتخاذ لقرارات والقدرة على التكيف) في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب و الرياضة

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقق من أهداف الدراسة . و استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة عينة مسحية للإطارات العاملة بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب و الرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية) وكان عددهم 50 إطار .

أهم النتائج المتوصل إليها:

- يوجد حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفرق لأداء المهام.
- ينظر المسئولون إلى الأساليب الجديدة في انجاز المهام نظرة تقدير عالية.
- يوجد تفويض للسلطة يشجع الموظفين على تحمل المسئولية وعدم انتظار التعليمات للقيام بالمهمات الضرورية.
- تعمل الوزارة بشكل مستمر على توفير الحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في انجاز المهام.

- يتوفر للموظفين فرص التكوين و التربص بغرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم

- **الدراسة الخامسة :**

عنوان الدراسة: دور بعض عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين لديوان مركب متعدد الرياضيات ، رسالة ماستر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية، تخصص إدارة و تنظيم، إعداد الطالبة سبايب فاطمة الزهرة، جامعة المسيلة الجزائر 2014

هدف الدراسة:

معرفة دور بعض عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال ديوان مركب متعدد الرياضيات لولاية المسيلة .

منهج الدراسة :استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقيق من أهداف الدراسة، و استخدم الاستبيان كأداة للدراسة عينة مسحية لجميع الأفراد العاملين بديوان المركبات الرياضية لولاية المسيلة وكان عددهم 14 إداري.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن المعتقدات و الأفكار السائدة لدى العاملين أسهمت في تحسين مستوى الأداء ، و هذا من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدموها.
- أن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة واضحة و محددة و تساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية .
- لعناصر الثقافة التنظيمية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال ديوان مركب متعدد الرياضيات

- **الدراسة السادسة**

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية و علاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي ، رسالة ماجستير ، إعداد محمد غالب المطيري، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض 2013 .

هدف الدراسة:

التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع حرس الحدود بالخفجي من وجهة نظر المبحوثين .

وكذلك التعرف على ما إن كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية ودوافع التعلم الذاتي للمبحوثين.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقق من الدراسة ، استخدم الاستبيان كأداة للدراسة عينة مسحية لجميع العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي ،وكان عددهم 94 فرد .

أهم نتائج الدراسة :

- بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة 8،3واحتلت التوقعات المرة الأولى بمتوسط قدره 86،3 القيم بمتوسط 81،3 ثم الأعراف51،3. 3 .وبلغ متوسط العام لدوافع التعلم الذاتي للعاملين 19،3 واحتل الدافع الديني المرتبة الأولى متوسط 46،4 ثم الدافع المعرفي 37،4 و يليه الشخصي 22،4 فالاجتماعي19،4 .وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة و دوافع التعلم الذاتي لدى العاملين حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.363 بدرجة متوسطة.

- **الدراسة السابعة**

عنوان الدراسة : علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة ، برج بوعريريج، باتنة)، رسالة ماستر ، إعداد الطالبة بن سعيد زهية، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص إدارة و تنظيم رياضي ، جامعة المسيلة الجزائر 2014.

هدف الدراسة:

معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و مستوى أداء الموظفين في الإدارات الرياضية الجزائرية .

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من أهداف الدراسة ، و استخدم الاستبيان كأداة للدراسة عينة مسحية لرؤساء المصالح والمكاتب لمديريات الشباب و الرياضة لكل من ولايات (المسيلة ، برج بوعريريج، باتنة) والذي كان عددهم 64 فرد.

أهم النتائج المتوصل إليها :

- هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الإدارات الرياضية ، و ذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، و دورها الفعال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي ساهم في رفع الأداء الوظيفي .

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية و هي (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .

- **مناقشة الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية :**

إن للدراسات السابقة أهمية معتبرة للباحث ، لما لها أهمية معتبرة للباحث ، لما لها أمن أهمية و مرتكزات يعتمد عليها في بناء بحثه و تركيبه من ناحية الإطار و المعلومات ، فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد وهو الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، و اتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضع الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، يعتبر من اهتمام الباحثين ، و قد تبين مايلي :

- أن كل من هذه فد استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالثقة و الرضا الوظيفي سعيا لفهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهومين ، أول العوامل المؤثرة فيه ، أو المعوقات التي تحد من وجوده و بذلك استطاعت أن تفسر ما يحيط بهذين المفهومين من غموض و تأكيد إجرائيته و واقعيته و ترجمة عناصرهما و مفرداتهما بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.
- كما أن بعض الدراسات هدفت إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية من جهة و الرضا الوظيفي من جهة أخرى و لقد خلصت معظم هذه الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية دور كبير داخل الإدارة .
- و جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ، و أساليب إحصائية متعددة لتحليل و تفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع و أهداف الدراسة ، إلا أنم معظمها استخدم برنامج الرزم الإحصائية
- أما من حيث المنهج و أداة الدراسة الحالية و المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تتشابه مع جميع الدراسات السابقة .

- **مجالات الاستفادة والتميز من الدراسات السابقة :**

- حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة .
- ساهمت الدراسات السابقة في اختيار وتحديد الباحث للأساليب الإحصائية المناسبة مع متطلبات البحث
- استفاد الباحث من اختيار من منهج البحث حيث اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي .
- في كيفية الحصول على بيانات الاستبيان وأدوات دراسة متغيرات البحث كما أن محاور الاستبيان في هذه الدراسة مختلفة عن باقي الدراسات .
- ساهمت مختلف الدراسات السابقة في عملية تحديد وصياغة مشكلة البحث بإبعادها وجوانبها المختلفة و أهم مفرداتها وتكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث .

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة.

II – 1 – الكلمات الدالة في الدراسة.

II – 2 – إشكالية الدراسة.

II – 3 – أهداف الدراسة.

II – 4 – أهمية الدراسة.

II – 5 – فرضيات الدراسة.

II-1- الكلمات الدالة في الدراسة:

II-1-1-الثقافة التنظيمية:

❖ **الثقافة**

- **لغة** : ثَقَفَ، ثُقِفَ، ثَقْفًا و ثَقَفَا صار حانقا ماهرا(ثُقِفَ عامل) ثَقُفَ: ثَقَافَةً : ثَقِف . ثقافة مص,ج ثقافات تمكن من العلوم و الفنون و الآداب .(المنجد في اللغة العربية المعاصرة, 2001,ص165).

ثقف الشيء ثقفا و ثقافا و ثقوفة . حذق و رجل ثقف: حاذق فهم و تدل على سرعة الفهم و التعلم (ابن منظور و آخرون ،2005 ،ج3،ص28).

- **اصطلاحا:** حسب تايلر فإن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن والأخلاق و القانون والعادات , أو أي قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.
- **اجرائيا:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات التي يمارسها الإنسان في مجتمعه وهي عبارة عن مقياس لمستوى الذي وصل إليه المجتمع من تقدم تكنولوجي وانتاج فكري.

❖ **التنظيم** :

- **لغة** : نَظَمَ ،نَظْمًا: ألف الأشياء و ضم بعضها إلى بعض، (نَظَمَ الآلي) ألف كلاما موزونا مُقَفى : (نظم قصيدة)، (نَظَم أمره)، نُظْم: ترتيب تنسيق (نُظْم لؤلؤ)، (نظم زَهر في عقد) .(المنجد في اللغة العربية المعاصرة,مرجع سابق, 2001، ص1425).

مصدر فعل نظم والنظم والتأليف وضم شيء إلى أخر ،و نظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانتظم. (الفيروز أبادي ,2003 ،ص1071).

- **اصطلاحا:**

هو ترتيب الأشياء في أماكنها الصحيحة و توزيع الاختصاصات و المسؤوليات بطريقة منظمة بحيث لا يحدث تضارب.(حسن أحمد الشافعي ,2003، ص77).

- **اجرائيا** : هو عملية توجيه سلوك العاملين وذلك بتوزيع الاختصاصات و المسؤوليات بطريقة منظمة لتحقيق هدف معين.

