

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص إدارة منشآت رياضية وموارد بشرية

العنوان

# الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

تحت إشراف:

أ.د بوعروري جعفر

من إعداد:

- بن عليّة عمارة.

- قرقازي نبيل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص إدارة منشآت رياضية وموارد بشرية

العنوان

# الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

تحت إشراف:

أ.د بوعروري جعفر

من إعداد:

- بن عليّة عمارة.

- قرقازي نبيل.

# إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه  
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وألى إنسانة في  
حياتي، التي أنارت دربي بنصائحها ومنحتني  
القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في  
مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر  
والاجتهاد لي الغالية على قلبي

## أمي

إلى أخوتي وأخواتي وزملائي  
إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم كل  
المحبة والتقدير



# شكره و عرفان

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا في طلب العلم وبلغنا ما يحب ويرضى نسأل الله العلي القدير التوفيق والإخلاص في أعمالنا كلها.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام وبوجه خاص البروفيسور **بوعروري جعفر** الذي لم يبخل علينا بكرمه ودعمه وجزيل عطائه

كما أتقدم بباقة مكللة بالشكر والعرفان إلى أخي وصديقي وزميلي **طارق شبعاني** لمساعدته لنا في انجاز هذه المذكرة. الشكر لكل من ساعدنا وساندنا من قريب أو بعيد

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
4	1- الإشكالية.....
5	2- فرضيات الدراسة.....
6	3- أهداف الدراسة.....
6	4- أسباب اختيار الموضوع.....
6	5- أهمية الدراسة.....
7	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
9	7- الدراسات السابقة والمشاهدة.....
11	8- التعليق على الدراسات السابقة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول: الرضا الوظيفي	
14	تمهيد
15	1- مفهوم الرضا الوظيفي.....
16	2- أهمية الرضا الوظيفي.....
17	3- قياس الرضا الوظيفي.....
19	4- نظريات الرضا الوظيفي.....
24	5- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
28	6- العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.....
28	6-1- المراحل المثالية للوظيفة.....
29	6-2- معايير الأداء الفعال.....
30	6-3- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.....
33	خلاصة

## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

35	تمهيد.....
36	1- ماهية الالتزام التنظيمي.....
37	2- أهمية الالتزام التنظيمي.....
39	3- أبعاد الإلتزام التنظيمي.....
40	4- مراحل تكون الإلتزام التنظيمي.....
41	5- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.....
44	6- الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي.....
45	7- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.....
46	8- محددات الإلتزام التنظيمي.....
47	9- نتائج الإلتزام التنظيمي.....
50	10- العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.....
53	خلاصة.....

## الفصل الثالث: المنشآت الرياضية

55	تمهيد.....
56	1- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية.....
58	2- مفهوم المنشأة الرياضية.....
59	3- أنواع المنشآت الرياضية.....
60	4- خصائص المنشآت الرياضية.....
61	5- أهداف المنشآت الرياضية.....
61	6- الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية.....
62	7- الامكانيات في المنشآت الرياضية.....
62	7-1- ماهية الإمكانيات.....
62	7-2- أهمية الإمكانيات.....
64	7-3- أنواع الإمكانيات.....
66	8- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية.....
70	9- مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية.....
72	10- دور المركبات متعددة الرياضات.....
73	خلاصة.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

76	تمهيد.....
77	-1 الدراسة الاستطلاعية.....
77	-2 منهج الدراسة.....
78	-3 أداة الدراسة.....
80	-4 الشروط العلمية للأداة.....
80	-5 مجتمع الدراسة.....
80	-6 عينة الدراسة.....
81	-7 متغيرات الدراسة.....
81	-8 مجالات البحث.....
83	-9 الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
84	خلاصة.....
86	خاتمة.....
88	قائمة المراجع.....

الملاحق

### فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو للحاجات.....	20
2	عرض نظرية ذات العاملين.....	23
3	نموذج بورتر ولولر في الدافعية في العمل.....	31
4	أهمية الالتزام التنظيمي.....	39
5	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.....	43
6	الهيكل التنظيمي لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.....	82

## فهرس الجداول

---

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....	1



مقدّمه

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل الحاسمة التي تقرر مدى نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية، وينطبق ذلك بشكل خاص على المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمات متميزة لجمهور المستفيدين منها، لذلك يعد تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلباً هاماً تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على تعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

وتعد المنشآت الرياضية التي تقوم الدولة بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات للرياضيين بما يتفق والأهداف الرياضية من المؤسسات غير الربحية التي تعمل في بيئة تنافسية، لذلك يحتمل العنصر البشري في هذه المنشآت مكان الصدارة في اهتمامات الجهات الإدارية المشرفة عليها، ومهما توافر للمنشأة الرياضية من موارد مادية ومالية وتكنولوجية وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من وجود الإنسان لاستثمارها بطريقة تخدم الأهداف المسطرة.

وترتبط الفعالية التنظيمية للمنشآت الرياضية على نطاق واسع بنوعية العاملين الذين يتم اختيارهم وتطويرهم للعمل فيها، ومن الطبيعي أن تعمل المنشآت الرياضية التي تتطلع إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء على استقطاب الأفراد المناسبين، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني لهم، حتى تضمن تحقق عنصرين هامين هما: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، فالعامل النموذجي من وجهة نظر هذه المنشآت، هو رأسمالها الحقيقي، وهو المصدر الأساسي للجودة والإنتاجية.

والرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية (التنظيم) والخارجية بوجه عام، فضلاً عن هيكل شخصيته، ويعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله<sup>1</sup>، إذ أن الفرق يظهر بين العامل الراضي في عمله و الغير راضي وذلك من خلال التصرفات التي تظهر في شكل ردود أفعال و خاصة من حيث الالتزام و قوة الانتماء للمنظمة والذي يعرف بأنه الرغبة التي يبديها الفرد من خلال تفاعله و اجتهاده من أجل تزويد المنظمة بما تحتاجه لتحقيق أهدافها، إذ أن بلوغ هذه الأهداف قد يقوم على اهتمامات المؤسسة وقد يكون العكس أي أنه يقوم على اهتمامات الفرد غير أن الأهداف تفترض قيام كلا منهما بواجبه تجاه الآخر، فالمؤسسة في بعض الأحيان تجهل سبب فشل موظفيها في التوفيق الكافي في نجاح تحقيق أهدافها.

1- محمد سعيد سلطان، السلوك في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 219.

كما يرجع سبب نجاح الكثير من المنظمات في تحقيق أهدافها أيضا إلى التزام عاملها وانضباطهم في أداء أعمالهم، وكذا بمدى إيمانهم بالأهداف التي وضعتها ومدى قناعتهم وسعيهم للوصول إلى تحقيقها لأنهم يعتبرون أن نجاح المنظمة يعتبر نجاحا لهم أيضا، كما أن الالتزام يؤدي أيضا بدوره إلى تقليل معدلات دوران العمل، وانخفاض الغيابات لدى العاملين والتي تدل أيضا على أنهم راضون عن الأعمال التي يقومون بها داخل هذه المنظمة التي يعتبرونها مصدر فخر واعتزاز بالنسبة اليهم.

ومن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لمعرفة علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، وتحقيقا لذلك قسمنا دراستنا إلى ثلاث جوانب (تمهيدي، نظري وتطبيقي).

أما عن الجانب التمهيدي فقد شمل الإطار العام للدراسة، الذي تم استعراض خلاله إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وتحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والمشاهدة لمنغيرات الدراسة والتعليق عليها.

وفيما يخص الجانب النظري فقد تم تكون من ثلاث فصول:

✓ الفصل الأول: الرضا الوظيفي.

✓ الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

✓ الفصل الثالث: المنشآت الرياضية.

○ أما عن الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلا واحدا تمثل في منهجية البحث والإجراءات الميدانية.

فيما تعذر علينا جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة بسبب توقف

الأنشطة جراء جائحة كوفيد 19.

الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

يمثل العنصر البشري الجانب الأهم في أي تنظيم فامتلاك الإدارة لموارد بشرية فعالة وذات مهارات عالية يمكنها ذلك من تعويض أي نقص، و يمكن القول أن تقدم أي مؤسسة أو تراجعها يرجع الى كفاءة الأداء، حيث يتأثر هذا الأخير بمستوى رضا العامل في عمله، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء أفراد يشعرون أنهم راضون في عملهم، عن أفراد آخرين لا يشعرون بالرضا وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. لقد كان هذا الموضوع من الموضوعات الحساسة في الفكر الإداري وكذا السلوك التنظيمي لأنه يمس بدرجة كبيرة مشاعر الفرد تجاه عمله.

ويعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للعاملين في المنظمات الحديثة، بحيث اعتبر بعض الباحثين ان الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الرضا تجاه عملهم سيكون لديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والتفاني والمثابرة في أعمالهم، وهؤلاء الأفراد يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استقرارهم واستمرار ارتباطهم وولائهم لمنظمتهم .

لكن عدم استقرار الموظفين في عملهم يسبب ثقل على المنظمة، وزيادة كبيرة بالعمل الإضافي للموظفين الحاليين، وبالتالي قد يقلل من مستوى ولائهم ورضاهم بسبب انخفاض معنوياتهم، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى عواقب سلبية على الموظفين، لأن ارتفاع معدل دوران العمل قد يؤثر على الأداء العام للمنظمة.<sup>1</sup>

لذا فإن نجاح المؤسسة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول إليها، فالاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، تعني أنّ الفرد له درجة من الالتزام التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافه وشعوره بالرضا داخلها.<sup>2</sup> و الالتزام التنظيمي يعتبر أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون يكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر إنتاجا إذا تحقق الاستقرار الوظيفي. ولهذا يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الانتماء والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، وتعزيز الاستقرار بها، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار.

1- راجي حابس النوافة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 3.

2- فاروق فيله، السيد محمد عبد المجيد، سلوك التنظيمي، ط 2، دار الميسرة، 2009، ص 184

كما أسفرت الدراسات على أهمية الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات بصفة عامة والمنشآت الرياضية على وجه الخصوص، فالأشخاص ذوي الالتزام الضعيف يحتمل ترك عملهم والغياب المستمر، وذلك راجع إلى عدم رغبتهم في التضحية من أجل المنشآت التي ينتمون إليها، وتبرز أهميته للعامل داخل المنشأة من خلال ارتباط الفرد بها، دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنشآت الرياضية والعاملين فيها لما له من الأثر الكبير لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة عالية.

ويتضح من واقع الدراسات أن تطور وازدهار الرياضة الذي حققته العديد من الدول يعود وبدرجة كبيرة إلى قوة العمالة والتزامها في المجال الرياضي، لذلك كان لابد من دراسة الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المداخل المهمة في معرفة الرضا الوظيفي من ثم تطوير أداء العاملين بما يحقق أهداف المنشأة، ومن خلال هذا الطرح وكذا الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في ميدان المنظمات أن رضا العاملين يحدد بدرجة كبيرة مدى التزامهم وولائهم التنظيمي وانعكاس ذلك على سلوكهم وأدائهم.

وسنحاول في هذه الدراسة تبين علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية، لما لهذين المتغيرين من تأثير واضح على فعالية التنظيم وإنتاجيته، فال مورد البشري يعمل بكل طاقة وأمانة من أجل تحقيق أهداف المنشأة، مما يعني تحقيق التزام ورغبة في العمل، ينعكس بدوره على رفع معدلات الإنتاجية والجودة، أي إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضا وظيفي لهم.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ؟**

ومنه تندرج بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ؟
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.

## الفرضيات الجزئية:

- مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- مستوى الالتزام التنظيمي منخفض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.

**3- أهداف الدراسة :**

- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- تحديد نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.

**4- أهمية الدراسة:**

- دراسة ظروف العمل الداخلية لها تأثير كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي للمنشأة.
- معرفة الالتزام التنظيمي يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات الموظفين، مشكلة دوران العمل، الغياب المتكرر، التأخر، إصابات العمل... إلخ، ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.
- تسليط الضوء على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية، والوصول إلى أهم النتائج التي من شأنها أن تساعد في رفع الرضا الوظيفي لدى الأفراد بهدف تكثيف الجهود المبذولة و السير الجيد لعمل المنشآت الرياضية

**5- أسباب اختيار الموضوع:**

إن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ بل لها من الخلفيات ما يشكل جملة من الأسباب سواء كانت ذاتية أو موضوعية من شأنها أن تدفع الباحث الى المضي ببحته وكشف الحقائق العالقة في ذهنه أو ذات صلة بواقعه.

و تأتي هذه الدراسة بجملة من الأسباب أهمها:

**1.5- الأسباب الذاتية:**

إحساس الباحث بمشكلة معينة، لا بد من إزالة الغموض الذي يكتنفها والمشكلة في هذا البحث هي الكشف عن علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية.

**2.5- الأسباب الموضوعية:**

- قلة الدراسات التي تطرقت لهذه المواضيع خاصة فيما يتعلق بعلاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية.
- ملاحظة غياب التزام العاملين بالمنشآت الرياضية ومحاولة البحث في الأسباب والعوامل المؤدية إلى ذلك.
- حداثة الموضوع في مجال علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

**6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:****1.6- الرضا الوظيفي :**

هو شعور الفرد العامل اتجاه الوظيفة والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه له الوظيفة وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ، وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع حاجاته الأساسية التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته.<sup>1</sup>

والرضا الوظيفي هو حالة إشباع يحققها الفرد أو التنظيم اتجاه الأهداف التي كان يرجو أن يحققها من خلال العمل، وتختلف الأهداف وأولوياتها من شخص لآخر والتي منها الأهداف المادية والمعنوية كاحترام وتقدير الذات ونجاح المشروع. أو هو حالة الشعور النفسي بالارتياح والافتناع اتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية.<sup>2</sup>

أما اجرائيا: يمثل الفناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية للعاملين بالمنشآت الرياضية تجاه جوانب عديدة من مهامهم ومسئولياتهم وعن أدائهم أو بيئة عملهم.

**6-2- الالتزام التنظيمي :**

لغة: هو العهد يلزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه.<sup>3</sup>  
اصطلاحا: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض.<sup>4</sup>

1- فاروق فيله، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 259.

2- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 7.

3- ابن منظور، لسان العرب، دار المعرفة، القاهرة، 1952، ص 50.

4- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 20.



يعرفه "بورتر" بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

يعرفه "بوليان" بأنه القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى الالتزام على ثلاث أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي:

- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة وميولها.
- إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المنظمة.
- رغبة قوية للمحافظة على عضوية المنظمة.<sup>1</sup>

أما إجرائيا/ فهو عبارة عن التزام عاطفي يربط العامل بالمنشأة الرياضية مما يدفعه إلى الالتزام باستمرار أهدافها والاندماج فيها.

### المنشأة الرياضية:

المنشأة الرياضية هي المكان الذي يقام به لون النشاط المطلوب، فالمنشآت الرياضية لكرة القدم هي الملعب وملحقاته، والمنشآت الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقاته وكل ما يحيط به، والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب كرة السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مباني ومرافق وملحقات.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف المنشأة الرياضية على أنها المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا ومستقبلا<sup>3</sup>

أما إجرائيا فالمنشآت الرياضية هي كل المنشآت المعدة والمخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية كالملاعب المفتوحة، القاعات الرياضية، المسابح، المدن الرياضية،... والمتمثلة في المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات بسكرة .

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 192.

2- محمد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 148.