❖ **التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية:**

- عرفها كيرت ليوين بأنها "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعاير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه".
- في حين اللوزي (2007) عرف الثقافة التنظيمية بأنها:"الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر و يمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع".

أوهي :"كل مركب يتضمن المعرفة و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و الأعراف و غير ذلك من الإمكانيات و العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".(اللوزي موسى،2007،ص225).

- و يعرفها اليو جاك: "بأنها طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي و تكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة (الياس سالم ،2006،ص12).

❖ **التعريف الإجرائي للثقافة التنظمية**

هي مجموعة من القيم و المفاهيم الأساسية و الممارسات و المعتقدات السائدة بين العاملين في مديرية الشباب والرياضة و ذلك من أجل توجيه سلوك العاملين أثناء سير العمل لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية والعاملين .

II-1-2- تعريف الرضا الوظيفي:

- **لغة** : من فعل رَضى،رضاءٌ، ورُضْوَانٌ،و مرضاةٌ بمعنى زال استياءه و استعاد هدوء"رضي بعد أن قبض كراميته" راض جمع رضاه بمعنى قانع بشيء غير متشك و متذمر مما هو فيه و راض عن الشيء بمعنى اقتنع به (المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،2001).
- **اصطلاحا:** يعرف ادوبن لوكا الرضا الوظيفي بأنه" الحلة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"

أما ستون فيعرفه بأنه" الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، و يصبح أنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها." (محمد سعيد سلطان، 2004،ص195).

و لقد عرف فروم فكثور الرضا الوظيفي بأنه" شعور الفرد اتجاه وظيفته و أن هذا الشعوري عكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد و الوظيفة و المؤسسة." (محمد فتحي عكاشة،1999،ص114)

- **إجرائيا** :الرضا الوظيفي هو شعورا لعامل بالارتياح النفسي نتيجة تحقيق حاجاته سواء مادية أو معنوية و هو كذلك حالة من القبول و القناعة للفرد اتجاه وظيفته التي يمارسها في المؤسسة الرياضية و كذلك الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه و بيئة العمل.

II-2- إشكالية الدراسة :

تعتبر المنظمة الرياضية مجتمع مصغر يضم مجموعة من الإفراد داخل بناء هرمي و في اتصال و تفاعل مستمر بما يحمله كل فرد من قيم و دوافع و مبادئ و اتجاهات و طرق التفكير ، مستند أساسا من خواص و سيماط المجتمع الذي ينتمي إليه فان هذا التفاعل المستمر تتبلور عنه جملة من القيم و المفاهيم المشتركة تجمع بين أغلب هذه الأفراد على اختلاف طموحاتهم و مساعيهم كل هذا يشكل لنا ما أصبح يعرف مؤخرا بمصطلح الثقافة التنظيمية. (سلطان محمد أنور،2003،ص273).

ولقد أعطى الباحثون أمثال" هوفستيد"و"لتبرز"و"وترمان "اهتماما كبيرا بالثقافة التنظيمية و دراستها و ذلك لما لها من أهمية داخل التنظيم من حيث التأثير في أداء و سلوك العاملين في المنظمة ، كما أنها تشكل إطارا إرشاديا للعاملين فيها و تشمل الثقافة التنظيمية القيم و المعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط ،الصرامة ،تشجيع الاقتراحات ،و تشجيع المبادرة الفردية و درجة تحمل المخاطرة ،و تقبل الاختلاف .إذ أن الثقافة التنظيمية تمثل متغير مهم في التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين ،و الذي تتضح أهميته من خلال العنصر البشري الذي يكون لأفراده مجموعة من الانفعالات و المشاعر إزاء العمل الذي يؤديه ، فالرضا الوظيفي يعبر عن درجة من التفاعل ألتأثيري الذي يجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي و المعنوي بحيث تبعد الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة ايجابية دون تواتر وصولا لمرحلة الارتفاع بالروح المعنوية إلى الدرجة القصوى ، و منه فان للبيئة و ظروف العمل ، عدم التغيب و التأخر عن العمل ،كفاية الإشراف المباشر ، طبيعة العمل نفسه ، العلاقة مع الزملاء في العمل ، تحقيق الأهداف التنظيمية ، العدالة و الموضوعية في العمل سكاها مؤشرات و التي من خلالها نقيس درجة الرضا الوظيفي. كما أن الجهود التي تبذلها المؤسسات من حوافز و مكافآت و علاوات و ترقيات لا تكون لوحدها هي العامل المهم في رضا العاملين الوظيفي ،بل هناك عامل أخر له دور إلا و هو" الثقافة التنظيمية."

و من ثم فان هذه الدراسة ستهتم بتقصي دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

و منه نطرح إشكالية الدراسة في السؤال العام التالي:

- ❖ هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الجزئية :

- هل القواعد و القيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين؟
- هل تساهم العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية؟
- هل للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية؟

أهداف الدراسة:

-معرفة دور القواعد و القيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين. -

- معرفة دور العلاقات السائدة بين العاملين و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

- معرفة دور الثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من محاولة الباحث التعريف بمفاهيم و نظريات الثقافة التنظيمية التي تمثل جانبا مهما من البيئة الداخلية لأي منظمة . كما أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة ، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

كما قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية و الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بها و كذلك تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- القواعد و القيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.
- تساهم العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة .

III – 1- الدراسة الاستطلاعية.

III – 2- المنهج المتبع في الدراسة.

III – 3- مجتمع وعينة الدراسة.

III – 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

III – 5- إجراءات التطبيق الميداني.

III – 6- الأساليب الإحصائية.

III-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة ميدانية لبحث حيث يقوم لباحث بتنظيم زيارات ميدان الدراسة بالإطلاع على دراسته أو الإطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية (رشيد زرواطي ،2002 ، ص 23)

كما تهدف الدراسة الاستطلاعية من التحقق من صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات.

و في هذه الدراسة التي تناولنا فيها " الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية " حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع 8 موظفي مديرية الشباب والرياضة ، مع الإطلاع على الوثائق المتعلق بها . وقد اشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات هي:

- الحصول على القبول من إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة .
- الحصول على قبول من طرف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة.
- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة .
- معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء الدراسة.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم .

ولقد تحصلنا على مجموعة من النتائج :

- التعرف على المدير و رؤساء المصالح.
- التعرف على مجتمع الدراسة و عدده البالغ 35.

III-2- المنهج المستخدم:

يرتبط استخدام الباحث المنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لها ، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي يجرى فيه قصد تحديدها، وصياغتها صياغة علمية دقيقة .

ويقوم المنهج الوصفي كغيره من المناهج الأخرى على عدة مراحل أهمها مشكلة البحث ، وتحديدها، ووضع أهمها الفروض ، واختيار الفئة المناسبة ، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة (عمار بوحوش، محمد محمود ذنيبات ، 1995 ، ص 129 ، 130)

III-3- مجتمع و عينة الدراسة :

3-1-المجتمع :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية لمسيلة البالغ عددهم 35 موظف

3-2- العينة :

تعرف العينة بأنها " مجتمع الدراسة الذي تجمع وهي جزء من الكل أن منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة "(حسن أحمد الشافعي و سوزان أحمد علي مرسي 1999 ، ص 75) .

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية قمنا باختيار عينة بطريقة المسح الشامل دون خصائص أو قيود و كان عددها 27 وقد قمنا بتوزيع استمارة على 27 موظف و تم استرجاعها كاملة، منها 7 استمارات غير صالحة للدراسة .

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل :

وهو الذي يؤدي تغيير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به .

وفي هذه الدراسة المتغير المستقل يتمثل في الثقافة التنظيمية .

المتغير التابع : :وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى .

و في هذه الدراسة المتغير التابع هو الرضا الوظيفي .

III-4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

: استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة و طريقة لجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة :

4-1- الاستبيان : هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه حول إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ما أو موقف ما (الرفاعي حسين أحمد ، 1996 ، ص 112)

محاور الاستبيان هي :

- **المحور الأول**: القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين .
- **المحور الثاني** : تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
- **المحور الثالث** : للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية .

- **الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة :**

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولا : صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ، الصدق الظاهري للاستبيان (صدق الحكمين) وصدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، و الصدق البنائي لمحاور المقياس

- **صدق الظاهري :**

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس ولن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين(5 أساتذة) من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة .

ثانيا : ثبات وصدق أداة الدراسة :

ثبات الاستبيان : يقصد بثبات الاستبيان ، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة ، تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان ، يعني أن الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات ، خلال فترات زمنية معينة ، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الدراسة ، من خلال معامل ألفا كرونباخ ، والجدول رقم 1 يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان .

جدول رقم 01 : يبين معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة .

محاور الاستبيان			معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
محاور الاستبيان	1	المحور الأول : القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين	**0.661**	**08**	**ثابت**
	2	المحور الثاني : تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية	**0.705**	**08**	**ثابت**
	3	المحور الأول : للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية	**0.688**	**08**	**ثابت**
جميع عبارات الاستبيان			**0.754**	**24**	**ثابت**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.661-0.705) وهي معاملات مرتفعة ، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان وهذا معا بلغ 0.754 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة الأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها .

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ ، دل على عدم وجود ثبات ، وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو :0.6 **ومنه نستنتج** :أن أداة الدراسة الذي أعددناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة التطبيق على عينة الدراسة.

III-5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها 08 موظفين بمديرية الشباب والرياضة ابتدأ من 02 مارس إلى غاية 06 مارس 2017 وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعدها تم تفريغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وبعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمت بإجراء تطبيقي للدراسة، حيث قمت بتوزيع 27 استمارة استبيان على موظفين وكان هذا بعد استبعاد أفراد العيينة الاستطلاعية الذين عددهم 08 موظفين لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 14 مارس إلى غاية 21 مارس 2017 وبعد تاريخ 21 مارس تم استرجاع كل الاستمارات منها 7 غير صالحة للدراسة وبعد ذلك قمت بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام SPSS

III-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

كما قام الطالب قام بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال : برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V23)

حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1. اختبار **ألفا كرونباخ** لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

2. **المتوسط الحسابي**: هو متوسط مجموعة من القيم أو مجموعة القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان، ولأن التنقيط يتراوح من 1إلى 3 ، حيث نعطي درجة 3 للبديل الموافق، محايد2، غير موافق1.

3. **الانحراف المعياري**: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

IV – 1- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول

مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول

IV – 2- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني

- ❖ مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني

IV – 3- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث

- ❖ مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث

اختبار فرضية الدراسة

أ/ وصف نتائج الدراسة:

تم وصف نتائج استجابات الأفراد على عبارات الاستبيان ككل وهذا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومقارنتها بالمتوسط النظري ثم الحكم على درجة المساهمة لكل عبارة إذا كانت عالية أم متوسطة أم منخفضة عن طريق اختبار "ت" للعينة الواحدة، إذا كان المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط النظري للعبارة الواحدة والمقدر بـــ2 وكانت قيمة "ت" موجبة ودالة دل ذلك على أن درجة المساهمة بالنسبة للعبارة عالية وإذا كان العكس أي أن المتوسط الحسابي أقل من النظري وقيمة "ت" سالبة ودالة كذلك فإن ذلك يدل على أن درجة المساهمة بالنسبة للعبارة منخفض أما إذا كانت الفروق بين المتوسط الحسابي والنظري طفيفة وكانت قيمة "ت" غير دالة فذلك يدل على أن درجة المساهمة متوسطة فكانت النتائج كالآتي:

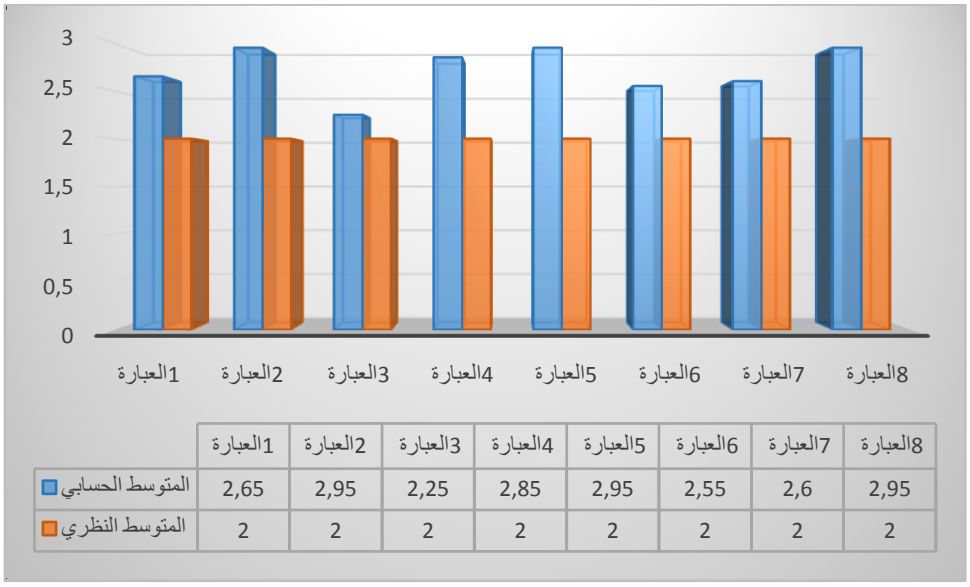
1 نتائج المحور الأول

الجدول رقم (2) يوضح درجة المساهمة بالنسبة لعبارات المحور الأول

عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	t	مستوى الدلالة	القرار	درجة المساهمة
العبارة1	2,650	0,670	2	0,650	4,333	0,000	دال	عالية
العبارة2	2,950	0,223	2	0,950	19,000	0,000	دال	عالية
العبارة3	2,250	0,850	2	0,250	1,314	0,204	غير دال	متوسطة
العبارة4	2,850	0,489	2	0,850	7,768	0,000	دال	عالية
العبارة5	2,950	0,223	2	0,950	19,000	0,000	دال	عالية
العبارة6	2,550	0,759	2	0,550	3,240	0,004	دال	عالية
العبارة7	2,600	0,753	2	0,600	3,559	0,002	دال	عالية
العبارة8	2,950	0,223	2	0,950	19,000	0,000	دال	عالية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم اختبار الدلالة الإحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد درجة المساهمة كل عبارة من عبارات المحور الأول، وعلى هذا فإن مجموع العبارات التي كانت فيها درجة المساهمة كبيرة نجدها في جميع العبارات باستثناء العبارة رقم (3) التي كانت فيها درجة المساهمة متوسطة، ومنه يمكن الحكم على المحور ككل بأن هناك مساهمة

عالية للقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات، كما هو موضح في الشكل التالي:



	العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8
المتوسط الحسابي	2,65	2,95	2,25	2,85	2,95	2,55	2,6	2,95
المتوسط النظري	2	2	2	2	2	2	2	2