3- محمد حسن الوشاح، محمد عبد الله الشقارين، المنشأة والملاعب الرياضية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

## 7- الدراسات السابقة والمشاهدة:

الدراسة الأولى: دراسة: بدوي مُجد أحمد الصديق وماهر الطيب التوكابري (2018).

بعنوان أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية، دراسة منشورة بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 9.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة الحدود الشمالية بالسعودية، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث بلغ حجم العينة 300 موظف وموظفة.

توصل الباحث إلى النتائج التالية

- عوامل الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية ذات دلالة احصائية في تأثيرها على اثنين من مكونات الالتزام التنظيمي هما: الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.
- لا توجد دلالة احصائية لتأثير عوامل الرضا على الالتزام العاطفي.

الدراسة الثانية: دراسة يونس أحمد اسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني (2013)

بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، دراسة منشورة بمجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا والالتزام تعزى لخمسة متغيرات هي: الجنس، الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، والراتب.

جرى توزيع 155 استمارة أعيد منها 138 استمارة كانت صالحة للتحليل باستخدام المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بينهما، كما بينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والراتب الشهري.

## الدراسة الثالثة: دراسة حمزة معمرى (2016).

بعنوان دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات، دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز "ورقلة"، دراسة منشورة بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور بعض محددات الرضا الوظيفي والمتمثلة في (الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الاجتماعية، الظروف الفيزيائية) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 156 موظفا بمؤسسة سونلغاز بورقلة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، وشملت عينة الدراسة 156 موظفا على مستوى مركز التوزيع 1 بمدينة ورقلة، ومركز التوزيع 2 ويتكون من فرعين ورقلة-تقرت، ومركز الانتاج بحاسي مسعود، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ( استبيان محددات الرضا الوظيفي، واستبيان الالتزام التنظيمي)، واستعان بمعامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وخلص إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى 01.0 بين الأجر والالتزام التنظيمي
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الترقية والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا عند 01.0 بين العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الظروف الفيزيائية والالتزام التنظيمي.

## الدراسة الرابعة: دراسة عودة زين الدين (2015).

مذكرة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إيجاد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ملبنة الأوراس- باتنة، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذا النوع من الدراسات،

وتم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، هذه العينة التي بلغت 60 عاملا من أصل 163 عاملا يشكلون المجتمع الأصلي للدراسة.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك تقييم عام متوسط لمستوى الرضا الوظيفي ، و كان متوسط بعد نمط الإشراف مرتفع تليه جماعة العمل، بعد ذلك محتوى العمل ثم ساعات العمل وفرص الترقية بعدها ظروف العمل المادية والأجور التي كلها لها تقييم متوسط.
- فيما يخص الالتزام التنظيمي فقد تحصل على تقييم مرتفع حسب ما يراه عمال المؤسسة.
- فيما يخص العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فقد رتب على النحو التالي: تأتي في المرتبة الأولى جماعة العمل بمعامل ارتباط قوي ثم الرضا عن محتوى العمل، تليه ظروف العمل المادية، ثم الأجور بمعامل ارتباط متوسط، تليه فرص الترقية بمعامل ارتباط متوسط، ثم نمط الإشراف بمعامل ارتباط ضعيف، بعد ذلك ساعات العمل بمعامل ارتباط ضعيف هو الآخر .
- توصل إلى عدم وجود فروق في رضا العاملين باختلاف جنسهم.
- يوجد تباين في نتائج الفروق بين المتوسطات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية بالنسبة للرضا والالتزام.
- توجد فروق ذات دالة إحصائية بالنسبة لكل من (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، متوسط الأجر، طبيعة الوظيفة) للرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق بين متوسطات اجابات العينة حول الالتزام تبعا للبيانات الشخصية.

#### 8- التعليق على الدراسات السابقة:

تتقارب دراستنا مع الدراسات السابقة في الاطار النظري وتختلف عنها في كونها تدرس المؤسسات ذات الطابع الخدمي والمتمثلة في المنشآت الرياضية والعاملين بها، والتي تسمح لنا بمعرفة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل واضح.

# الطائفة النظار

الفصل الأول

الرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد بقي الرضا الوظيفي محل بحث دائما من قبل الباحثين من بينهم علماء السلوك التنظيمي وعلماء الادارة، فهو لا يقتصر على بيئة العمل فقط بل يتعداه الى جوانب أخرى في الحياة الشخصية للفرد وهذا جراء ارتباطه ببرامج التنمية البشرية، و يتوقف النجاح فيه و بلوغه على توافر العديد من المقومات و التي أهمها رضا العامل عن العمل او النشاط الذي يقوم به و كذا فسح المجال لإبداء آرائه و تشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرار، وسنحاول في هذا الجانب توضيح أهم ما جاءت به الدراسات و البحوث في مجال الرضا الوظيفي (مفهومه، أهميته و أهم نظرياته...).

## 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد ناحية عمله وهذا المجال يجعلنا نفرق بين جانبين على الأقل من الرضا، يتمثل أولهما : في جوانب الرضا. فهو ميل الفرد لان يكون راض بدرجات متفاوتة الأوجه للعمل. ومن أمثلة ذلك: العمل ذاته، الدافع، الترتيبات، التقدير، المنافع، ظروف وشروط العمل، الإشراف، زملاء العمل، السياسة التنظيمية. وبالإضافة إلى جوانب الرضا، فهناك الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، ومقطع عابر لكل جوانب الرضا المختلفة، ومثال الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله: « بصفة عامة إجمالية أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات»

يمثل الرضا العام للفرد متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للعمل، وبهذا يمكن لفردين التعبير عن نفس مستوى الرضا، ولكن لأسباب مختلفة.<sup>1</sup> كما حدد فروم مفهوم الرضا عن العمل بأنه: « الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حاليا» ونتيجة لدراسة أجراها فلقد رسم "فروم" صورة عامة عن الدور الإيجابي في العمل الذي يتسبب في حدوثه المرتب المرتفع، إتاحة الفرصة للتفاعل بين الفرد ورفاقه، الوجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل.<sup>2</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي على انه: المشاعر الحسنة والسيئة التي يشعر بها الفرد حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والمحيط به وهذه المتغيرات إما تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل تسبب الشعور الشديد بالاستياء عن العمل. كم يعرفه "هيرزبيرج" بأنه حالة من السعادة يتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبره حالة من الاستياء تأتي من عوامل تتعلق بالبنية الداخلية للعمل.

ويعرفه أحد الباحثين بأنه من المفيد التمييز بين الرضا عن العمل ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملين راضين في العمل ولكن ليس على العمل نفسه، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل وليس للخصائص الموجودة في العمل ذاته وهذا ما وجده "هنري نيوي" في دراسة الرضا

1- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص169.

2- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص144.



عن العمل بين مجموعة من المزارعين عام 1977، حيث تبين له أن جميع هؤلاء العمال راضين في عملهم لكن ليس بالعمل نفسه وعليه فقد وجد أن الرضا في العمل ينقسم إلى نوعين هما:

أ- الرضا العام: ويتضمن رضا الموظف عن العمل ككل. أي بشكل عام.

ب- الرضا النوعي: ويتضمن رضا الموظف على جانب محدد من جوانب العمل المختلفة، فالرضا في العمل يعتبر رضا نوعي لأنه يتعلق بالرضا عن محتوى وطبيعة العمل نفسه.<sup>1</sup>

ويرى "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين.

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.<sup>2</sup>

وهذه المجموعة من التعاريف تصف حالة واتجاه العمال اتجاه عملهم وهو ما يعبر عن مصطلح الرضا الوظيفي فهذا الأخير هو ما يحققه الفرد داخل المنظمة أو الهيئة التي يعمل بها دون أن ننسى تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية فهي تتدخل في القرار الذي يتخذه العامل اتجاه مهنته بالرضا أو عدم الرضا.

## 2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من بين أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث. ترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذا الموضوع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع الاهتمام به إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج. ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات العمل، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت من تطور تبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم تتوفر اليد العاملة المؤهلة التي تديرها وتحركها، فإن كان العنصر البشري على هذه الدرجة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى ليكون الفرد راضيا عن عمله.

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم...، وأي انحراف له على المستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينجم عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيراتها وصيرورتها وهذا ما يجعله العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات أو فشلها.

1- مومية عزري، ظروف العمل والرضا الوظيفي للمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 28

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 211.

إن فهم وإدراك الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة. وعلى ذلك فإن إدراك المرؤوس بأن الجهد العالي واحتمالية الوصول إلى المكافأة والقيمة العليا للمكافأة سوف يؤدي إلى بذل أعلى جهد في الوظيفة وتخصيص قدراته إلى المنظمة التي يعمل بها مع إدراكه لدوره داخلها، مما يحسن أدائه الذي ينعكس على المكافآت وإدراكه للعدالة المطبقة في المكافأة الممنوحة في الأخير رضاه عن عمله<sup>1</sup>

### 3- قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هي الخطوة الأساسية للبناء الأولى في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم البيانات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة نسبة الرضا الوظيفي. وقد قسم الباحثون مقاييس الرضا الوظيفي إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

**أ- المقاييس الموضوعية :** يعتمد على مقاييس موضوعية فهي تقيس الرضا بالآثار السلوكية، أي من خلال دراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا أو تلك التي تعبر عن حالة الاستياء كالتغيب عن العمل، التمارض، دوران العمل "تحديد مستوى الإنتاج، ترك العمل وغيرها من المظاهر التي أثبتت جل الدراسات أن هناك علاقة عكسية بينها وبين الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

**ب- المقاييس الذاتية:** وهي المقاييس التي يتم التوصل فيها إلى النتائج اعتماداً على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم على درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابة (استمارة) أو مشافهة (مقابلة شخصية) كما تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم ومقاييس واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب.<sup>3</sup> وهناك العديد من الأساليب لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام :

**أ- طريقة تحليل الظواهر:** وهي أكثر الطرق بساطة وانتشاراً حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة على درجة رضا الموظف ومشاعره اتجاه عمله، ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة

1- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص ص 88-89.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، بيروت، ط2، 1979، ص ص 404-405.

3- عيساوي وهيبية، مرجع سابق، ص 83.

الرضا، معدل دوران العمل، التمارض، فقد أظهر تحليل الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجد لها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ويرى "فروم" أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على هذه الظواهر وتحليلها إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بالموظف إلى الاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها.<sup>1</sup>

ب- **طريقة الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب أو إجراء يمكن من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي للفرد عن عمله. وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف بمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن عملهم.

ج- **المقابلات الشخصية:** وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، وسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم. غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الاستقصاء فمن خلال سؤال الفرد والحصول على استجابات يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.<sup>2</sup>

د- **طريقة الاستقصاء:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها، وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلائم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة، تتفاوت بساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الفروض والوسيلة التي تعالج بها البيانات والظروف المحيطة به.<sup>3</sup>

ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه، مقياس أو استبان "مينوسوتا" لقياس

الرضا الوظيفي ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية:

استخدام القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني في الإشراف، التنوع في مهام العمل، ظروف العمل.<sup>4</sup>

1- أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، المرجع السابق، ص 148.

2- راوية حسن، المرجع السابق، ص 170.

3- أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، المرجع السابق، ص 149.

4- عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص 111.

#### 4- نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم فيه والسيطرة عليه، وقد برزت عدة نماذج ونظريات تحاول تفسير الرضا الوظيفي وفي هذا الجزء من الدراسة نستعرض بعض هذه النظريات.

##### • نظرية ابرهام ماسلو للحاجات:

في سنة 1934 نشر "ماسلو" نظريته في إشباع الحاجات التي تعتبر أساساً أو مصدر العديد من البحوث والنظريات المتعلقة بالدافعية. ويقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أن الإنسان كائن محتاج، وأن سلوك الإنسان موجه دائماً نحو إشباع حاجاته. وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في خمس مجموعات وأطلق عليها اسم هرمية الحاجات وهذه الحاجات هي:

الحاجات الفسيولوجية: وتتكون من الحاجات الجسمية الأساسية للمحافظة على الحياة، مثل الحاجة إلى الطعام والماء والجنس والمأوى.

حاجات الأمن: وتتمثل في حاجات الأمن المادي والنفسي للفرد مثل الأمن من الأخطار، الاستقرار في العمل، ضمان الدخل وغيرها.

حاجات التقدير: وهذه الحاجات من نوعين الأول يطلق عليها اسم التقدير الذاتي أي تقدير الفرد لذاته من خلال ثقته في نفسه، استقلالية أو مهارته. أما النوع الثاني فهو التقدير الخارجي أي تقدير الآخرين للفرد لمكانته أو عمله أو مركزه.<sup>1</sup>

الحاجات الاجتماعية: وتتضمن حاجة الفرد إلى القبول الاجتماعي من الآخرين، وتكوين الأصدقاء.

حاجات تحقيق الذات: تعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقه واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون بأهميتها.

إن اصطلاح هرمية الحاجات الإنسانية الذي ابتدعه "ماسلو" يعتبر أن علاج مشكلة الدافعية مرهون بتحقيق مجموعة معينة من الفروض هي:

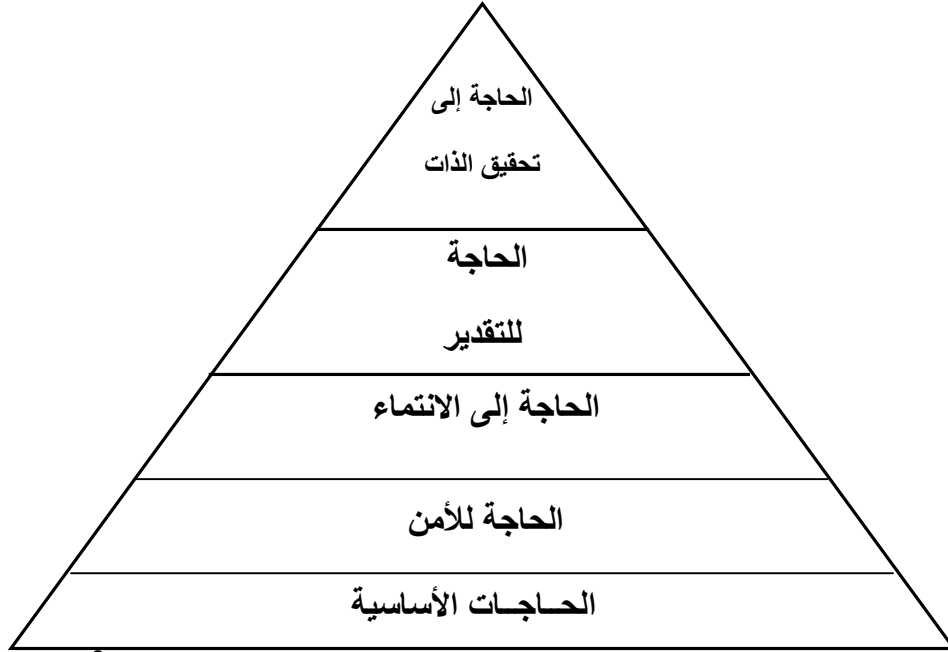
- إن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولويات تعبر عن مدى أساسية الحاجة، كما هو موضح بالشكل الهرمي.

- إن إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات يترتب عليه بروز أهمية المجموعة التالية لما في ترتيب الأولوية.

- إن الحاجة المشبعة تفقد تأثيرها كدافع لسلوك الفرد.

1- علي شريف، إدارة المنظمات العامة، دار الجامعة للنشر، 1987، ص376.