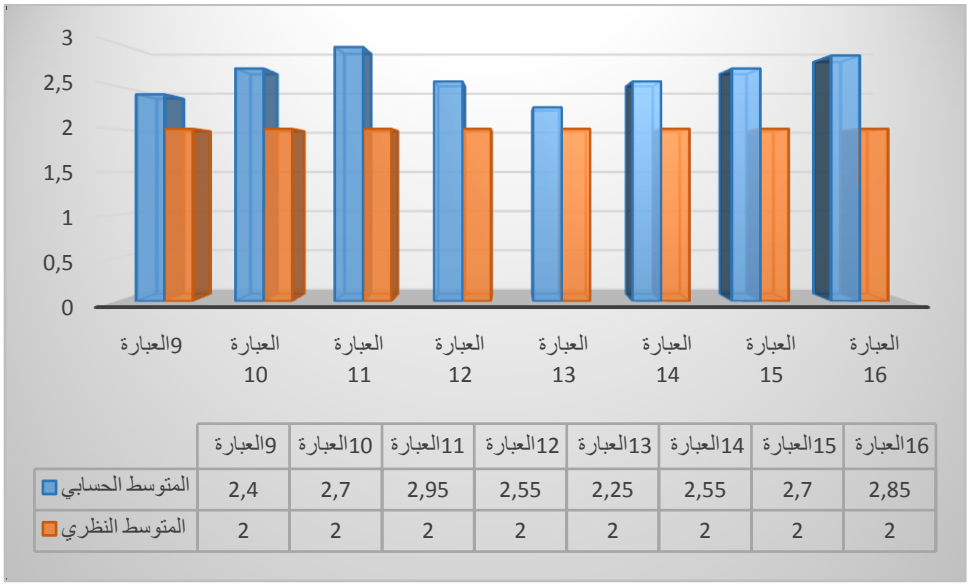
الشكل رقم (2) أعمدة بيانية توضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة مقارنة بالمتوسطات النظرية لعبارات المحور الأول

2 نتائج المحور الثاني

الجدول رقم (3) يوضح درجة المساهمة بالنسبة لعبارات المحور الثاني

عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	t	مستوى الدلالة	القرار	درجة المساهمة
العبارة 9	2,400	0,820	2	0,400	2,179	0,042	دال	عالية
العبارة10	2,700	0,656	2	0,700	4,765	0,000	دال	عالية
العبارة11	2,950	0,223	2	0,950	19,000	0,000	دال	عالية
العبارة12	2,550	0,759	2	0,550	3,240	0,004	دال	عالية
العبارة13	2,250	0,850	2	0,250	1,314	0,204	غير دال	متوسطة
العبارة14	2,550	0,686	2	0,550	3,584	0,002	دال	عالية
العبارة15	2,700	0,571	2	0,700	5,480	0,000	دال	عالية
العبارة16	2,850	0,489	2	0,850	7,768	0,000	دال	عالية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم اختبار الدلالة الإحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد درجة المساهمة كل عبارة من عبارات المحور الثاني، وعلى هذا فإن مجموع العبارات التي كانت فيها درجة المساهمة كبيرة نجده في جميع العبارات باستثناء العبارة رقم (13) التي كانت فيها درجة المساهمة متوسطة، ومنه يمكن الحكم على المحور ككل بأن هناك درجة مساهمة عالية للعلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، كما هو موضح في الشكل التالي:



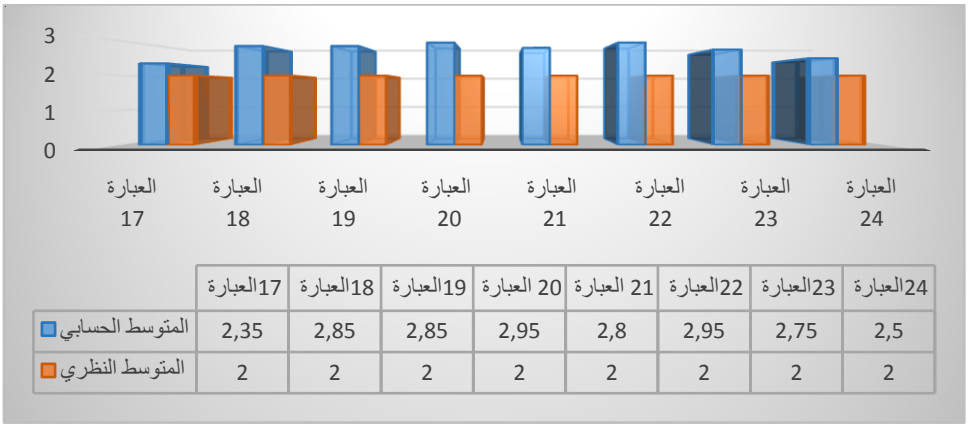
	العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16
المتوسط الحسابي	2,4	2,7	2,95	2,55	2,25	2,55	2,7	2,85
المتوسط النظري	2	2	2	2	2	2	2	2

الشكل رقم (3) أعمدة بيانية توضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة مقارنة بالمتوسطات النظرية لعبارات المحور الثاني

نتائج المحور الثالث

الجدول رقم (4) يوضح درجة المساهمة بالنسبة لعبارات المحور الثالث								
عبارات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطات	t	مستوى الدلالة	القرار	درجة المساهمة
العبارة17	2,350	0,812	2	0,350	1,926	0,069	غير دال	متوسطة
العبارة18	2,850	0,489	2	0,850	7,768	0,000	دال	عالية
العبارة19	2,850	0,366	2	0,850	10,376	0,000	دال	عالية
العبارة20	2,950	0,223	2	0,950	19,000	0,000	دال	عالية
العبارة21	2,800	0,615	2	0,800	5,812	0,000	دال	عالية
العبارة22	2,950	0,223	2	0,950	19,000	0,000	دال	عالية
العبارة23	2,750	0,638	2	0,750	5,252	0,000	دال	عالية
العبارة24	2,500	0,760	2	0,500	2,939	0,008	دال	عالية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم اختبار الدلالة الإحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد درجة المساهمة كل عبارة من عبارات المحور الثالث، وعلى هذا فإن مجموع العبارات التي كانت فيها درجة المساهمة كبيرة نجدها في كل العبارات باستثناء العبارة رقم (17) والتي كانت فيها درجة المساهمة متوسطة، ومنه يمكن الحكم على المحور ككل أن هناك درجة مساهمة عالية للثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) أعمدة بيانية توضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة مقارنة بالمتوسطات النظرية لعبارات المحور الثالث.

ب/ عرض النتائج بناء على الفرضيات

عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: **" للثقافة التنظيمية دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية"**، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (5) يوضح دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الاستبيان ككل	20	48	65.00	3.554	19	21.39	0,000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (5) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان ككل والذي بلغ (65.00) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـــ 48، بناء عليه فإن للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (21.39) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وبالتالي تم قبول فرضية البحث العامة والقائلة "**للثقافة التنظيمية دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية** "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: **" القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة لدى العاملين الإداريين"**، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (6) يوضح دور القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي

	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
المحور الأول	20	16	21,90	1,682	19	15.680	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان (دورالقواعدوالقيمالموجودةداخلالمؤسساتالرياضيةفيتحقيقالرضاالوظيفي) والذي بلغ (21.90) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري لهذا المحور والمقدر بـــ 16، بناء عليه فإن للقواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (15,68) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وبالتالي تم قبول فرضية البحث الأولى والقائلة " **القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة لدى العاملين الإداريين**"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ **مناقشة وتفسير نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى**

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان من أجل معرفة صدق هذه الفرضية، والتي صيغت على النحو الآتي:

القواعد والقيم الموجودة داخل المديرية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين حيث احتوى على ثمانية أسئلة مرقمة من (01 ،02، 03، 04، 05، 06 ،07، 08) ومن خلال النتائج المحققة نستنتج أن مسايرة للقوانين وطرق العمل في المديرية ، كما يرون أن هناك توافقا ايجابيا بين قيمهم بمعنى النزاهة والالتزام وقيم المديرية التي يعملون بها، وهذا ما أكده السؤالين (01و02) كما لديهم المعرفة التامة بسياسات المديرية المتعلقة بالعمل، وهذا ما أكده السؤال (04)، العاملين الإداريين يتعاملون بطرق جيدة مع القوانين والإجراءات الموجودة داخل المديرية، وهذا ما أكده السؤال (05)، نجد أن العاملين يرون أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتسم بالعدالة، وهذا ما أكده السؤال (06) إن جميع العاملين يشعرون بأن الثقافة السائدة في المديرية تساهم في زيادة معدلات التماسك بينهم وكما يعتقدون بأن القيم السائدة في المديرية تعتبر أن الأفراد موردا هاما له قيمة في المديرية وهذا ما أكده السؤالين (07و08)

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين وهذا ما أكدته دراسة **سبايب فاطمة الزهرة** من خلال دراستها التي توصلت إلى أن: المعتقدات والأفكار السائدة العاملين أسهمت في تحسين مستوى الأداء وهذا من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدموها، إن السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة واضحة ومحددة وتساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية

وعليه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت .

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: **" تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم بدرجة عالية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"**، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (7) يوضح درجة مساهمة العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي

	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
المحور الثاني	20	16	21,00	1,414	19	15.811	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان (مساهمة العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي) والذي بلغ (21.00) أنه أعلى بقليل من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـــ 16، بناء عليه فإن للعلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم فعالية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (15.81) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وبالتالي تم قبول فرضية البحث الثانية والقائلة "**تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم بدرجة عالية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية**"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ **مناقشة وتفسير نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الجزئية الثانية**

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان من أجل معرفة صدق هذه الفرضية، والتي صيغت على النحو الآتي:

تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية حيث احتوى على أسئلة مرقمة من (09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16)

ومن خلال النتائج المحققة نستنتج أن الموظفون في المديرية يساعدون بعضهم البعض ويتخلون عن المصالح الشخصية عند إنجاز المهام وأن الزملاء في العمل يتأثرون فيما بينهم وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي الذين يقومون به ، وهذا ما أكده السؤالين (09و 10)، يوجد تقدير من رئيس المصلحة للعامل في حالة قيامه بعمل مميز أو إضافي، أن هناك علاقة جيدة وحسنة بين الزملاء في العمل داخل المديرية ،وهذا ما أكده السؤالين (11و12), وتقييم العمال من قبل الرئيس يجلب له الرضا وأن العامل راضي عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا وهذا ما أكده السؤال (14و15), إن الموظفون يحافظون على علاقات العمل الطيبة تستند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام وهذا ما أكده السؤال(16)

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم تساهم إلى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته دراسة الطالب **سالم العياشي** التي توصلت إلى أنه يوجد حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفرق ونظر المسئولين إلى الأساليب الجديدة في إنجاز المهام نظرة تقدير عالية.

وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: **"للثقافة التنظيمية التكيفية دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية"**، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (8) يوضح دور الثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
المحور الثالث	20	16	22,10	1,744	19	15.641	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان (دور الثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي) والذي بلغ (22,10) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـــ 16، بناء عليه فإن للثقافة التنظيمية التكيفية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة **"ت"** والتي بلغت (15.64) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وبالتالي تم قبول فرضية البحث الثالثة والقائلة " **للثقافة التنظيمية التكيفية دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية"** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

❖ **مناقشة وتفسير نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة**

بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان للمحور الثالث من أجل معرفة صدق هذه الفرضية، والتي صيغت على النحو الآتي:

للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

حيث احتوى على تسعة أسئلة مرقمة من (18,19, 20, 21, 22, 23, 24)

من خلال النتائج المحققة نستنتج أن المديرية تتوفر على كافة مستلزمات العمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي ويتضح أن العامل راضي عن مزايا والخدمات المقدمة من طرف المديرية وهذا ما أكده السؤالين (18و19) وتساعد الإمكانيات المتاحة في المديرية على انجاز ما يسند الى العامل من أعمال بشكل جيد وهذا ما أكده السؤال (20),

العامل الراض عن الراتب الذي يتقاضاه في المديرية مقارنة بالرواتب في الأماكن الأخرى وهذا ما أكده السؤال (21), العامل راضي عن منصب عمله وكذلك العمل الذي يقوم به العامل يتماشى وقدراته وهذا ما أكده السؤالين (22 و 23), يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما أكده السؤال (24).

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات وهذا ما أكدته دراسة الطالب **سالم العياشي** 2014 والذي توصل من خلال دراسته إلى أن: النتائج التي تقول أن الوزارة تعمل بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام، كما توفر للموظفين فرصا للتكوين والتربص لغرض الاحتكاك مع بعضهم البعض واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم وعليه نقول أن الفرضية الثالثة تحققت

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في الاستبيان الخاص بالعاملين الإداريين بم ديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والتي أثبتت صحة الفرضيات الجزئية الثلاثة، يمكننا القول بأن للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية، ومنه تحقق الفرضية العامة لدراستنا

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

V –1– استنتاجات عامة

V –2– اقتراحات .

V – 3 – الأفاق المستقبلية .

V –4– خاتمة .

V –5– المراجع المعتمدة في الدراسة .

V –6– الملاحق .

V –7– ملخص الدراسة .

V-1- استنتاجات عامة:

في ضوء أهداف الدراسة وإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

- للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضة.
- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة وكما تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي مثل القيم،والجانب السلوكي كالعادات و التقاليد، و الجانب المادي و المتمثلة بالبيئة المادية للعمل .
- القيم والقواعد السائدة والموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.
- للثقافة التنظيمية التكيفية و الاهتمام بالبيئة المادية للعمل وما لها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفون لعملهم ، تشجع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير، تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا ، مثل الإضاءة و نوعية الهواء الداخلي و الراحة ، وهي عوامل لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.

V-2- اقتراحات:

بناءا على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، الذي تناولنا فيها موضوعا هاما وصل من مواضيع الإدارة و التنظيم و هو الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضة وتبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

- دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الإدارة التي تحول دون فعاليتها و سبل المواجهة.
- العمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا ما يساهم في تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الاهتمام أكثر بموضوع الثقافة التنظيمية و اتخاذ التدابير اللازمة لرفع مستواها عند العاملين بما يحقق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .
- ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية و الترفيهية للعاملين، وإقامة لقاءات و ملتقيات و تشجيع الطقوس الجماعية، و التي من شانها أن تعزز من روابط الصداقة والمحبة بين العاملين .
- زيادة الاهتمام بمعارف الأفراد و مقترحاهم و وتشجيعهم على إخراجها.
- ضرورة العمل على زيادة وعي و معرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الرياضية.
- ضرورة إدراك المؤسسات الرياضية لمدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين ، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العاملين وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي.

- نقترح على القائمين على تسيير مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تحسين الثقافة التنظيمية التكيفية لزيادة الرضا الوظيفي بقيمة أعلى مما هو موجود لدى العاملين الإداريين حاليا حتى تكون تحفيز للعاملين لتقديم الخدمات في مستوى أعلى.

V-3- الأفاق المستقبلية

- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث التي تهتم بمجال تطوير و تعزيز الثقافة التنظيمية و مساهمتها فق تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
- واقع الثقافة التنظيمية بالإدارة الرياضية الجزائرية.
- علاقة الثقافة بالتغيير التنظيمي بالإدارة الرياضية القيادة الإدارية في دور تطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمات الرياضية .
- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث مجال الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الدراسات والبحوث التي الكفاءة الإدارية في المؤسسات الرياضية.

V-4-خاتمة

انطلقت دراستنا من إشكالية هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضة ؟ ، ثم قمنا بوضع فرض عام يتمحور حول أن للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضة،و للتحقق من صحة أو بطلان فرضيات البحث قمنا باستعمال استمارة استبيان مقسمة إلى ثلاث محاور رئيسية – القواعد و القيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين ، تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية و بعد جمع المعطيات و النتائج و تفريغ النتائج و مناقشتها من خلال التعليق على الجداول، تحصلنا على مجموعة من النتائج، فالفرضية الأولى توصلنا من خلالها إلى أن القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.

أما الفرضيتين الثانية و الثالثة فقد توصلنا من خلالها ايضا الى ان العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ، وكما أن للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

ومن خلال ما تقدم وانطلاقا من الإشكالية المطروحة و المعالجة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وبعد عرضنا لنتائج و مناقشتها بخصوص موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية يتبين أن هذه النتائج لنا في مجملها منطقية ، و من هذا الموضوع و ما توصل الاجتماع و خلال محاولتنا طرح هذا الموضوع وما توصل اليه علماء الاجتماع و التنظيم، نجد بأنه كان من الضروري التركيز على العنصر البشري و ضرورة مراعاة ميوله ورغباته ، و توفير الجو الاجتماعي و المعاملة الحسنة وعلاقات الاحترام التي يحظى بها داخل المؤسسة كل ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفى له ، و خلق بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي له و تحقيق أهدافها و تبقى النتائج المتوصل إليها نسبية تتغير بتغير الأوقات والظروف المستقبلية الحاصلة.