- إن الفرد عندما يتجه لإشباع حاجته في مستوى أعلى، فمعنى ذلك أن الحاجات الدنيا السابقة عليها تكون قد تم إشباعها.
- إن النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة لا بد أن يتبعه تحول في اهتمام الفرد يتمثل في تعديل سلوكه لما يتفق مع إعادة إشباعها.
- إن سعادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي يمكن إشباعها.
- إن الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجاتهم.<sup>1</sup>



شكل رقم (01) يوضح هرم ماسلو للحاجات<sup>2</sup>

#### • نظرية الإنجاز لمكلياند:

وضع مكلياند ومساعدوه نظرية للدافعية، ذهبوا فيها إلى أن الحاجات ليست موروثة في البشر ولا هي متماثلة لديهم. وأن الحاجات تكتسب أو تعلم خلال الحياة، وأن بعض الناس يكونوا أكثر توجها لإشباع حاجات معينة دون غيرها، ركز "مكلياند" على ثلاث حاجات رئيسية: الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء والحاجة للنفوذ.

- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز فرغبتهم عالية في بلوغ الأهداف وركوب التحديات والتفوق، فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل، فيضعون لأنفسهم أهدافا متوسطة الصعوبة (لكنها ليست مستحيلة)، ويحللون المخاطر ويقيمون المشاكل، ويسعون لمعرفة

1- علي شريف، المرجع السابق، ص 377.

2- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 81.

نتائج جهودهم، ويفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور بأنفسهم.<sup>1</sup> لذلك لا ينجحون في المنظمات الكبيرة حيث يجب أن يداروا من خلال الآخرين لكنهم ينجحون عادة مخططين ومديرين لمشروعات صغيرة حيث تكون دوافعهم قوية وفاعلة للأداء.

- **الحاجة للاندماج:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للاندماج فيبحثون عن الصداقة والتآلف والحب واعتبار مشاعر الآخرين وإرضائهم، كما يسعون لتجنب المرارة والألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم، مثل هؤلاء الناس يسعون إلى البحث عن عمل يتاح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية، هنا يستطيع المديرون استئارة دافعية العاملين ذوي الحاجة العالية للاندماج بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.

- **الحاجة للنفوذ:** الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للنفوذ يسعون للتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم والتحكم فيهم. ويسعى هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها وعادة ما يجيدون المناقشة والخطابة. وتأخذ هذه الحاجة صيغتين، النفوذ الشخصي أما الذين لديهم حاجة عالية للنفوذ المؤسسي فيعنون أكثر بالمشكلات التنظيمية وبالتأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو الأهداف المنظمة. ورأى "مكيلاند" أن ذوي الحاجة للنفوذ المؤسسي يكونون أكثر فاعلية من غيرهم من ذوي الحاجة العالية للإنجاز.<sup>2</sup>

#### • نظرية التوقع:

في عام 1964 وضع العالم "فكتور فروم" هذه النظرية والتي تنص على أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة تتوقف على كل من قوة التوقع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيبته نواتج معينة، وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد (التكافؤ). وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

- **الجاذبية للمنفعة:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير مشبعة.
- **الارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه سوف يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.
- **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.<sup>3</sup>

1- أحمد السيد مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي رؤية عصرية. حقوق النشر والتوزيع محفوظة للمؤلف. 2000. ص(156-157).

2- أحمد سيد مصطفى. المرجع السابق. ص158.

3- محمد صالح الحناوي، راوية حسن. السلوك التنظيمي. مركز التنمية الإدارية. الإسكندرية. 1998. ص170.

● نظرية الهدف:

تقوم نظرية "لوك" على أن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف والغايات ولما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد ويتوفر لها تغذية عكسية تبين معدلات ومستويات الأداء للأفراد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر، ولذلك وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد ورفع أدائهم أن توفر لهم ما يلي:

- تحديد الأهداف والمهام والتي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح.
- أن تكون المهام والعناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.<sup>1</sup>

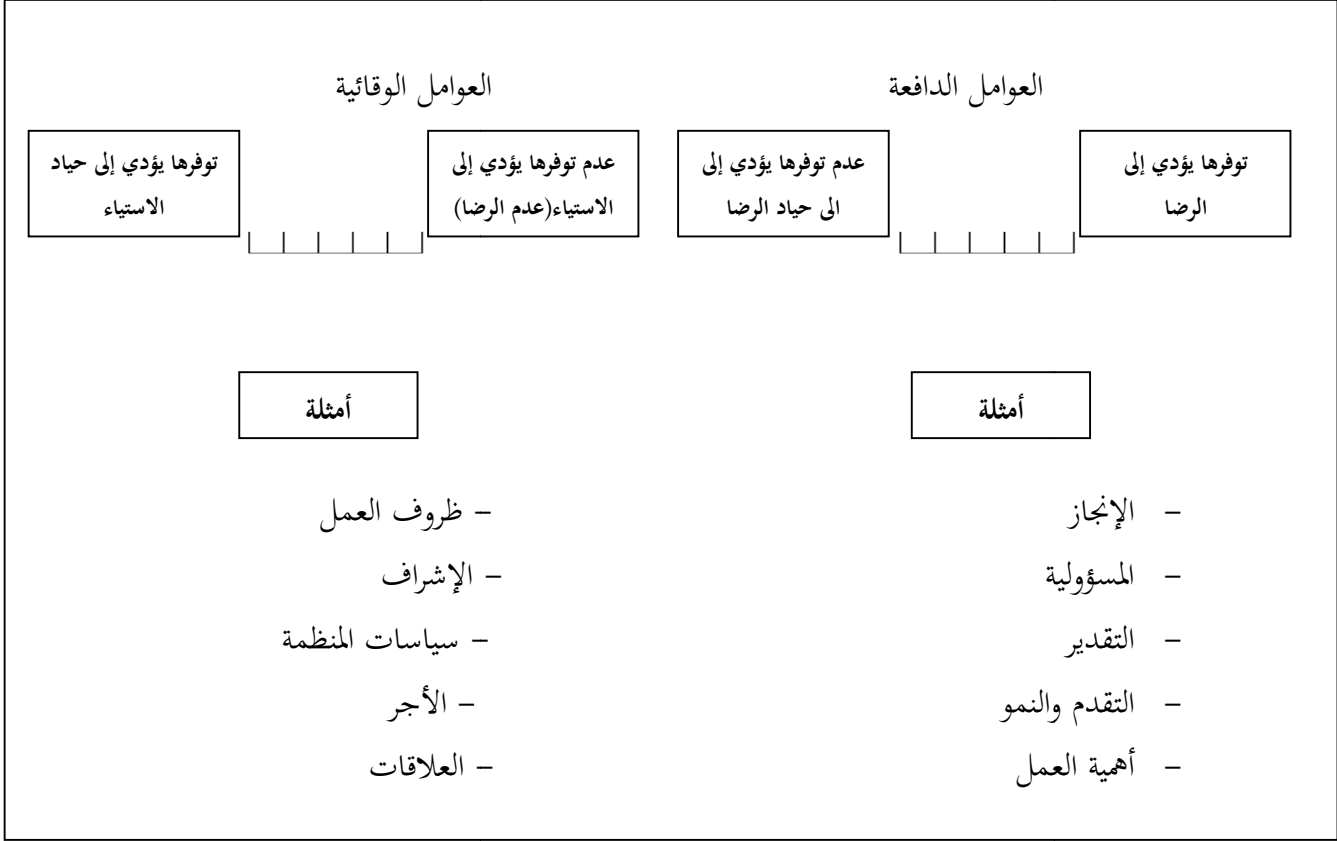
● نظرية العدالة:

رائدها "ستاسي آدامز" لا يكتفي الأفراد ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ونسبتها للعطاء الذي بذلوه، فهي تركز على إدراك الأفراد للإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين (وهي تقترح أن الناس يحفزوا للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعونها من الأداء)، الأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم بالنسبة للنتائج التي يحصلون عليها من العمل، والمدخلات إلى العمل تشمل التعليم، الخبرة، الجهد، القدرة، النتائج من العمل تشمل الأجر، الاعتراف، الأرباح، الترقيات، ويقوم الأفراد بمقارنة نسبة مدخلاتهم إلى نتائج الآخرين والعملية تعرف بمقارنة اجتماعية، إن الأفراد يقارنون نسبة مدخلاتهم إلى النتائج التي يحصلون عليها من نسبة مدخلات الآخرين فإنهم لن يكونوا راضين وسيكونون راضين مثلا إذا حصل شخص من مستوى تعليمي متدني على أجر أعلى من شخص صاحب مستوى تعليمي عالي وخبرة عالية فإن النتيجة تكون أن هذا الشخص يشعر بعدم العدالة ويكون غاضبا ومنزعجا، حتى الدفع أكثر مما ينبغي يعتبر غير منصف ويجعل الشخص يشعر بالذنب وهذا الشعور قد يجعل الشخص يحاول تصحيح عدم الإنصاف هذا من خلال العمل بجد والحصول على تعليم أكثر ويحاول الأشخاص الوصول إلى حالة التوازن من العدالة.<sup>2</sup>

1- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 21.

2- هشام العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 106-107.

- نظرية ذات العاملين: استطاع "فريدريك هيرزبرج" من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء، وفيما يلي عرض لهذه النظرية:



### شكل رقم: (02) : عرض نظرية ذات العاملين.

أ- **العوامل الدافعة:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك. وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

ب- **العوامل الوقائية:** وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس الأداء وهذه العوامل: ظروف العمل، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع الرؤوسين، الإشراف، الأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

بالرغم من تعرض هذه النظرية للعديد من الانتقادات إلا أنها بقيت صامدة أمام تيار الانتقادات وثبات مفاهيمها كنظرية تحاول تفسير كيف ينشأ الرضا.<sup>1</sup>

1- عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص ص 89-90.



● نظرية آلدفر:

اعتمد آلدفر في تطوير نظرية الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزنبرج، وما يتوافق مع النتائج التي أجراها حيث يرى أن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية وحاجات راقبة، وقد اقترح أن للإنسان ثلاث حاجات هي:

- حاجات الوجود: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة كالأكل والماء والهواء...
- حاجات العلاقات: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية المتبادلة.
- حاجات النمو: وهي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي للفرد مثل تحقيق الذات وإشباعها.

وما يلاحظ على هذه النظرية هو اختلافها عن نظرية الحاجات في عدد الفئات وفي كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، لأنها تعتقد أن الحاجات تشكل خطاً مستقيماً وليس سلماً ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل تشكل الحاجات العليا كدافع، وقد أوضح أيضاً إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

إن ما يميز هذه النظرية هو بساطتها وسهولة الافتراضات التي وضعتها لمناقشة الرضا الوظيفي، باعتبارها محاولة للرد على نظرية ماسلو من خلال سعيها لتحسينها وتطويرها وإذا كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة هي أن محرك العمل هو الرضا ومدى إشباع حاجاته.<sup>1</sup>

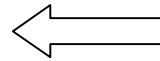
5 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وقد قسم فريدريك هرزبرج هذه العوامل إلى قسمين عوامل تؤدي إلى عدم الرضا وعوامل تؤدي إلى الرضا.

أ- العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا:

- الجوع
- الأمن
- بيئة العمل
- نوع الرقابة.

المصدر: الطبيعة الحيوانية للإنسان.



ب- العوامل التي تؤدي إلى الرضا:

- إنجازات الفرد ومهامه.
- اعترافات وتقدير الجماعة لصفات الفرد.
- العمل في حد ذاته أو مستوى العمل.

1- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والنظمي من منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 104.

- المسؤولية.
- التقدم والترقية.
- إمكانية التطور.

هذه العوامل مهمة ذلك أنها تتوجه إلى الذهنية في العمل.<sup>1</sup>

فيما حددت راوية حسن 3 عوامل رئيسية لتحقيق الرضا.

✓ **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من تقارب النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال عمله.

✓ **العدالة:** أي الشعور بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد انه يستحقه في العمل.

✓ **الوضع الشخصي المسبق:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا بتغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغييرات الإيجابية في العمل.<sup>2</sup>

وقد أرجعت العديد من الدراسات والبحوث حول الرضا الوظيفي أن أهم عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي هما عاملين رئيسيين: الضغوط وكذلك الحوافز فقد توصلت العديد من الدراسات أن محددات أو العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تنطوي تحت هذين العاملين الأساسيين:

#### الضغط:

أ- **مفهوم وطبيعة الضغط:** يتفاوت في الثبات فمنهم من تستخفه التوافه فيفقد توازنه ويتهاوى بسرعة، ومنهم من تحفزه الشدائد، فيبقى صامدا مثابرا محتفظا برجاحة عقله وسماحةه وبالإضافة إلى هذا الدور الذي تلعبه الخصائص الذاتية للفرد في تحديد طبيعة الاستجابة لهذه المنيزات نجد أيضا أن للبيئة التي يعيش فيها الفرد دورا حاكما وحيوي في تشكيل الاستجابة والتأثير عليها أي في تحديد حجم ونوعية وكيفية التعامل مع هذه الضغوط ويمكن تصنيف محاولات الباحثين والممارسين لتحديد مفهوم وطبيعة العمل على النحو التالي: المفهوم الذاتي للضغط، المفهوم البيئي للضغط، المفهوم المتكامل للضغط.

أولا/ **المفهوم الذاتي للضغط:** يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال

البدنية والسلوكية التي تصدر على الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة ومن أصحاب هذا الاتجاه " Selye 1973" حيث يعرف الضغط على أنه « الاستجابة المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات »

1- بشابنية سعد، علم اجتماع العمل، منشورات منتوري، قسنطينة، 2004، ص 95.

2- راوية حسن، المرجع السابق، ص 174.

كما ويعرف "Pakes Decotus 1980" الضغوط بأنها «إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية أو النفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل». ويعرفه "Luehans 1985" الضغوط بأنها «استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والنفسية للعاملين في المنظمة»<sup>1</sup> ثانيا/ المفهوم البيئي للضغط: يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الاتجاه "Holl&Monsfidd 1971" حيث يعرف الضغوط على أنها «عبارة عن قوى خارجية تؤثر على النظام سواء كان فردا أو منظمة تؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد».

كما يعرف كل من "Cooper&Morchek 1976" الضغوط بأنها «مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبئ زائد) والتي لها علاقة بأداء معين».

أما "Middek mist&Hill 1988" فيعرف الضغوط بأنها «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد»<sup>2</sup>

ثالثا/ المفهوم المتكامل للضغط: يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد.

فيعرفه مارجوس وزملائه ب: «حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترب عليها خلافا في الاتزان الفسيولوجي والسلوكي للفرد».

أما فرنش وزملائه: «حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم، تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها»<sup>3</sup>

#### ب- مسببات الضغوط:

حدد الباحثون والدارسون العديد من المصادر والأسباب للضغوط وفي هذا الجانب ذكرت "نداء مُجدد" الصوص "مجموعة من الأسباب والمتمثلة في:

- التهديدات الجسدية.
- التهديدات التي تشكل خطورة على الصورة الذاتية.
- الخلافات أو الصراعات مع الأصدقاء والأقارب والزملاء.
- الأحداث الحياتية المهمة.

1- مُجدد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 41-42

2- مُجدد إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص ص 42-43.