V-5- المراجع المعتمدة في الدراسة:

1. المنجد اللغة العربية المعاصرة ،دار المشرق والمكتبة الشرقية لتوزيع بيروت لبنان ، ط2 ، 2001 .
2. ابن منظور وآخرون: لسان العرب، الطبعة الربعة، دار صدار، بيروت، الج لد05 ، 2005 .
3. إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، دار النشر للكتاب،القاهرة،مصر،ط2، 1998.
4. احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
5. أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، ط2، بيروت، 1979.
6. أندرودي سيلازلاي ومارك ومارك جي ولاس: السلوك، ترجمة أبو القاسم أحمد (معهد الإدارة العامة) السعودية ، 1991 .
7. العميان، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 1،دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، 2002.
8. العميان، محمود سلمان ,السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط 3,دار وائل, الأردن، 2005.
9. السكران ، بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان الأردن، 2009.
10. اللوزي موسى:التنظيم واجراءات العمل،ط2، دار وائل للنشر ، عمان،الأردن،2007.
11. السلمي علي: السلوك الإنساني في الإدارة ، دار المغارف، القاهرة ، مصر، 1982.
12. المسلم بسامة: الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العامة في الكويت، مطبوعات جامعة الكويت 1993
13. الفيروز أبادي ،مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط ، ط 2، دار إحياء التراث العربي ، بيروت،2003 .
14. بوظريفة حمو وآخرون: عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط1، مخبر الوقاية والأرغنوميا، الجزائر، 2007.
15. حسن حريم: إدارة المنظمات ، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع 2003.
16. حسن أحمد الشافعي: إ ج ش في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء الإسكندرية، مصر ،2003.
17. جمال الدين محمد المرسي :السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية،الاسكندرية،2000.
18. جمال الدين محمد مرسى: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2006.
19. عبد العزيز صالح بن جيتور : الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2004 .

20. عباس محمد عوض : دراسات في علم النفس الصناعي المهني، دار المعارف الجامعية المصرية، الإسكندرية 1985.

21. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، 1984 .

22. رشيد زروا تي : تدريبات على منهجية البحث العلمي و العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط 1، الجزائر،2002.

23. مصطفى محمود أبوبكر، دليل ال تفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .

24. مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1982.

25. ماهر أحمد: التنظيم ، ط1، دار الجامعة الإسكندرية، مصر،2005 .

26. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

27. مراد زعيمى: إدارة الأفراد، ط1، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2008.

28. محمد السيرفي : إدارة المواد البشرية(المفاهيم والمبادئ) ،دار المناهج ،عمان، الأردن،2003.

29. محمد السعيد أنور: السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003.

30. محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في منظمات الأعمال ، 5 ط،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2009.

31. محمد فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية،1999.

32. منصور فهمى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976.

33. سيد محمد جاب الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر،2009 .

34. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي،دار وائل للنشر، 2006.

35. صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.

36. صادق محمد عفيفي و آخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1981

37. شنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية،1992.

الدورات والمجالات العلمية

38. رضيوي خوين سندس: قياس العلاقات ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، بغداد 2009.

الأطروحات والرسائل العلمية

39. عيساوي وهيبة: اثر الثقافة التنظيمية القاف التنظيمية الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار ، رسالة ماجستير ، مدرسة دكتوراه:إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،2012.

40. حسام بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الشاملة الجودة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور الإد ارة العامة للمرور والإدارة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2007 .

41. بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر،2007.

42. سالم العياشي : الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب و الرياضة رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تح صص الإدارة و التسيير الرياضى، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014 .

43. سبايب فاطمة الزهرة : دور بعض عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين لديوان مركب متعدد الرياضات، رسالة ماستر بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، تخصص إدارة و تنظيم، جامعة المسيلة، الجزائر 2014 .

44. محمد غالب المطيري: الثقافة التنظيمية و علاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجى، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

45. بن سعيد زهية: علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الإدارة الر ياضية ،دراسة بمديريات الشباب و الرياضة لولايات (المسيلة ،بوعريريج ، باتنة)، رسالة ماستر ،جامعة المسيلة ، الجزائر 2014 .

46. 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.

47. الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، (رسالة ماجستير) دراسة غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية،2005.

48. بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير قسم علم النفس، كلية الأدب والعلوم الإنسانية ، جامعة منتوري الجزائر،2007.

49. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي غير وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2000.
50. ماجد الغامدى: الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة ا الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الكلية التقنية بال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط الكلية التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2008.
51. سالم إلياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائ رية للألمنيوم، ALGAL وحدة EARA رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر،2006.
52. محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005.

قائمة المراسيم:

1 - المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق ل 28سبتمبر سنة2006، يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

الجرائد والمجلات:

1 - محمود داود الربيعي، تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي مجلة العلوم التربية الرياضية، العدد 3، المجلد5، 2006.

V-6- الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العليم

جامعة محمد بوضياف

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان للتحكيم

اسم الأستاذ الفاضل: .....

قسم: .....

الوظيفة: .....

استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء ، تحية طيبة و بعد الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشان رأييكم في استبيان لدراسة مذكرة تحت عنوان :" الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة)

فالمشرف و الباحث يشكران مسبقا تفضلكم بالتعاون العلمي في إعطاء رأيكم و إثراء البحث في مجال الإدارة الرياضية – اختصاص الإدارة والتسيير الرياضي –

الدرجة العلمية : ماستر إدارة و تنظيم في الرياضة .

الهدف من استطلاع الرأي حول عبارات الاستبيان الموجودة في الاستبيان المعروض عليكم ، يأمل الباحث من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات و إجراءات التحكيم بالتعديل و الحذف .

كما اعلم سيادتكم أن هذا الاستبيان يقدم للعاملين الإداريين بمديرية الشباب و الرياضة بالمسلية.

عنوان الدراسة :

الثقافة التنظيمية ودروها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

تساؤلات الدراسة :

التساؤل العام :

هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

التساؤلات الجزئية :

- هل القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين؟
- هل تساهم العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل للثقافة التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

- القواعد و القيم والموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين .
- تساهم العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم في التحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .
- للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

ملاحظة : مفتاح الاستبيان

- موافق	- محايد	- غير موافق

المحور الأول: القواعد و القيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين

الـــرقم	العبـــــــــــــــــــارة	مناسبة	غير مناسبـــة	أرى التعديل كالأتي
01	هناك مسايرة القوانين و طرق العمل في المديرية مناسبة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
02	هناك توافق ايجابي بين قيمك بمعنى النزاهة و الالتزام و الوفاء و قيم المديرية التي تعمل بها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
03	ساهمت في تغيير أو تعديل بعض القواعد و الإجراءات في المديرية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
04	لديك المعرفة التامة بسياسات المديرية المتعلقة بالعمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
05	تتعامل بطريقة جدية مع القوانين و الإجراءات داخل المديرية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
06	الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتسم بالعدالة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
07	تشعر بأن الثقافة السائدة في المديرية تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
08	تعتقد بأن القيم السائدة في المديرية تنظر إلى الإفراد كمورد هام له قيمته			

المحور الثاني: تساهم العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	رأي التعديل كتأتي
09	يساعد الموظفون في المديرية بعضهم و يتخلون عن المصالح الشخصية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
10	يؤثر زملاؤك في العمل على أدائك الوظيفي.			
11	تجد تقدير من رئيس مصلحتك في حالة قيامك بعمل مميز أو إضافي			
12	علاقتك مع زملائك جيدة و حسنة			
13	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية			
14	تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا			
15	أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الإدارة العليا			
16	يحافظ الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في انجاز المهام من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			

المحور الثالث :

للثقافة التنظيمية التتكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل كالآتي
17	توفر الممارسات المهنية و الإجراءات المعتمدة داخل المديرية مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل.			
18	تجد بأن المديرية تتوفر على كافة مستلزمات العمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.			
19	أنت راض عن المزايا و الخدمات المقدمة من طرف المديرية			
20	تساعد الإمكانات المتاحة في المديرية على انجاز ما يسند إليك من أعمال بشكل جيد			
21	الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن أخرى يعد مرضيا لك			
22	أنت راض عن منصب عملك			
23	تعتقد بأن العمل الذي تقوم به يتماشى و قدراتك			
24	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.			

قائمة الأساتذة المحكمين:

المحكم	الدرجة العلمية	الاختصاص	الجامعة
سالم العياشي	دكتوراه(3)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
مرنيز أسامة	أستاذ محاضر (ب)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
منجحي مخلوف	أستاذ محاضر (أ)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
زحاف محمد	أستاذ محاضر (أ)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة
سعيد بلبار	أستاذ محاضر (أ)	إدارة وتسيير رياضي	جامعة المسيلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بمضياف المسيلة

معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

سيدي المحترم:

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

أضع بين يدي سيادتكم أنتم العاملين في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية استبانه و التي تخص البحث الذي أقوم بإعداده تحت عنوان :" **الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية – دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بجامعة المسيلة"** و ذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في التخصص المذكور أعلاه.

و يشرفني أن أتقدم لكم برجائي بتكرمكم و قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة ،و أمل منكم التفضل على بجزء من وقتكم وذلك بوضع علامة في الخانة التي تمثل وجهة نظركم و ما يتفق و مرئي ،و مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع الإجابة بمنتهى السرية.

و في الأخير تقبلوا فائق و أسمى الاحترام و التقدير

و شكرا

الطالب: ddاش شوقي

السنة الجامعية : 2017/2016

المحور الأول:القواعد و القيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق	غير موافق	محايد
01	هناك مسايرة القوانين و طرق العمل في المديرية مناسبة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
02	هناك توافق ايجابي بين قيمك بمعنى النزاهة و الالتزام و الوفاء و قيم المديرية التي تعمل بها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
03	ساهمت في تغيير أو تعديل بعض القواعد و الإجراءات في المديرية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
04	لديك المعرفة التامة بسياسات المديرية المتعلقة بالعمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
05	تتعامل بطريقة جدية مع القوانين و الإجراءات داخل المديرية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
06	الإجراءات الإدارية المطبقة في المديرية تتسم بالعدالة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
07	تشعر بأن الثقافة السائدة في المديرية تساهم في زيادة معدلات التماسك بين العاملين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
08	تعتقد بأن القيم السائدة في المديرية تنظر إلى الإفراد كمورد هام له قيمته			

المحور الثاني: تساهم العلاقات السائدة بين العمال و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
09	يساعد الموظفون في المديرية بعضهم و يتخلون عن المصالح الشخصية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			
10	يؤثر زملاؤك في العمل على أدائك الوظيفي			
11	تجد تقدير من رئيس مصلحتك في حالة قيامك بعمل مميز أو إضافي			
12	علاقتك مع زملائك جيدة و حسنة			
13	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية			
14	تقييم رئيسك لأدائك يجلب لك الرضا			
15	أنت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الإدارة العليا			
16	يحافظ الموظفين على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في انجاز المهام من أجل تحقيق الرضا الوظيفي .			

المحور الثالث : للثقافة التنظيمية التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل كالآتي
17	توفر الممارسات المهنية و الإجراءات المعتمدة داخل المديرية مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل.			
18	تجد بأن المديرية تتوفر على كافة مستلزمات العمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.			
19	أنت راض عن المزايا و الخدمات المقدمة من طرف المديرية			
20	تساعد الإمكانات المتاحة في المديرية على انجاز ما يسند إليك من أعمال بشكل جيد			
21	الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن أخرى يعد مرضيا لك			
22	أنت راض عن منصب عملك			
23	تعتقد بأن العمل الذي تقوم به يتماشى و قدراتك			
24	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.			

وثيقة إثبات إجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de La Recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf de M'sila
Institut Des Sciences Et Techniques Des Activités Physiqueet Sportive

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

إلى السيد: مدير مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

مديرية الشباب والرياضة
ولاية المسيلة
البريد الوارد
الرقم: 14 MARS. 2017
بتاريخ: 14 MARS 2017

تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالبة:

الطالب (ة): جعاشي لمين

السنة: الثانية ماستر

التخصص: تنظيم في الرياضة

السنة الجامعية: 2016/2017

وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول الموضوع:

دور الأندية في تحقيق الأمن الوظيفي بالمؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)

رئيس القسم

ابن رجم أحمد

كشاف جامعة "محمد بوضياف"بالمسيلة لمذكرات ماستر للفترة (2017/2016) على شكل word

معهد علوم وتقنيات النشطات البدنية و الرياضية.

قسم :

رقم التسلسل : .....

رقم التسجيل : .....

الطالب: دداش شوقي

تاريخ المناقشة: 2017/05/20

عنوان المذكرة: الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

لغة المذكرة :اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة -

الجامعة :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : الأستاذ تباني علي

عدد الصفحات : 58

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

التخصص:إدارة وتنظيم في الرياضة **فرع : الإدارة وتسيير رياضي**

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الهدف من الدراسة :

- معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- معرفة دور القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين
- معرفة دور العلاقات السائدة بين العاملين و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة:

هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة :

للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية

- القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين
- تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
- للثقافة التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 20عامل من العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضية المسيلة. و هي عينة قصدية (عمدية)

المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة

و قد اعتمدت دراستنا على استخدام عبارة المنهج الوصفي التحليلي، و الذي هو عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر، و تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها، و التعبير عنها كما وكيفا، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات .

كلمات المفتاحية :

بالفرنسية

Mots clés:

Culture organisationnelle

satisfaction de l'emploi

بالإنجليزية

Keywords:.

Organizational culture

Job Satisfaction

فصول في البحث هذا جاء

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية.
- القيم والقواعد السائد والموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين .
- للثقافة التنظيمية التكيفية والاهتمام بالبيئة المادية للعمل وما لها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفين لعملهم ، تشجع التعاون في مكان العمل لتعزيز لقدرة المؤسسة على التفكير ، تولي احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا ، مثل الإضاءة ونوعية والهواء الداخلي والراحة وهي عوامل لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين .

توصل الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.
- واقع الثقافة التنظيمية بالإدارة الرياضية الجزائرية .

- علاقة الثقافة بالتغيير التنظيمية بالإدارة الرياضية.
- دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمات الرياضية.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في مجال الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات الرياضية

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الإدارة التي تحول دون فعاليتها وسبل المواجهة.
- العمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا ما يساهم في تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الاهتمام أكثر بموضوع الثقافة التنظيمية واتخاذ التدابير اللازمة لرفع مستواها عند العاملين بما يحقق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .

كشاف بالفرنسية

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département : Administration Et Gestion Sportif

N° d'ordre :.....

N° d'inscription : .....

Chercheur : Dadache Chaouki

Soutenu publiquement le : 20/05/2017

Titre de la thèse (mémoire) : La culture organisationnelle et son rôle dans la réalisation de la satisfaction professionnelle des employés des institutions sportives .

Language de la thése : France

Modèle de la thése : Master

Pays : REPUBLIQUE ALGIRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur Tabani Ali

Grade : Prof A

Nombre de page : 58

(cd-Rom* word * PDF) Ficher électronique

Spécialité :

Option : STAPS

Résumé : Titre de l'étude: La culture organisationnelle et son rôle dans la réalisation de la satisfaction professionnelle des employés des institutions sportives.