- المواعيد النهائية الصعبة.
  - فقدان احد الأفراد أو الأشياء التي تم العمل<sup>1</sup>.
- وقد صنف كذلك "Umstot 1984" مسببات الضغط إلى 5 أقسام أساسية وهي:
- الحياة الشخصية: وتتمثل في الضغوط التي تسببها عملية الصراع بين الشخصية والعائلة والمتطلبات التنظيمية من جانب آخر.
  - الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي: وتتمثل هذه الاهتمامات بالمسار الوظيفي، توقعات الفرد غير المشبعة بشأن مساره الوظيفي في المنظمة مصدرا مهما من مصادر ضغوط العمل، فلو كان الفرد يتقدم وظيفيا في منظمته على نحو مقارب لمل يتوقع فإنه سيكون راضيا وبمناى عن الضغط والعكس<sup>2</sup>.
  - خصائص الوظيفة: ويقصد بها تلك الخصائص المتعلقة بتصميم الوظيفة من حيث التنوع والرقابة، الاستقلالية أو الالتزام الحرفي بالإجراءات.
  - خصائص الدور: يتضمن كل من صراع الدور، غموض الدور، الدور المفرط، تعارض مكانة الدور.
  - خصائص تنظيمية: وتتضمن العلاقات التفاعلية، العمليات التنظيمية(الدافعية، الاتصال، دينامية الجماعة، المناقشة، السياسات، تقييم الأداء، الرقابة) ظروف العمل المادية<sup>3</sup>
- الحوافز:**
- من حيث طبيعة الحوافز فقد وضع تصنيفين هما الأكثر شيوعا لدى الدارسين والباحثين وهي الحوافز المادية و غير المادية:
- الحوافز المادية: يأخذ هذا النوع صورا كثيرة ابتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد، التأمين، والعطل مدفوعة الأجر.
  - الحوافز غير المادية: وهي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي انطلاقا من الترقية والمساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة منها المشاركة أو الحوار، وإعداد الخطط والبرامج<sup>4</sup>
- أهداف حوافز العمل:
  - الارتباط والانسجام، والتوافق الجماعي.
  - الملائمة مع ظروف العمل.

1- نداء نُجْد الصوص، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص85.

2- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص192.

3- إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص193.

4- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص76.

- تنمية الشعور بالمشاركة.
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.
- كما أن للترقية المفيدة كحافز في المؤسسة تستوجب مبررات أو أسباب منها:
- مكافأة الفرد على القيام بواجباته وتحمل المسؤولية بكفاءة وانضباط طول الخدمة.
- تحقيق مصلحة العمل: حيث يتطلب المناصب الأعلى كفاءة أعلى.
- إتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال أو جميع من تتوافر فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة، للرفع من معنويات العمال وتحسين النشاط.<sup>1</sup>

## 6 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تبحث دائما في إشكالية أساسية وهي: هل يؤثر رضا العامل على عمله وهل هناك تأثير للرضا الوظيفي على الإنتاجية، وهو الأمر الذي جعل الدراسات تتعدد والنتائج تتباين وكذلك المقاييس تختلف وتتجدد وهذا ما يجعلنا نعالج هذه العلاقة مروراً ب: تحديد المراحل المثالية للوظيفة، معايير الأداء الفعال، علاقة الرضا بالأداء.

### 6-1- المراحل المثالية للوظيفة: وسوف نتطرق إلى المراحل المثالية للوظيفة ذلك حسب ما

ذكره " غرينهاوس " و "جالاتان" و صنفاه إلى خمس مراحل :

**المرحلة الأولى:** الاختبار المهني والاستعداد للعمل.

يرى الكاتب أن هذه المرحلة تدوم إلى سن 25 وتتضمن هذه المرحلة تطوير الصورة الوظيفية الذاتية، والعبرة هنا هي المقارنة بين نقاط القوة والضعف، القيم ونمط الحياة المرغوب للشخص.

**المرحلة الثانية:** الدخول للمنظمة.

هناك العديد من التدخلات بين المرحلة الأولى والثانية والتي تحدث غالبا ما بين 18-25 وتتضمن

إيجاد الوظيفة التي تنسجم مع الصورة الذاتية.

**المرحلة الثالثة:** بداية الوظيفة التأسيس للانجاز.

وتتضمن هذه المرحلة الانسجام مع المنظمة ومعرفة كيف يسير العمل فيها فالموظف الجديد لا يحتاج

إلى معرفة المهام الخاصة بالعمل فقط، إنما كيفية عمل المنظمة ككل.<sup>2</sup>

1- ناصر دادي عدوان، المرجع السابق، ص77.

2- زيد مشير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص63.

المرحلة الرابعة: مرحلة منتصف الوظيفة

وتتضمن نمواً وتقدماً إضافياً للموظف أو الحفاظ على الوضع الحالي الاستقرار، وفي كلتا الحالتين فهي تكون مصحوبة عادة ببعض التطور في المهنة واتجاه الحياة، ويواجه القليل فقط من الموظفين الهبوط في هذه المرحلة.

المرحلة الخامسة: أواخر الوظيفة.

تتجلى مهمة المنظمة في هذه المرحلة في تشجيع الموظفين البالغين من العمر 50 سنة فما فوق على الاستمرار بشكل جيد، وبالرغم مما يقال حول كبار السن من الموظفين قد يعملون ببطء ولا يتعلمون بسرعة إلا أن "مابو" يرى أن المنظمة إذا أمنت بأنهم يستطيعون العمل بشكل جيد وعاملتهم على هذا الأساس فإنهم سيعملون بشكل جيد فعلاً، ويرى الكاتب أن وجود نظام مرن، ومعيير العمل الواضحة والتدريب المستمر، وتجنب التمييز في الأمور المهمة مفيد جداً في هذه المرحلة.<sup>1</sup>

6-2- معايير الأداء الفعال:

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال بمجرد ان تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب القياس لذلك الأداء.

وهناك خمسة شروط أو معايير وهي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، التحديد أو التمييز وفيما يلي شرح مبسط لهذه المعايير.

- **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.
- **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة.

- **الاعتمادية:** تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء.

- **القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداء التقييم له، وإقناعهم به.

- **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفره المقياس المستخدم من إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين شأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.<sup>2</sup>

1- زيد مشير عبوي، المرجع السابق، ص ص 64-65.

2- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 223-224.

### قياس أداء العاملين:

ونعرض فيما يلي المدخل المختلفة لقياس الأداء.

### أولا/ المدخل المقارن:

يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من أساليب عدة تستند إلى تكليف قائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه ويستخدم هذا المدخل عادة لقياس الأداء الشامل.

### ثانيا/ المدخل السلوكي:

هذا المدخل يتركز على تحديد هذه التصرفات أو أنماط السلوك بعد ذلك يقوم المديرين -أو القيمون- بتحديد المدى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك.

### ثالثا/ مدخل الخصائص والسمات:

ويتركز هذا المدخل على مدى امتلاك الفرد لسمات معينة يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المنظمة أكثر.

### رابعا/ مدخل النتائج:

يرتكز على إدارة نتائج موضوعية وقابلة للقياس للوظيفة أو مجموعة العمل ويفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج وأن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

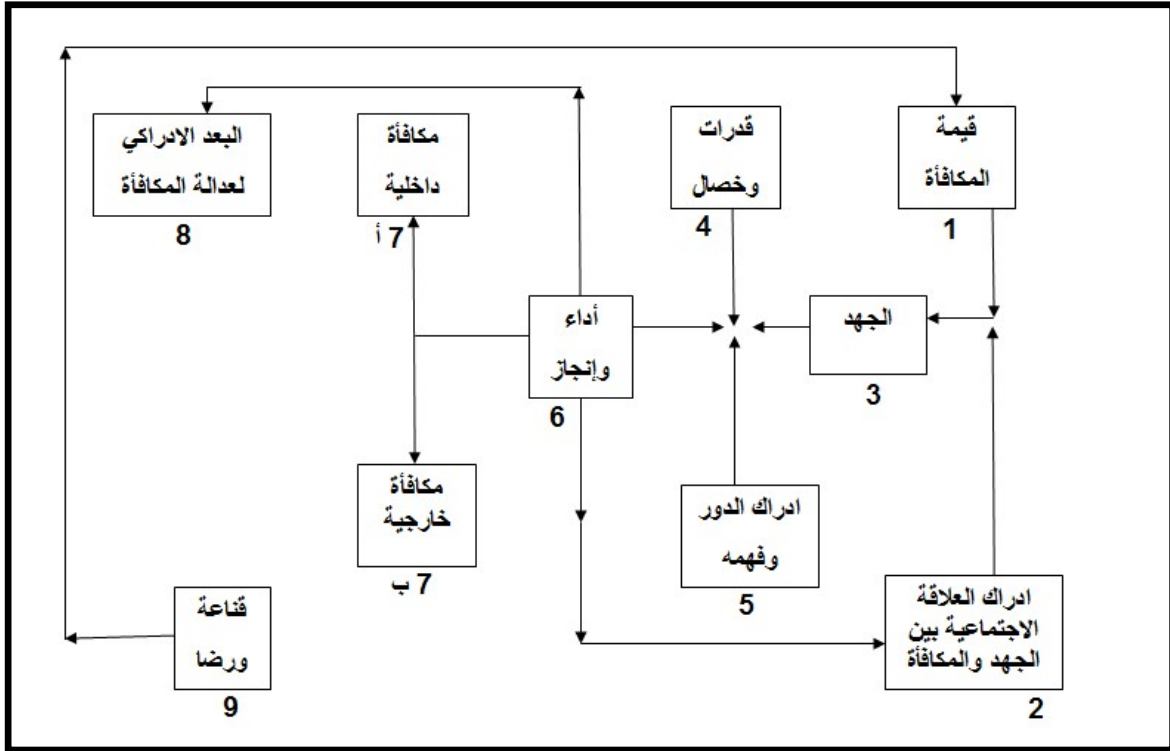
### 6-3- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

يمكن القول بان الفكر الإداري في مجال إيجاد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء خلص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية في هذا المجال وهي:

- **الاتجاه الأول:** يرى بأن العامل الراضي هو أكثر أداء، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤديا إلى زيادة الأداء، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات " هاوثورن" حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجتهم المادية والمعنوية ووجهة نظرهم هي: «العامل الراضي هو العامل المنتج» ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوي العاملين وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية "ماسلو" و "هرزبورغ" و "مكلياند".
- **الاتجاه الثاني:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن العلاقة ليست ارتباطية بين الرضا والأداء ويمكن أحيانا زيادة الإنتاجية بالضغط واستخدام أسلوب الديكتاتورية في الإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا.

1- سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص ص 226-228.

- الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية ومعنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، التقدير، الأمن الوظيفي، القيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية "فروم" و"بورتر" <sup>1</sup> وهذا الأخير مع "لور" قام بوضع مخطط يشرح نظريته



شكل رقم (03) : نموذج بورتر ولور في الدافعية في العمل.

من خلال المخطط يلاحظ أن العامل يعطى قيمة معينة للمكافأة المحتملة لأداء عمل معين، وأشار إليها بالمستطيل (01) في الشكل السابق. ثم يقوم العامل بتكوين حكم ذاتي على احتمالية الحصول على المكافأة بعد بذل جهد العمل المقترح المستطيل (02)، ومن ثم تتم عملية مزاجية المكافأة (01) وإدراك الفرص الفعلية للحصول عليها وهذه المزاجية تؤدي إلى مستوى معين من الجهد مستطيل (03)، كما يوضح النموذج أن الجهد وحده لا يحقق نتائج إلا إذا توفرت له قدرات وخصال المستطيل رقم (04) وكذلك فهم وإدراك الدور المعين مستطيل (05)، وأن تفاعل هذه المكونات الثلاثة -الجهد والقدرات وإدراك الدور- ينجم عنه أداء سلوكي يحقق إنجاز مستطيل (08).

1- إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص200



ويتوقع الفرد في ضوءه أن يحصل على مكافأة عادلة ( مستطيل 08)، والمكافأة قد تكون داخلية (مستطيل 17) أو خارجية (7ب)، وأن محصلة هذا التفاعل المعقد هي التي تحدد درجة قناعة الفرد ورضاه (مستطيل 09).

ووفقا لهذا النموذج نجد أن:

- الجهد يتوقف على قيمة المكافأة وإدراك احتمالية العلاقة بين الجهد والمكافأة.
- الجهد يوحى إلى الأداء الذي يتأثر بالقدرات والخصائص الشخصية وإدراك الدور.
- ينتج عن الجهد الأداء الذي يؤثر على المكافأة الخارجية والداخلية.
- الرضا يتأثر بقيمة المكافأة.
- وعلى ذلك فإن إدراك المرؤوس بأن الجهد العالي واحتمالية الوصول إلى المكافأة والقيمة العالية للمكافأة سوف يؤدي إلى بذل جهد أعلى<sup>1</sup>.

1- إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص201

### خلاصة:

لقد اعتبر الرضا الوظيفي بأنه الإستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها و الذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن، و من هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بالرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر انتاجية من زميله الغير راضي عن عمله، و عليه تمكنا من توضيح الرضا الوظيفي في العناصر السابقة الذكر.

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

## تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين ، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني ، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة و إرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى. أما في العالم العربي فان مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام ، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية. ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي. وما دام موضوع البحث يعالج موضوع الالتزام التنظيمي ، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع ، من خلال تحديد المفهوم ، و الأنواع والأهمية ، و الخصائص والوظائف ، و الأبعاد وطرق القياس، والنتائج، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل .

## 1- ماهية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي عرفت اهتماما وانتشارا بالغين في الآونة الأخيرة في أوساط الباحثين والدارسين وكذا من قبل المسيرين، نظرا لكونه يعكس جانبا هاما وحساسا من جوانب نشاط المنظمات وهو السلوك الإنساني الذي يعتبر محركا لأداء الأفراد وبالتالي سيرورة عمل المنظمة، فانطلاقا من كونه يشكل أعلى درجات الاندماج والتطابق بين الفرد ومنظمتها وتبني قيمها وأهدافها والسعي بجد نحو تحقيقها، فهو بذلك يعد مدخلا مهما لتنمية سلوكيات الأفراد وقدراتهم في أداء مهامهم، وزيادة درجة استقرارهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء والرضا والرفع من درجات الكفاءة والفعالية التنظيمية.

**1-1- الالتزام :** عند العودة إلى كتب اللغة فإننا نجد كلمة الالتزام تشير إلى الفعل لزم، و لزم الشيء أي داوم عليه وأثبتته<sup>1</sup> كما يشير إلى العهد وعدم المفارقة، فهو بذلك يشير إلى المداومة على الشيء وتكرار القيام به واعتناقه وتجنب مفارقتها فالفرد الملتزم تجاه، أمر ما يتمسك به ويتجه نحو الدفاع عنه.<sup>2</sup>

ويرى تشارلز كيسلر ( Charles kisler ) أن مفهوم الالتزام على المستوى النفسي له ثلاث

تعريف هي تلك التي جاءت في قاموس ويستري هي :

- الالتزام هو توصيل رسالة إلى شخص ما بأمان.
- الالتزام هو إتيان فعل طبقا لخطة مسبقة ( في البحث العلمي مثلا).
- الالتزام هو أن يأخذ الفرد على عاتقه أو يتعهد لنفسه بإتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء أو بسبيل معين في العمل، وهو ما قصد، كسلر في مفهومه لمصطلح الالتزام بصفته سلوك إنساني<sup>3</sup>.

## 2-1- تعريف الالتزام التنظيمي:

اختلفت التعاريف المقدمة للالتزام التنظيمي باختلاف الباحثين مما يجعل من الصعب ضبط تعريف موحد له، لذا فإننا سنوجز مجموعة من التعاريف التي يمكن أن تقدم توضيحا لمفهوم الالتزام التنظيمي نوردتها كما يلي:

1- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، العراق، 2010، ص 30.

2- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 24.

3- بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر 2، 2012، ص 17.

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار في عضويته بها" كما يعرف على أنه: "الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها، والاندماج في أعمالها والتضحية الشخصية لصالحها والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها".<sup>1</sup>

كما عرف (Mayer&Al) الالتزام التنظيمي بأنه مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف المقدمة والعناصر المستخلصة يمكن تقديم تعريف شامل للالتزام التنظيمي يلخص ما تقدم، فيمكن اعتبار بأنه: "الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة مما يجعله يحمل قيمها وأهدافها وي بذل مجهودا كبيرا للاستمرار بالعمل في المنظمة وتحقيق أهدافها التي يرى أنها تتطابق مع أهدافه.

**2- أهمية الالتزام التنظيمي:**

➤ يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتسرب عن أداء العمل.<sup>3</sup>

ويحدد صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي عددا من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:

➤ يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلا نحو تحقيق أهدافها؛

1- مُجَّد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 7.

2- علي مُجَّد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 48.

3- رايح برياح، علاقة الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في تخصص الادارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014، ص 31.

➤ إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.<sup>1</sup>

أما الصريفي فيحدد أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:

➤ يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

➤ إن التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

➤ إن التزام الأفراد بالمنظمات يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

➤ يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلدهم.

➤ يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

➤ إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العملي.

➤ يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.<sup>2</sup>

وهناك من يقسم أهمية الالتزام التنظيمي إلى عدة مستويات، والشكل التالي يوضح ذلك:

1- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص182.

2- وردة العريز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص 30.

المستوى الفردي	مستوى المنظمة	المستوى الاجتماعي	المستوى القومي
-الأمان -الاستعداد للتضحية -الشعور بالرضا والاستقرار -رفع الروح المعنوية -إيجاد هدف في الحياة	-زيادة الإنتاجية -تحسين الجودة -تقليل الغياب/التسرب الوظيفي -التتبع بسلوك العاملين -تقبل العاملين للتغيير -تبني الأفراد لأهداف المنظمة	-تعزيز العلاقات الاجتماعية -الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا	زيادة الإنتاج القومي كحصيلية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في المنظمات

شكل رقم (04) : يوضح أهمية الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة لهم - وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى أن هناك ، أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

#### 3-1- بعد الإلتزام العاطفي: ( Commitment Affective )

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

#### 3-2- بعد الإلتزام المعياري: (normative Commitment):

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة

1- محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص 19.



### 3-3- بعد الالتزام المستمر (Commitment Continuance) :

وقد إقترح هذا كل من الن و ماير ( Allen & Meyer, 1990 )، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر ، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون و أصحاب الطموحات العالية.<sup>1</sup>

### 4- مراحل تكون الالتزام التنظيمي:

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء و الباحثين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الالتزام يمر في مراحل مختلفة:

#### 4-1- مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند مودي و زملائه:

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

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

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

ج/ **مرحلة الترسخ** : و تمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات و الانغماس الاجتماعي للأفراد.<sup>2</sup>

#### 4-2- مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند اوراييلي (O'Reilly):

أشار اوراييلي أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام هي:

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

1- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003 ، ص ص 252-253

2- مراد نعموني، مدخل الى علم نفس العمل و التنظيم، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2006، ص 19.

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

ج/ مرحلة التبنى : حيث يعتبر أهداف و قيم الوجهة التي التزم بها أهدافا و قيما خاصة به، و هكذا فان الالتزام هو نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.<sup>1</sup>

#### 3-4- مراحل تكون الالتزام التنظيمي عند بوشنان (Bouchanan) :

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

##### أ/ مرحلة التجربة و الإعداد :

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

ب/ مرحلة العمل و الانجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

##### ج/ مرحلة الثقة بالتنظيم و الانتماء له :

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، و يبدأ فيها بتسيخ اتجاهات الالتزام نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، و يشعر الإنسان حينها انه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها، وتنصهر مصالحه الشخصية من مشاعر الحب و الإخلاص لمنظمتهم و تنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>2</sup>

#### 5- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

##### 5-1- العوامل التنظيمية:

✓ المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: من الطبيعي أن يسعى أيّ عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمّه في المنظمة التي يعمل فيها، ويحاول أن يحققها، كالحاجة إلى الأمن

1- مجّد العتيبي، عوض الله طلق السواط، الولاء التنظيمي لمنتسي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1996، ص 7.

2- مراد نعموني، مرجع سابق، ص 22.

والطمأنينة داخل المؤسسة، كما يسعى أن يكون مقدراً ومحبوباً، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيمًا فاشلاً، لأن النتيجة الحتمية لذلك هي أن يترك العامل تلك المؤسسة سعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.<sup>1</sup>

✓ وضوح الأهداف والأدوار : كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحديد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع.<sup>2</sup>

✓ مشاركة العاملين في التنظيم: المشاركة تزيد من ولاء والالتزام للعاملين، حيث أن مساهمتهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط، حيث تعرف المشاركة أنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة يعدّ أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف، والمشاركة في المسؤوليات

✓ أي نظام مناسب للحوافز: تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل.<sup>3</sup>

✓ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي : يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فإنّ التنظيمات والعاملين على حدّ سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جيّد لكليهما، فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة ولائهم، لذا على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي جيّد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين

✓ العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسة: أيّ أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي

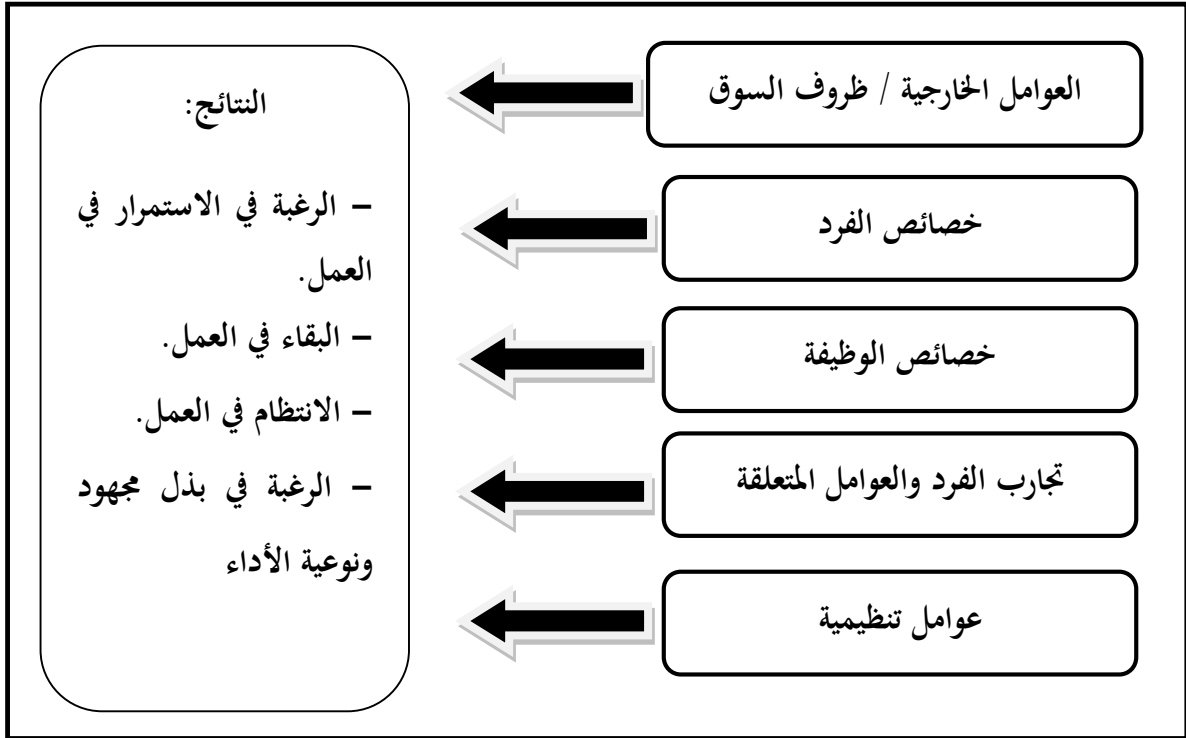
1- عورتاني مأمون عبد القادر، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، 2003، ص 18.

2- عورتاني مأمون عبد القادر، المرجع نفسه، ص 19.

3- عبودي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص 115

يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عن أعضائها من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمال.<sup>1</sup>

✓ وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة أو بعضها بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى كما يوضّحه الشكل التالي:



شكل رقم (05) : يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

### 5-2- العوامل الشخصية:

و تتمثل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت "تايلور" وجود علاقة موجبة بين العمر و الالتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل، الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال

1- القربوني محمد قاسم، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية مكتبة الشرق، عمان، 1994، ص67

2- خطاب عابدة السيد، العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 147

أكثر استقلالية وحرية في العمل، والمجتمع الذي يعتبر المكان الذي ينتمي إليه العامل (الريف-المدينة) من العوامل المؤثرة كثيرا على سلوك العامل.<sup>1</sup>

## 6- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

للاللتزام التنظيمي آثار على المتغيرات التالية:

**أ- الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أنّ لاللتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حبّ الأفراد لعملهم ومنظمتهم، وحسّاسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميّزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها، وتؤدي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الاللتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدنيّ في مستوى الاللتزام التنظيمي وتدنيّ في الإنتاجية.

**ب - الأداء المتميّز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الاللتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميّز النتائج عن حب حماس الأفراد للعمل والالتزامهم بأهداف التنظيم، تشير الدراسات إلى أن الاللتزام من أهمّ مقومات الإبداع الوظيفي لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم الاللتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي<sup>2</sup>

**ج- تسرب العاملين :** يعد تسرب العاملين ظاهرة تنظيمية خطيرة، و يعني التسرب الوظيفي "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها" و يترتب على هذا التسرب آثار عديدة سلبية منها:

❖ **تعطيل الأداء :** من ناحيتين الأول ينجم عن نقص كفاءة العاملين قبل تركهم أعمالهم، و الثاني

عن كلفة شغل الوظيفة و تعطيل العمل و كلفة البحث عن البديل.

❖ **التكاليف المرتفعة :** فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، و الإختيار، و التدريب و

الإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

❖ **إرتباك الأنماط الإجتماعية :** تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط إجتماعية رسمية، فإن كان تاركو

العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب

آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل و انخفاض الأداء، بل تؤثر على

درجة تماسك الجماعة و تكاملها، و تعوق التماسك فيضعف إلتزام العمالين.

1- رجب حسنين مجّد الرفاعي، السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات ، ط 3 ، أسبوط ، مصر 2006 ، ص 29.

2- مجّد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاللتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 40.

❖ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: فكثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلة لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل و ضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور و الإستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق و الإجهاد و إستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة<sup>1</sup>.

### 7- طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

يوجد عدد كبير من مقاييس الإلتزام التنظيمي و نظرا لصعوبة إستعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الإلتزام التنظيمي سوف نذكر بعض منها :

#### 7-1- مقياس ثورتن :

والذي يتضمن 8 فقرات سداسية الإجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

#### 7-2- مقياس بورتن و زملائه :

وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة إستهدف قياس :

- درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة
- ولائهم و إخلاصهم لها
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها.

وإستعان بمقياس لكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة و يمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

#### 7-3- مقياس ماش و مافري :

اللدان قدما مقياس للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، و يتكون من 4 فقرات، و قد استخدم كأداة لقياس ما يلي :

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة.
- تعزيز إستحسان المنظمة.
- و حث الفرد للإلتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

1- إيناس فؤاد فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بأدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 24.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- 7-4- مقياس جورج و زملائه: وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :
  - إستخدام المعرفة و المهارة
  - زيادة المعرفة في مجال تخصصه
  - العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
  - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
  - وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرات مقياس خماسي الإستجابة.<sup>1</sup>
- 8- محددات الإلتزام التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديدهم للعوامل التي تساهم في تعزيز وتنمية سلوك الإلتزام في المنظمة، وفيما يلي بعض العناصر التي تم الاتفاق على اعتبارها محددات لتعزيز الإلتزام التنظيمي:

8-1- السياسات التنظيمية: وتلعب دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد لذا فمن الضروري تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكل فرد لديه مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد في تشكيل السلوك الوظيفي للأفراد.

8-2- وضوح الأهداف: إذ يساعد وضوح الأهداف على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، إذ انه كلما كانت الأهداف واضحة وكذا العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة زادت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام تجاه المنظمة وزاد إخلاصهم وانتماؤهم للتنظيم.

8-3- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي بيئة المنظمة الداخلية بما تتضمنه من طرق وأدوات وعناصر وعلاقات متفاعلة بين الأفراد في بيئة العمل، وهو بذلك يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يخلف جو عمل إيجابي يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي ويرفع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي.

8-4- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يساهم تطبيق أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة في زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي والمنظمة ككل، وبالتالي زيادة درجة الإلتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج، ويجمع

1- سامي حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 12.

الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل استخداما للحوافز وأقل تطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة.

**8-5- نمط القيادة:** على الإدارة القيام بإقناع الأفراد - في جو عمل مناسب- بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية من خلال تنمية مهاراتهم الإدارية باستخدام الحوافز المناسبة، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي من خلال قيادة ناجحة تساهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>1</sup> بالإضافة إلى العناصر السابقة فقد أضافت بعض عنصرين آخرين يمكن اعتبارهما من محددات الالتزام التنظيمي هما:

- **مشاركة العاملين في التنظيم:** إن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في التنظيم يسمح لهم بالمساهمة بأفكارهم في صنع القرارات وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وكذا خلق جو عمل بناء في المنظمة يساهم في تعزيز التزام الأفراد تجاه أعمالهم وبالتالي المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف التنظيم.

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك بزيادة قوة تماسك المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل كأعضاء في بيئة عمل واحدة وإشباع حاجاتهم وترسيخ معايير الأداء المتميز لديهم وكذا توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بينهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات بما يساهم في خلق ثقافة تدعم الالتزام لدى الأفراد.

في حين قدم بعض الباحثين تصنيفا آخر لمحددات الالتزام منها: الخصائص أو السمات الشخصية والخصائص المرتبطة بدور الفرد، بالإضافة إلى عوامل أخرى خاصة ببيئة العمل وعوامل خارجية في محيط المنظمة، لكن هذا، العوامل قد تم تناولها من قبل باحثين آخرين باعتبارها عوامل مؤثرة على تشكيل وتعزيز الالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

### 9- نتائج الالتزام التنظيمي:

يلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى المؤسسة نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة إنتاجيتها وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفاعلية في الأداء، أما

1- محمد بن غالب العوي، مرجع سابق، ص 39.

2- عبد الرحمان بوقوق، هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي (المفهوم-الأبعاد-التأثير)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 26.



على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين. وفيما يلي وبشيء من التفصيل نتائج الالتزام في هذه المستويات:

### 9-1- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

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

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين المهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل.
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهماً أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المؤسسة.
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة العمال.<sup>1</sup>

بالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات، التي من بينها:

✓ قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي

1- راوية حسن مجد، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 350

- ✓ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المؤسسة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
- ✓ انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المؤسسة.
- ✓ التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- ✓ زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.<sup>1</sup>

## 9-2- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

أما بالنسبة للمؤسسات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

**الإنتاج:** توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداءً لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه<sup>2</sup>

**الغيابات:** لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام - العاطفي والمعياري خاصة - والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (التزام معياري).<sup>3</sup>

**الالتزام ودوران العمل:** أهم آثار الالتزام التنظيمي في قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، والالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يجب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلا، والأشخاص اللذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب.

**الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر إيجابي على تطوير الدافعية للعمل. وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن

1- مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006، ص 78.

2- مراد نعموني، نفس المرجع السابق، ص 79.

3-Olivier Herrbach, "Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Comportement Organisationnel", Bruxelles, De Boek, vol 1, 2004, p 233.

المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير كبير على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري<sup>1</sup>.  
**الضغط النفسي:** له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي .

**التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المؤسسة.

**الإبداع والابتكار:** فعند إحساس العامل بالالتزام عاطفي تجاه المؤسسة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

**الفعالية:** أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجابيا بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما<sup>2</sup>.

## 10- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

إذا كان الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته ، نحو المهنة التي يزاولها ،فالالتزام المهني يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها ، و اتجاهاته و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها ، و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها و رغبة في البقاء عضوا فيها ، و الاخلاص للمؤسسة، لانهما يتضمنان مشاعر و اتجاهات نحو بيئة العمل غير أن هذا الجانب قد يكون مرتبطا أكثر من غيره بسلوك العمل غير أن هذا الجانب قد يكون مرتبطا أكثر من غيره بسلوك التغيب والاستقالة نظرا لارتباطه مباشرة باتجاهات الفرد نحو المؤسسة ككل، اما أكثر مقاييس الالتزام التنظيمي شيوعا فهو استبيان الاخلاص للمؤسسة و على الرغم من اختلاف مشاعر الرضا المهني عن مشاعر الاخلاص للمؤسسة إلا أنهما مترابطان الى حد كبير، و هذا ما أشارت إليه البحوث ، و يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا المهني في الوقت ذاته الذي يحملون فيه قليل من الإخلاص للمؤسسة ككل والعكس، هذا على الرغم من حقيقة أن الارتباط بين هذين النوعين من المشاعر يميل الى أن يكون موجبا وكلاهما يتأثر

1 - Bamberger, P.A., Kluger A. N., R. Suchard., "The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis", Academy of Management Journal, 1999, vol.42,N°3, PP:310-312.

2 - Ashforth, B.E. & Saks, A.M, "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", Academy of Management Journal, 1996, vol. 39. PP169-170

بموامل نوع العمل ، وتنوعه و مستويات المسؤولية المرتبطة بالعمل، والتعويض والعلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة العمل واحتمالات الترقية والتقدم في المؤسسة ونلاحظ أن الالتزام التنظيمي قد يتضاءل عند ازدياد احتمالات الحصول على عمل لدى مؤسسات أخرى.<sup>1</sup>

ويرى علماء النفس أن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطا وأكثر حرصا على التواجد فيه حيث يعطيه العمل إشباع لحاجاته أكثر من الفرد الغير راضي، فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع الذي يعطيه العمل له يكون أقل ارتباطا بالعمل وأقل حرصا على التواجد فيه، و أشارت نتائج لمودي، بورتر ، دوبين إلا أن الموظفين من ذوي الالتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاما.

وقد قامت بعض الدراسات بتناول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي واتضح بأن هناك أربعة اتجاهات لهذه العلاقة و هي على النحو التالي:

**الاتجاه الأول :** ويقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي

**الاتجاه الثاني :** ويقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

**الاتجاه الثالث:** ويقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي و هذا لأن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع الى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية.

**الاتجاه الرابع:** و يقوم على افتراض أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي، وقد حظي هذا الاتجاه بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية و لعل المبرر الأساسي الذي يركز عليه هذا الاتجاه يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي و بناءا على ذلك يتم النظر الى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام و الذي يعد مفهوما أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة ومن ناحية أخرى الباحثين أن الرضا يتشكل بعد الالتحاق بالعمل مباشرة أما الالتزام التنظيمي فهو يتشكل و يستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً وذلك بعد حصول الفرد على فهم قوي ليس للعمل ومظاهره فقط وإنما أيضا للأهداف والقيم التنظيمية.<sup>2</sup>

1- فارس حلمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2013، ص 277.

2- ايناس فلمبان، مرجع سابق، ص 71.

وكذلك أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي الى وجود علاقة احصائية بين المتغيرين كدراسة كل من في حين بينت دراسات أخرى علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

---

1- أحمد يونس الشوايكة ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2013، ص 184.

## الخلاصة:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، و يتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الاخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، و الذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل فيها، و تعددت الادبيات في النظر الى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة. كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، والتعرض الى أهميته ومختلف أبعاده و تطرقنا الى العوامل المساعدة في تكون الالتزام التنظيمي. بالإضافة الى اهم العوامل المؤثرة وطرق قياس الالتزام التنظيمي ومحدداته ونتائجه على الفرد والمنظمة، وختاماً بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

تمهيد:

على غرار مختلف المنشآت في كل مجالات الحياة شهدت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يتطلب أن تكون لهذه المنشآت إدارة تمتاز بالتخصص في المجال الرياضي، حيث من السهل تشييد وبناء هذه المنشآت ولكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها على أحسن وجه.

وسنلقي الضوء في هذا الفصل على مختلف الأدبيات المتعلقة بالمنشآت الرياضية، بداية باستعراض التطور التاريخي للمنشآت الرياضية، إلى مفهوم وأنواع وخصائص وأهداف المنشأة الرياضية، ومن ثم التطرق إلى الطبيعة القانونية لاستعمالها والمبادئ العامة لتخطيط المنشآت، وصولا إلى مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية ودور المركبات متعددة الرياضات التي تمثل ميدان دراستنا.



### 1- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجياً إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، فأصبحت هناك مدناً رياضية تحوي العديد من المنشآت.

#### 1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد، وفي سنة 468 قبل الميلاد نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أوليمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة ( 05 ) خمسة أيام، اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنو ملعباً كبيراً سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستري وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب:

##### (أ) ملعب البنتاثون:

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات برياضة البنتاثون.

##### (ب) ملعب الهيبودروم:

بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء.

##### (ت) البلاسترا:

تمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.

##### (ث) الليونيديون:

تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية، حيث كان هذا المكان مخصصاً لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات.

##### (ج) الكولوسيوم:

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80 م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 8000 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينت واجهاته بالتماثيل.<sup>1</sup>

1- عفاف عبد المنعم، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001، ص 25.

### 2-1- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية، معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين ، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

#### (أ) الملعب الأولمبي:

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها :كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة-سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي ..الخ.

#### (ب) الصالة المغطاة:

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ.

#### (ت) الملاعب المفتوحة:

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصًا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

#### (ث) حمام السباحة والغطس:

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن...الخ.

#### (ج) الفنادق الرياضية:

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى...الخ

#### (ح) الخدمات المركزية:

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.<sup>1</sup>

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## 2- مفهوم المنشأة الرياضية:

لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.<sup>1</sup>

ويعرفها البعض أيضا على أنها " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي : الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>2</sup>

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وذات كفاءة من أجل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها هذه المنشآت، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما مسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية فقد خصص في القانون رقم ( 04 /10 المؤرخ في 14 أوت 2004) المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فصلا خاصا لها حيث جاء الفصل 11 منه تحت عنوان : التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي

1- أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 329.

2- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة ( الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 172.

للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية<sup>1</sup>.

### 3- أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

#### 3-1- الأهداف:

- منشآت تنافسية.
- منشآت تدريبية
- منشآت ترويحية.
- تعليمية
- علاجية... الخ.

#### 3-2- الشكل العام:

- منشآت خارجية ( مكشوفة ).
- منشآت داخلية ( مغطاة ).

#### 3-3- الرياضة (اللعبة):

- رياضات جماعية ( قدم، سلة، طائرة... الخ ).
- رياضات زوجية ( تنس، اسكواش... الخ ).
- رياضات فردية ( العاب قوى، ).
- رياضات المنازلات ( دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ ).
- رياضات مائية ( سباحة، غطس،... الخ ).
- رياضات استعراضية وإيقاعية ( جمباز.... الخ ).

#### 3-4- القانونية:

- منشآت ذات ملاعب قانونية ( للمنافسات الرسمية ).
- ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية ( للتعليم والتدريب والترفيه ).

1- محمد نايت ابراهيم، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 14.

### 3-5- التبعية:

- منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية ...)
- منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ...)
- منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).

### 3-6- نوعية الأرضية:

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية ... الخ)<sup>1</sup>.

### 4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
  - أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية أي يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية نشاطات رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.<sup>2</sup>

1- مجّد ديلمي، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر3، جوان 2014، ص 73.

2- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 416 المؤرخ في 1991/11/02، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 54 سنة 1991.

### 5- أهداف المنشآت الرياضية:

- إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
- المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لاكتمال عملية التنمية.
- رعاية الشباب وتربيته وزيادة فعاليته في المجتمع.
- الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم واستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
- إعادة أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة.<sup>1</sup>

### 6- الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية:

حسب المادة 89 من الأمر 95/09 والخاصة بقانون التربية البدنية والرياضية " يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقاً للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. و يمكن أيضاً لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشأة رياضية بنفس الشروط.

يتضح اهتمام الوصاية المتمثلة في وزارة الشباب والرياضة بممارسة الأنشطة الرياضية من طرف فئة كبيرة من الشعب الجزائري ولا يتأتى ذلك إلا بتوزيع لا مركزي للمنشآت الرياضية بأنواعها عبر الأحياء الجوارية والسكنية.

1- عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص29.

كما توضح المادة أن المنشأة الرياضية يجب أن تتصف بمواصفات تقنية من أجل أمن الرياضيين كما يمكن أن تسمح الدولة حسب المادة المذكورة ببناء منشآت رياضية في كل مجموعة اقتصادية وإدارية.<sup>1</sup>

### 7- الامكانيات في المنشآت الرياضية:

#### 1-7- ماهية الإمكانيات

تشير عفاف عبد المنعم درويش أن الإمكانيات فيما مضى لم تكن لها دراسات خاصة حيث اعتبرت جانب أو فرع من فروع مادة التنظيم والإدارة وذلك لاعتبارات علمية بحتة وعليه فلم تبرز استقلاليتها عن العلوم والمواد الدراسية الأخرى حيث جرت العادة على دراستها ودمجها معا.

إلا أنه في الآونة الأخيرة أثمرت الإتجاهات الحديثة بفضل جهود الرواد والمحدثين إلى إبراز ذاتيتها من خلال ما قدم من بحوث ودراسات توضح أهمية تناولها كدراسة مستقلة وأن لمادة الإمكانيات ماهيتها التي تميزها بجلاء عن سائر العلوم الإدارية الأخرى وغيرها وإن ظلت بين الإمكانيات وبين هذه العلوم روابط وصلات مردها وحدة الهدف في منظومة الأداء بكل من التربية البدنية والرياضة.<sup>2</sup>

"الأدوات والمنشآت من أهم العناصر الرئيسية لنجاح العملية الدراسية بصفة عامة ونجاح أي برنامج في التربية الرياضية لذلك كان من الضروري توفير هذه الأدوات والمنشآت اللازمة لممارسة أي نشاط وليس توفيرها فقط بل توفيرها من المستوى الجيد"<sup>3</sup>.

#### 2-7- أهمية الإمكانيات

إن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطويرها ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية والرياضة حيث تؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها وتظهر أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

- توافر الإمكانيات يعد أهم العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية.

- إن تفريخ صفوف متتالية من الناشئين للانضمام إلى الفرق الرياضية ذات المستوى العالي والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن تتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

1- لخضر ربح، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 29.

2- عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص 24.

3- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط2، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص 273.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.
- يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أو أخرى الشعور بالانتماء للوطن.
- إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة للوصول للصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المدرب وساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد على رفع مستوى الأداء.
- إن تواجد الإمكانيات يوفر الوقت والجهد لكل من اللاعب والمدرب حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو الدارس أو ما إلى ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.
- توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.
- إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية سواء في مصر أو في مختلف البلاد العربية والأجنبية.
- إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب في الإقبال على ممارستها.
- إن توافر الإمكانيات في اختلاف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضة يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.
- إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.
- توفير الإمكانيات الخاصة بإقامة المهرجانات والعروض الرياضية والدورات المحلية أو القارية أو الأولمبية يعد أحد المظاهر الحضارية الهامة التي تظهر مدى تقدم الدولة وتطورها بالإضافة إلى أهميتها الاقتصادية.
- إن توفير الإمكانيات ذات التقنية الحديثة خاصة في مجال القياس له دوره الفعال في الارتقاء بالبحوث العلمية للتربية البدنية والرياضة مما يؤثر بصورة خاصة في تطويرها ودقة انتاجها.
- إن توفير الإمكانيات من أدوات وأجهزة متطورة في أماكن التدريب له عظيم الأثر في تتبع مستوى أداء اللاعبين سواء أثناء فترة إعدادهم أو في غضون المنافسة من أجل الارتقاء بهم.



➤ لا يمكن لكليات التربية الرياضية من تحقيق أهدافها في إعداد وتأهيل الكوادر المتخصصة في مجالات التربية والرياضة في غياب الإمكانيات.<sup>1</sup>

### 7-3- أنواع الإمكانيات:

إن الإمكانيات تنقسم إلى :

أولاً: الإمكانيات المادية :

ويقصد بها الأماكن المعدة من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع أنشطة التربية البدنية والرياضة لأية غرض وعمر ونوع وعلى ذلك فهي تنقسم إلى :

أ- أماكن الممارسة :

مثل الملاعب - الصالات - حمامات السباحة..... إلخ .

ب- المنشآت :

وهي المباني الدائمة مثل الأندية ، كليات التربية الرياضية ، القرى الأولي ، الإستاد وما يشمله من مدرجات، مخازن ، ورش ، عيادات ، قاعات ، فالمنشأة تضم مختلف الإمكانيات .

ج- الأجهزة والأدوات :

مثل الكرات ، الشباك ، قوارب التجديف ، المتوازي ، الجلة .... إلخ .

ثانياً : الإمكانيات البشرية :

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائماً فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان، و حيث هو المحرك الرئيسي لمختلف هذه الإمكانيات كى تحقق الهدف الذى تواجدت من أجله وهذا يستلزم الجهد الإنسانى الإرادى الواعى الذى يهدف إلى خلق المنافع فى مختلف المواقع ، وفى مجال التربية البدنية والرياضة تكون هذه الأعمال إما تنفيذية او إشرافية ويمكن أن تشمل الإمكانيات البشرية كل من :

أ- الممارسون:

وهم كل من يمارس نشاط أو أكثر من أنشطة التربية البدنية والرياضة سواء كان ذكر أم أنثى فى أى مرحلة عمرية وفى أى مكان معد مسبقاً بقصد تحقيق هدف شخصى ، أو لهيئة معينة ، أو قومى ، أو ما إلى غير ذلك ، وعلية يمكن أن يكون الممارسون لاعبون، تلاميذ، أفراد يمرحون، أشخاص يريدون اكتساب اللياقة والصحة أو إنقاص الوزن ..... إلخ .

1- عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص ص 24-25.

**ب- المنفذون :**

وهم القائمون بالجانب التطبيقي في مجال التربية البدنية والرياضية على مختلف صورها من مدربين، معلمين، قادة... إلخ، أي كل من يقوم بتنفيذ خطط وبرامج من مختلف ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضة.

**ج- الفنيون:**

ويقصد بهم المتخصصون في المجالات المختلفة سواء التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بممارسة أنشطة التربية البدنية والرياضة من أطباء، أخصائيو نفسيون، أخصائيو علاج طبيعي، إداريون، مشرفون ماليون... إلخ

**د- المهنيون:**

وهم العمال الحرفيون الذين يتعاملون مع الإمكانيات المادية من ملاعب وأدوات ومن أمثلتهم عمال الملاعب ، عمال الصيانة ، عمال الإضاءة ، عمال النظافة .