Le but de l'étude:

•savoir si le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail entre les institutions sportives des travailleurs.

•Connaître le rôle des règles et des valeurs au sein des institutions sportives dans la réalisation de la satisfaction au travail au sein du personnel administratif

•Connaissance du rôle des relations qui prévalent entre les travailleurs et leurs superviseurs dans la réalisation des institutions sportives de la satisfaction au travail

Problématique:

Le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail entre les institutions sportives des travailleurs?

hypothèses:

L'hypothèse générale:

Rôle de la culture organisationnelle pour atteindre la satisfaction professionnelle des employés des institutions sportives

hypothèses partielles

•Les règles et les valeurs au sein des institutions sportives mènent à la satisfaction au travail au sein du personnel administratif

•les relations existantes entre les travailleurs et leurs superviseurs contribuent aux institutions sportives de la satisfaction au travail

•Le rôle de la culture dans la réalisation de Adaptive satisfaction au travail avec le personnel administratif des institutions sportives.

Mots clés : .

Culture organisationnelle

satisfaction de l'emploi

– Les résultats atteints les plus importants sont:

Les conclusions les plus importantes:

•Le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail avec le personnel administratif des institutions sportives.

•les valeurs et les règles en vigueur et au sein des institutions sportives existantes mènent à la satisfaction au travail au sein du personnel administratif.

•d'adaptation et de l'attention de la culture organisationnelle à l'environnement physique au travail et son impact sur la façon dont la méthodologie de la performance du personnel pour leur travail, d'encourager la coopération dans le lieu de travail afin d'améliorer la capacité de l'institution à penser, prendre le personnel de base a besoin d'une grande attention, tels que l'éclairage et la qualité de l'air et les facteurs de confort internes qui ont un rôle dans la réalisation de la satisfaction carrière avec le personnel administratif.

Les plus importantes suggestions:

•obstacles à l'étude à la culture organisationnelle au sein de l'administration qui empêchent son efficacité et les moyens de confrontation.

•Les travaux sur la participation du personnel à la prise de décision, d'accroître la consultation et la coordination et l'intégration entre les différents niveaux de niveau de gestion, ce qui contribue au travail de développement entre les supérieurs et les relations de ses subordonnés.

•plus que le sujet de la culture organisationnelle et de prendre les mesures nécessaires pour relever le niveau d'attention lorsque l'on travaille pour atteindre les institutions sportives de satisfaction professionnelle.

•la nécessité de fournir aux travailleurs sociaux et récréatifs pour l'industrie des services, la mise en place des réunions et des forums et d'encourager les rituels universitaires qui amélioreront l'amitié et l'amour entre les liens de travail.

La nécessité d'accroître la sensibilisation et les connaissances du personnel et des institutions sportives en vigueur de la culture organisationnelle.

résumé de l'étude

Titre de l'étude: la culture organisationnelle et son rôle dans la réalisation de la satisfaction au travail entre les institutions sportives des travailleurs.

L'objectif de l'étude:

• savoir si le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail entre les institutions sportives des travailleurs.

• Connaître le rôle des règles et des valeurs au sein des institutions sportives dans la réalisation de la satisfaction au travail au sein du personnel administratif

• Connaissance du rôle des relations qui prévalent entre les travailleurs et leurs superviseurs dans la réalisation des institutions sportives de la satisfaction au travail

Le problème de l'étude:

Le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail entre les institutions sportives des travailleurs?

Hypotheses de l'étude

L'hypothèse générale:

rôle de la culture organisationnelle pour atteindre la satisfaction professionnelle des employés des institutions sportives

hypothèses partielles

• Les règles et les valeurs au sein des institutions sportives mènent à la satisfaction au travail au sein du personnel administratif

• les relations existantes entre les travailleurs et leurs superviseurs contribuent aux institutions sportives de la satisfaction au travail

• Le rôle de la culture dans la réalisation de Adaptive satisfaction au travail avec le personnel administratif des institutions sportives

L'échantillon de l'étude: L'échantillon d'étude se composait de 20 travailleurs de la Direction du personnel administratif du gaz Jeunesse et des Sports. Et est un échantillon délibéré (intentionnel)

Programme d'études et utilisé dans les outils d'étude

Et notre étude est fondée sur l'utilisation de l'approche descriptive et analytique l'expression, qui est une enquête axée sur le phénomène des phénomènes, et la classification de ces informations et d'organiser et de les exprimer quantitativement et qualitativement, et nous avons adopté dans cette étude à l'outil de questionnaire comme moyen de collecte d'informations

Les conclusions les plus importantes:

• Le rôle de la culture organisationnelle dans la réalisation de la satisfaction au travail avec le personnel administratif des institutions sportives.
• les valeurs et les règles en vigueur et au sein des institutions sportives existantes mènent à la satisfaction au travail au sein du personnel administratif.
• d'adaptation et de l'attention de la culture organisationnelle à l'environnement physique au travail et son impact sur la façon dont la méthodologie de la performance du personnel pour leur travail, d'encourager la coopération dans le lieu de travail afin d'améliorer la capacité de l'institution à penser, prendre le personnel de base a besoin d'une grande attention, tels que l'éclairage et la qualité de l'air et les facteurs de confort internes qui ont un rôle dans la réalisation de la satisfaction carrière avec le personnel administratif.

Les plus importantes suggestions:

• obstacles à l'étude à la culture organisationnelle au sein de l'administration qui empêchent son efficacité et les moyens de confrontation.
• Les travaux sur la participation du personnel à la prise de décision, d'accroître la consultation et la coordination et l'intégration entre les différents niveaux de niveau de gestion, ce qui contribue au travail de développement entre les supérieurs et les relations de ses subordonnés.
• plus que le sujet de la culture organisationnelle et de prendre les mesures nécessaires pour relever le niveau d'attention lorsque l'on travaille pour atteindre les institutions sportives de satisfaction professionnelle.
• la nécessité de fournir aux travailleurs sociaux et récréatifs pour l'industrie des services, la mise en place des réunions et des forums et d'encourager les rituels universitaires qui amélioreront l'amitié et l'amour entre les liens de travail.

La nécessité d'accroître la sensibilisation et les connaissances du personnel et des institutions sportives en vigueur de la culture organisationnelle.

V-7- ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

الهدف من الدراسة :

- معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية .
- معرفة دور القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين
- معرفة دور العلاقات السائدة بين العاملين و مشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة:

هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة :

للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية

- القواعد والقيم الموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين
- تساهم العلاقات السائدة بين العمال ومشرفيهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية
- للثقافة التكيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 20عامل من العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضية المسيلة. و هي عينة قصدية (عمدية)

المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة

و قد اعتمدت دراستنا على استخدام عبارة المنهج الوصفي التحليلي، و الذي هو عن استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر، و تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها، و التعبير عنها كما وكيفا، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات .

أهم الاستنتاجات :

- للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسات الرياضية.
- القيم والقواعد السائد والموجودة داخل المؤسسات الرياضية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين .
- للثقافة التنظيمية التكيفية والاهتمام بالبيئة المادية للعمل وما لها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفين لعملهم ، تشجع التعاون في مكان العمل لتعزيز لقدرة المؤسسة على التفكير ، تولي احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا ، مثل الإضاءة ونوعية والهواء الداخلي والراحة وهي عوامل لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين .

أهم الاقتراحات :

- دراسة معوقات الثقافة التنظيمية داخل الإدارة التي تحول دون فعاليتها وسبل المواجهة.
- العمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا ما يساهم في تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الاهتمام أكثر بموضوع الثقافة التنظيمية واتخاذ التدابير اللازمة لرفع مستواها عند العاملين بما يحقق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .
- ضرورة توفير الخدامات الاجتماعية والترفيهية للعاملين ، وإقامة لقاءات وملتقيات وتشجيع الطقوس الجامعية والتي من شانها أن تعزز من روابط الصداقة والمحبة بين العاملين .

ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الرياضية .

بحمد الله