إن هذه الإمكانيات البشرية لا تعمل ولا تسير وفق غرائزها الإنسانية فهي عندما تقوم بالعمل الإداري تتلاءم مع بيئتها التي تعيش فيها كي توفق بين تحقيق الهدف الذي تعمل من أجله ومتطلبات وتقاليد المجتمع الذي تعيش فيه.

**ثالثا : إمكانيات التمويل :**

لا يتم تحقيق الهدف المنشود بمجرد بذل الجهود البشرية على أرض في صورتها الطبيعية، ولقد أدرك الإنسان منذ وقت بعيد بأهمية إعداد وتهيئة هذه الأرض أو المكان كي تصبح صالحة للاستخدام بالإضافة لتوفير الأدوات الخاصة بالنشاط الممارس في وجود المنفذون والفنيون والعمال لذلك يمكننا القول بأن رأس المال هو مجموعة الموارد المتنوعة التي سبق إعدادها وتوفيرها، وبذلك يكون رأس المال هو مجال التربية البدنية والرياضة وهو مجموعة غير متجانسة من الأدوات والأجهزة والملاعب والمنشآت وكافة الأشياء المصنوعة التي تساعد عند استخدامها لتحقيق هدف الممارس، وتعمل على إتاحة الفرص لمزيد من الممارسين.

وأصبحت الأموال بهذه الصورة عنصراً من صنع الإنسان يوفره بطريقة أو بأخرى لتحقيق الهدف الذي وفرة من أجله ويختلف حجم الأموال تبعاً لحجم وطبيعة المشروع المستهدف علماً بأنه قابل للهلاك أو الاستهلاك وفي حاجة مستمرة للتجديد .

رابعاً : إمكانات طبيعية :

ويقصد بالطبيعة هنا كل الموارد والقوى التي يجدها الإنسان دون جهد من جانبه فالطبيعة بهذا الشكل تشمل الأرض، الجبال، الغابات، الصحراء، البحار، الأنهار، مساقط المياه وما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة لون من ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضة.

خامساً : إمكانات المعلومات :

إن نجاح إقامة المشروعات والمنشآت وحسن استخدام الإمكانيات الرياضية يتوقف على حجم المعلومات والبيانات المتاحة للإمكانيات بكافة أنواعها ليست معطاة في حد ذاتها وإنما ندرك فاعليتها بقدر توافر المعلومات عنها وكلما زاد حجم المعلومات كلما كانت أكثر فعالية في تحقيقها لأهدافها الحالية والمستقبلية.

❖ أهمية المعلومات :

✓ كلما توافر حجم أكبر من المعلومات والبيانات كلما ساعد على حل المشاكل التي قد يواجهها المسؤولين  
✓ إن الأهداف التي نسعى لتحقيقها ليست معطاة في حد ذاتها وإنما ندركها ونعرفها بقدر ما يتوافر لنا من معلومات عنها.

✓ إن قلة المعلومات قد يؤدي إلى الإغفال عن توفير بعض الأجهزة والأدوات لمجرد الجهل بوجودها مما قد يؤدي إلى الإهدار في الوقت والجهد والأموال.

✓ كلما زاد حجم المعرفة الفنية والتقدم الفني ساعد على إمكانية تحقيق مستويات أعلى.

✓ إن الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة يتوقف على مقدار إلمام العاملين بمختلف المعلومات الخاصة بها.<sup>1</sup>

8- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والاهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي :

8-1- اختيار الموقع:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته باختلاف حجم المشروع حيث يجب مراعاة النقاط التالية:

1- عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق، ص ص 37-40

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 3 كم بالنسبة للشباب، 2 كم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة.
- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة، مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه، وقصر الطريق وسهولة الاستدلال عن موقعه.
- بالنسبة لاختيار موقع المنشأة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لانتقال المشاهدين من وإلى المنشآت في أقل وقت ممكن.
- يجب أن تكون الطرق المؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الإستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب وداخل القرى والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم.
- العناية التامة بالخدمات العامة لجماهير المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه، الكافتریات، المطاعم سريعة الخدمة، الإسعاف... الخ. بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين<sup>1</sup>.

### 2-8- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها، كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

### 3-8- العزل :

- هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:
- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ) .
  - عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى ( مثل: ميادين الرماية، الجمباز... الخ) .
  - عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال .

1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بمحاجز لا تعيق ولا تشوه الملاعب .
  - مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام .
  - عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلام .
  - تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.
- 4-8- الأمن والسلامة:**

هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال :

- يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
  - يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب .
  - يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للازدحام .
  - ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب .
  - يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
  - تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.
- 5-8- الصحة العامة:**

يجب الاهتمام بالعوامل التالية :

- تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
  - العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
  - الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية .
  - العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين<sup>1</sup>.
- 6-8- الإشراف:**

هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها :

- يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة .
- يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج) .
- يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية .

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق ، ص72.

- يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

#### 7-7- الاستغلال الأمثل:

يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

- الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.
- استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

#### 8-8- النواحي الاقتصادية:

يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب

مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.

#### 9-8- القانونية:

للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك

القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

### 8-10- إمكانية التوسع مستقبلاً:

- عملية التوقع للتوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي :
- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
  - مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
  - مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
  - مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

### 8-11- الناحية الجمالية:

الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها :

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جميلة متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.
- الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.<sup>1</sup>

### 9- مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية:

مدير المنشأة هو المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

### 9-1- الجانب المعرفي:

- عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
- عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، ص74.

- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
- أوقات الصيانة الدورية.
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
- الأدوات التعليمية المساعدة.

### 9-2- الجانب الإشرافي:

- الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
- التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
- تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم ( عن طريق الدورات التدريبية ).
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية ( تحذيرية أو توجيهية ) في الأماكن الملائمة.
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
- المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

### 9-3- الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

- أ) سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:
  - البيانات العامة.
  - الكشوفات الطبية.
  - موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.
- ب) سجل خاص بالإصابات وتقاريرها.
- ت) سجل الميزانية السنوية ( الموارد والمصروفات ).
- ث) سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها ( الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ ).
- ج) سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.



- (ح) سجل خاص بتشغيل واستخدام المنشأة.  
 (خ) سجل خاص بالمسابح.  
 (د) سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم للأجهزة والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الاستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة والأدوات وتصنيفها... الخ.<sup>1</sup>

### 10- دور المركبات متعددة الرياضات:

- تكلف مكاتب المركبات متعددة الرياضات بما يلي:
- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
  - المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.
- تكلف مكاتب المركبات متعددة الرياضات لأجل انجاز أهدافها بما يلي:
- (أ) تهيئة مجموع الهياكل الرياضية الداخلة في مالية المكتب، وتسييرها وصيانتها عند الاقتضاء وتوسيعها.
- (ب) القيام بالاتصال مع المجموعات الرياضية للولاية والمدريات المكلفة بالتربية والثقافة والشبيبة لدى المجلس التنفيذي للولاية وعند الاقتضاء مع السلطات الجامعية والعسكرية، بالتنظيم المادي لـ:
- المبادرات الرياضية المحلية أو الوطنية أو الدولية.
  - تدريب الرياضيين.
  - تعليم التربية البدنية والرياضية لفائدة المؤسسات المدرسية والجامعية والعسكرية غير المزودة بمنشآت رياضية.
  - الممارسة الرياضية التخصصية والمنظمة داخل مدارس الرياضة والملحقة إما بجمعيات رياضية وإما بمجموعات رياضية مدرسية وعسكرية.
  - التكوين عند الاقتضاء، للإطارات الضروريين لتشغيل الحركة الرياضية على مستوى الولاية.<sup>2</sup>

1- مُجد ديلمي، مرجع سابق، ص 78.

2- مرسوم رقم 77 - 177 مؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات متعددة الرياضات. الجريدة الرسمية رقم 64، 1977.

## خلاصة:

إن ظهور الوجه الحقيقي للرياضة يكون من خلال زيادة إقبال والمشاركة للعنصر البشري في مختلف الأنشطة الرياضية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفر المنشآت الرياضية، المسيرة من طرف إدارة سليمة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها.

كما أن نجاح تسيير المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة والمبادئ الأساسية لها التي يتمسك بها المسؤول عن التخطيط وتسيير الإمكانيات الرياضية المتوفرة بالطريقة المثلى.

وتعرفنا في هذا الفصل على التطور التاريخي للمنشآت الرياضية وأهدافها في العصر القديم والعصر الحديث، إضافة إلى مفهوم المنشأة الرياضية، أنواعها والتصنيفات المعمول بها، خصائصها، والهدف من إنشائها، ومن ثم تطرقنا إلى الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية في الجزائر، وأهم المبادئ لتخطيط هذه المنشآت، وبعدها تم التعرف على دور ميدان دراستنا المتمثل في المركبات متعددة الرياضات.

الطاهر الطيب

الفصل الرابع  
منهجية البحث  
والاجراءات الميدانية

### تمهيد:

بعد عرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ليتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها، و بالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تهدف المرحلة الاستطلاعية إلى تكوين أطر نظرية يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد واضح لمشكلة الدراسة أو البحث موضوع الاهتمام، وبناء عليه يعد التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو المساومة عليه إذا ما أريد الانتقال إلى المرحلة الثانية المرتبطة بالتشخيص أو الوصف الموضوعي لظاهرة معينة، على سبيل المثال الحصول على الخصائص الديمغرافية والنفسية لمجتمع البحث (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، فئات الدخل، المهنة، درجة التقبل الاجتماعي، درجة التجديد والابتكار).<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات بالعالية بسكرة في الفترة الممتدة بين 26 جانفي و12 مارس 2020، وقد كان الهدف من هذه الدراسة في تقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث، من خلال جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، كما تتيح أخذ صورة عن الظروف الميدانية والعوائق والتسهيلات التي ستواجهه الباحث. وقمنا خلال الدراسة الاستطلاعية بالاتصال مباشرة برئيس مكتب المستخدمين بديوان المركب الذي زدونا بمختلف المعلومات.

### 2- منهج الدراسة:

إن اختلاف المناهج يعود أساسا لاختلاف المواضيع المتناولة قصد دراستها، كما أن تحديد منهج ما في أي بحث دون غيره يعود إلى طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث بالدراسة، فلكل موضوع منهج خاص به، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستند إليها كل باحث في ميدان تخصصه، لذا تم اختيار المنهج الوصفي الإرتباطي لمناسبته لموضوع هذه الدراسة المعنونة ب: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية، حيث تم وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا من خلال جمع المعلومات الكافية، ومن ثم التحقق من هذه المعلومات بالوصف والتحليل بغية استخلاص النتائج الجديدة والمفيدة.

ويعرف المنهج الوصفي الإرتباطي على أنه: هو المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من

1- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 47.

الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها و ضبطها أو التحكم فيها.<sup>1</sup>

ومن هنا يتضح لنا أن المنهج الوصفي يهتم في تصوير ما هو كائن، أي الوضع الراهن أو الحادث، فهو يصف الظاهرة وخصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها، والظروف التي تحيط بها، ويحدد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة، وانطلاقاً من هذا التصوير الشامل يمكن التنبؤ والاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليه هذه الظاهرة.<sup>2</sup>

### 3- أداة الدراسة:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها، ونظراً لطبيعة الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

**الاستبيان:** هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة من الأفراد.<sup>3</sup>

استمارة الاستبيان هي: "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفي للبحث المدرس.<sup>4</sup>

1- موسى حريزي، صبرينة غري، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 26.

2- كمال مُجد مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص95.

3- مصطفى غلبان ربيحي، عثمان مُجد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص82.

4- تركي مُجد، مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص131.

ويمكن للباحث استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة في الاستبيان، ويعتمد ذلك على طبيعة الدراسة وإمكانيات الباحث ومهاراته في مناهج البحث، وطبيعة عينة الدراسة، وبشكل عام اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس الرضا الوظيفي بعد الاطلاع على أدبيات البحث عن طريق الرجوع لبعض الدراسات ومنها دراسة ايناس فلمبان (2008)، ودراسة أمل الغانم (2001)، ومقياس الالتزام التنظيمي لبورتر وزملائه ومقياس جورج وزملائه، وتكييف الأسئلة حسب متطلبات الدراسة، وعليه قمنا بإعداد استمارة أسئلة مكونة من قسمين:

• **القسم الأول: البيانات الشخصية:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة ، وذلك من أجل معرفة البنية الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة.

• **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتكون من (37) عبارة مقسمة على محورين:

➤ **المحور الأول:** (21) عبارة تمثل المؤشرات المتعلقة بمقياس الرضا الوظيفي.

➤ **المحور الثاني:** (16) عبارة تمثل المؤشرات المتعلقة بمقياس الالتزام التنظيمي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة، حيث تم استخدام صيغة موحدة بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم 01: يوضح توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.**

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الاستمارة، فقد تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4 = 1-5) ، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ( 0.8 = 5÷4 ) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة



في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (  $1.8 = 1 + 0.8$  )، وهكذا لبقية الفئات.

وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالاتي:

- من 1 إلى 1.80 تعني عدم الموافقة بشدة. (مستوى منخفض جدا).
- من 1.81 إلى 2.60 تعني عدم الموافقة. (مستوى منخفض).
- من 2.61 إلى 3.40 تعني محايد. (مستوى متوسط).
- من 3.41 إلى 4.20 تعني موافق. (مستوى مرتفع).
- من 4.21 إلى 5 تعني موافق بشدة. (مستوى مرتفع جدا).

#### 4- الشروط العلمية للأداة:

تتنوع وسائل القياس في مجالات علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تنوعا كبيرا، لذلك هناك بعض الشروط والمعايير التي تعرف باسم محاكاة الجودة لهذا المقياس، وذلك لضمان الحكم على مدى صلاحيتها للاستخدام والتطبيق و مناسبتها لتحقيق الأغراض المرجوة من عملية القياس.

#### 4-1- صدق الاستبيان:

إن صدق الاستبيان المقرر في البحث مهما اختلف أسلوب القياس يعني قدرته على قياس ما وضع من أجله أو الصفة المراد قياسها أو تقديرها.

وقد تعذر علينا التحقق من صدق الاستبيان بسبب جائحة كورونا (كوفيد-19)

#### 5- مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد الأفراد العاملين في ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة بـ 59 موظفا موزعين على عدة رتب ومناصب، وذلك حسب القائمة العددية للموظفين الموقوفة إلى غاية 2019/12/31 المقدمة من طرف مكتب المستخدمين بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، وهو ما يمثل مجتمع دراستنا.

#### 6- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات، فهي تعتبر جزءا من

الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.<sup>1</sup>

1- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 144.

وقد شملت هذه الدراسة جميع عمال وموظفي ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، وقررنا استخدام المسح الشامل لجميع عمال وموظفي الديوان، وبالتالي كان حجم عينة الدراسة 59 فردا.

#### 7- متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: هو العامل أو العوامل التي تؤثر على المتغير التابع، ويمثل في دراستنا: الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية.

ب- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.<sup>1</sup> ويمثل في دراستنا: الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية

#### 8- مجالات البحث:

أ) المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة والوحدات التابعة له.

#### التعريف بمكان الدراسة:

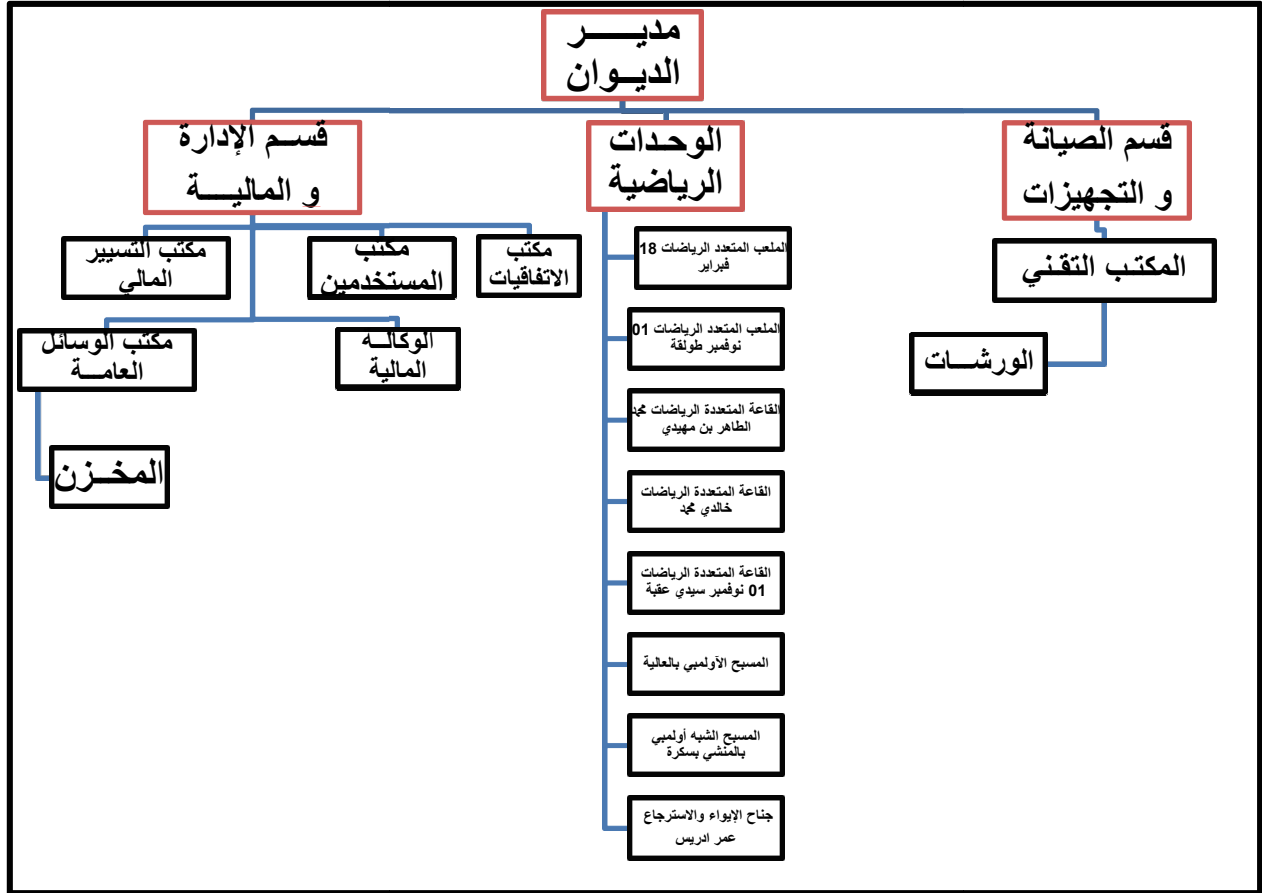
أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في: 06/08/1977 والمتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، والذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22 . أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 30/12/1998 تطبيقا للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية. تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب وقاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح وجناح الإيواء والاسترجاع الخاص بالرياضيين.

1- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000، ص 134.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 22/07/2001 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة، والذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31.

تشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين والعمال، وهو خاضع للهيكل التنظيمي التالي:



شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة (O.P.O.W. Biskra).

المصدر: قسم الإدارة والمالية بديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة.

### ب) المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ومن المعلوم أن هذه المدة الزمنية تتحدد بطبيعة الموضوع وحداثته، وعليه فقد استغرقت دراستنا الفترة الممتدة بين 20 نوفمبر 2019 و 12 مارس 2020، ابتدأت بضبط موضوع الدراسة وجمع المعلومات النظرية حول مختلف

المتغيرات، ومن ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية للوقوف على وصف دقيق لميدان إجراء الدراسة والتعرف على مجتمع البحث، وجمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، وقد تعذر استكمال بقية المراحل بسبب جائحة كورونا كوفيد - 19.

### 9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، قرنا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية،... الخ، وكذا ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي،... الخ، إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية والتكرارات:** وتستخدم بشكل أساسي لوصف أفراد العينة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الاستبيان.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** ويتم استخدام هذا المعامل للتحقق من ثبات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** ويستخدم لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل محور من محاور الاستبيان، وكذا لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- **الانحراف المعياري:** ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي. كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح الأقل تشتتاً.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين.

### خلاصة :

لقد تم التطرق في هذا الفصل الى توضيح الإطار المنهجي للدراسة، مع تحديد كل من مجتمع البحث وعينة الدراسة وأدوات الدراسة، التي من خلالها يتم جمع المعلومات للوصول الى الحقيقة وما هو غامض في هذه الدراسة.

خاتمة

## خاتمة

لقد تعرضنا في الفصول السابقة الى مفهوم الرضا الوظيفي و الشرح المفصل الدقيق لأهم عناصره و أهم ما جاءت به الأدبيات النظرية، وكذا تعمقنا فيما بعد في متغير الالتزام التنظيمي و أهم الدراسات التي جاءت به ووضحنا المقصود منه و لاحظنا أن كلا المتغيرين يحمل مفهوما خاصا قد يكون بعيدا عن الآخر إلا أن علاقة الربط بينهما تبقى محل إثبات، فعلى الرغم من قلة الأدبيات التي توضح هذه العلاقة إلا أن هذه الأخيرة تبقى قائمة ، ما دام الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي موضوعان محل الطرح في نفس البيئة (المنظمة) بالإضافة لارتباطهما بأهداف المؤسسة و يحملان مسؤولية نجاحها أو فشلها ، اذ لا يمكن الاستغناء عن أي منهما ، فقد يكون الموظف راض، و غير ملتزم فيؤدي ذلك الى فشل أهداف المنظمة، إذ لا يمكن أن يتحقق التوازن إلا إذا حققت المنظمة الرضا للفرد و بالمقابل يعود الفرد بالفائدة على المنظمة من خلال الالتزام بمهامه و الانتماء القوي لها أي أن هذه العلاقة هي علاقة تبادل.

إن الهدف الأساسي من هذه المذكرة هو دراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار المفاهيمي للموضوع من أجل الوقوف على الخلفية النظرية و الاستفادة من الدراسات السابقة.

وبعد ذلك قمنا بضبط منهجية البحث، بداية من الدراسة الاستطلاعية وتحديد مجتمع وعينة البحث واختيار المنهج المناسب للدراسة، إضافة إلى أداة البحث التي تمثلت في استبيان تم ضبطه، وتحديد الأساليب الإحصائية، فيما تعذر علينا جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة بسبب توقف الأنشطة جراء جائحة كوفيد 19.

قَالَ اللَّهُ إِنَّهُ عَمَّا  
إِشْرَكُوا عَدُوٌّ مُبِينٌ



## المراجع باللغة العربية:

### أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، دار المعرفة، القاهرة، 1952.
- 3- إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2011.
- 4- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية عصرية، حقوق النشر والتوزيع محفوظة للمؤلف، 2000.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للنشر والطباعة، بيروت ، 1979.
- 6- أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999.
- 7- بشباينية سعد، علم اجتماع العمل، منشورات منتوري، قسنطينة، 2004.
- 8- تركي مُجَّد، مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 9- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 10- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة ( الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 12- خطاب عايده السيد، العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 .
- 13- راوية حسن مُجَّد، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية ، مصر، 2005.
- 14- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 15- رجب حسنين مُجَّد الرفاعي، السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات ، ط 3 ، أسبوط ، مصر 2006 .
- 16- زيد مشير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2007 .
- 17- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 19- صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20- عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط2، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999.

- 21- عبودي زيد، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006 .
- 22- عفاف عبد المنعم، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001..
- 23- علي شريف، إدارة المنظمات العامة، دار الجامعة للنشر، 1987.
- 24- علي مُجَّد المصاروة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 25- علي مُجَّد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 26- فارس حلمي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2013.
- 27- فاروق فيله، السيد مُجَّد عبد المجيد، سلوك التنظيمي، ط 2 ، دار الميسرة ، 2009 .
- 28- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 29- القربوني مُجَّد قاسم، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، 1994.
- 30- كمال مُجَّد مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 31- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003.
- 32- مجدي أحمد بيومي، مُجَّد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
- 33- مُجَّد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 34- مُجَّد العتيبي، عوض الله طلق السواط، الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1996.
- 35- مُجَّد حسن الوشاح ، مُجَّد عبد الله الشقارين، المنشأة والملاعب الرياضية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
- 36- مُجَّد سعيد سلطان، السلوك في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 37- مُجَّد صالح الحناوي، راوية حسن. السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية. الإسكندرية. 1998.
- 38- مُجَّد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 39- مراد نعموني، مدخل الى علم نفس العمل و التنظيم، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2006.

- 40- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 41- مصطفى غليان ربيحي، عثمان مُجد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 42- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 43- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 44- نداء مُجد الصوص، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 45- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

#### ثانيا: الدوريات والمجلات العلمية:

- 46- أحمد يونس الشوايكة، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 1، الأردن، 2013.
- 47- عبد الرحمان برقوق، هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي (المفهوم-الأبعاد-النتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 48- مُجد ديلمي، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر3، جوان 2014.
- 49- موسى حريزي، صبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

#### ثالثا: الرسائل والأطروحات:

- 50- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 51- باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، العراق، 2010.
- 52- بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير مُجد بولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر 2، 2012.
- 53- رايح برباخ، علاقة الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في تخصص الادارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014.

- 54-** راجي حابس النوافعة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
- 55-** سامي حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
- 56-** عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 57-** عورتاني مأمون عبد القادر، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة البجاج، 2003.
- 58-** لخضر ربوح، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
- 59-** محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 60-** محمد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
- 61-** محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.
- 62-** محمد مصطفى الحشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 3، 2011.
- 63-** محمد نايت ابراهيم، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- 64-** مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سونطراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006.
- 65-** مومية عزري، ظروف العمل والرضا الوظيفي للمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 66-** ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والنظمي من منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 67-** وردة العزيز، علاقة الإلتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.

رابعاً: مراسيم ومناشير:

68- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 416 المؤرخ في 1991/11/02 ، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 54 سنة 1991 .

69- مرسوم رقم 77 - 177 مؤرخ في 06 اوت 1977 يتضمن انشاء وتنظيم مكاتب المركبات متعددة الرياضات. الجريدة الرسمية رقم 64، 1977.

المراجع باللغات الأجنبية:

70-Ashforth, B.E. & Saks, A.M, "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", Academy of Management Journal, 1996, vol. 39. PP169-170

71-Bamberger, P.A., Kluger A. N., R. Suchard., "The antecedents and consequences of union commitment: A meta-analysis", Academy of Management Journal, 1999, vol.42,N°3, PP:310-312.

72-Olivier Herrbach, ,Contrat Psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Comportement Organisationnel", Bruxelles, De Boek, vol 1, 2004, p 233.

السلامة  
الحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية.

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك أتمنى أن تولوا لهذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وأحيطكم علما أن جميع المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي تمثل إجابتك.

إشراف:

أ. د بوعروري جعفر

إعداد:

• بن عليّة عمارة

• قرقازي نبيل

## القسم الأول: المعلومات الشخصية

### السن:

من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

### الجنس:

ذكر  أنثى

### المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

### القسم الثاني:

العبارات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					المحور الأول: بيانات متعلقة بمقياس الرضا الوظيفي
					1. الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي.
					2. أشعر بأن عملي و مهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه.
					3. يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.
					4. الأجر مناسب مقارنة مع الزملاء في مؤسسات مماثلة.
					5. علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة.
					6. تمتاز أوامر وتوجيهات رئيسي في العمل بالوضوح والدقة.
					7. يقدر رئيسي في العمل أعماله وجهدي.
					8. يقدم لي الرئيس المباشر المساعدة في حالة وجود صعوبات في العمل.
					9. يظهر المدير الاحترام والتقدير للعمال
					10. فرص الترقية متاحة للجميع
					11. تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في الترقية.
					12. تقدم لي وظيفتي فرصة للتعلم واكتساب معارف جديدة.
					13. هناك توافق بين مؤهلاتي ومتطلبات وظيفتي



					14. لدي الحرية في اختيار وتعديل طريقة العمل حسب الحاجة
					15. الروح الجماعية سائدة داخل المؤسسة
					16. الاتصال داخل المجموعة يسير بشكل جيد.
					17. توقيت ساعات العمل ملائم
					18. ساعات العمل الإضافية تسبب لك توترا
					19. التهوية والرائحة داخل مكان العمل جيدة
					20. توفر المؤسسة كافة الأدوات اللازمة للعمل
					21. الظروف في المؤسسة مناسبة للإنجاز
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: بيانات متعلقة بمقياس الالتزام التنظيمي
					22. أنا أعتبر المؤسسة عائلة ثانية لي
					23. أشعر بأنني مهم داخل المؤسسة
					24. أشعر بالإخلاص والولاء لهذه المؤسسة
					25. أشعر أنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة
					26. أشعر بأنني في وظيفة جيدة داخل هذه المؤسسة.
					27. سأقبل العمل في أي منصب مقابل بقائي داخل هذه المؤسسة.
					28. سأستمر بالعمل بهذه المؤسسة أني أشعر بالراحة فيها
					29. أنا أؤمن بمبادئ وقيم هذه المؤسسة
					30. هذا المنظمة تعني لي الكثير بشكل شخصي
					31. أعتبر أن ترك المؤسسة بدون أسباب وجيهة تصرف خاطئ
					32. لا أتغيب عن العمل إلا لحالات الضرورة القصوى
					33. أعتقد أنه من السهل علي أن أرتبط بمكان عمل آخر كما ارتبطت بهذا المؤسسة
					34. إن قراري في ترك المؤسسة حالياً لن يكلفني الكثير
					35. غالباً ما أتأخر عن الحضور في مواعيد العمل الرسمية
					36. أحرص على زيارة زملائي في مكاتيمهم للاطمئنان عليهم وأسعد بزيارتهم لي في مكنتي
					37. أقوم بتوجيه العاملين الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما اذا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية وتحديد نوع هذه العلاقة إضافة إلى تحديد مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

مشكلة الدراسة: هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية:

➤ مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

➤ مستوى الالتزام التنظيمي منخفض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

➤ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: شملت هذه الدراسة جميع عمال وموظفي ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة وقررنا استخدام

المسح الشامل لجميع عمال وموظفي الديوان وبالتالي كان حجم عينة الدراسة 59 فرداً

المجال المكاني: ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية بسكرة والوحدات التابعة له

المجال الزمني: استغرقت دراستنا الفترة الممتدة بين 20 نوفمبر 2019 و 12 مارس 2020

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الارتباطي

أدوات الدراسة: استمارة استبيان جميع أسئلته مغلقة

فيما تعذر علينا جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة بسبب توقف الأنشطة جراء

جائحة كوفيد 19