



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بقسم الإدارة والتسيير الرياضي

تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي

تحت إشرافه :

ذ/ صواش عيسى

من إعداد الطالب :

فتح الله أنور

السنة الجامعية: 2017-2018

شكرا واحسانا

قال تعالى في محكم تنزيله

﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

و قال رسول الله ﷺ :

﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾

أتقدم بالشكر إلى الذي خلقنا و شق سمعنا و بصرنا بحوله و قوته،
الله عز و جل أحمدده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقني لإتمام
هذا العمل الذي يعتبر قطرة من بحر كما أتقدم بجزيل الشكر مع
أسمى عبارات التقدير والاحترام إلى من كان له الفضل بعد
المولى عز و جل في إتمام هذا العمل المتواضع و الذي لم يبخل
بالنصيحة والمعلومة والتوجيه الدكتور **صوالح فيصله** وإلى كل
دكاترة وأساتذة وإداريي معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية
والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة وإلى كل من ساهم في هذا
العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة متمنيا لهم التوفيق
والنجاح في حياتهم العلمية و العملية .

أنور فتح الله

الفهرس

العنصر	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
قائمة المحتوت	
قائمة الجداول	
مقدمة أ - ب	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للبحث	
تمهيد	04
I. المناخ التنظيمي	
1. تعريف المناخ التنظيمي	05
2. أهمية المناخ التنظيمي	06
3. خصائص المناخ التنظيمي	08
4. عناصر المناخ التنظيمي	09
5. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	11
II. الرضا الوظيفي	
1. تعريف الرضا الوظيفي	12
2. أهمية الرضا الوظيفي	12
3. خصائص الرضا الوظيفي	13
4. كيفية حدوث الرضا الوظيفي	14
5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	14
III. الإدارة الرضية	
1. تعريف الإدارة	16
2. مكونات الإدارة الرضية	16
3. المهارات الأساسية في الإدارة الرضية	16
4. وظائف الإدارة	17
5. إدارة الموارد البشرية (تعريفها، أهميتها، أهدافها)	20
6. مديرية الشباب والرضة	22
IV. الدراسات السابقة والمشاهدة:	

27 خلاصة:
الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة	
29 تمهيد:
30 1- إشكالية الدراسة
32 2- فرضيات الدراسة
32 3- أهداف الدراسة
33 4- أهمية الدراسة
33 5- أسباب اختيار الموضوع
33 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات
36 خلاصة:
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
38 تمهيد:
I. منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....	
39 1- الدراسة الاستطلاعية
39 2- منهج الدراسة
39 3- عينة الدراسة
40 4- أدوات جمع البيانات
40 5- الشروط العلمية (الصدق والثبات)
43 6- مجالات الدراسة
43 7- الأدوات الإحصائية
44 8- متغيرات الدراسة
45 II. عرض و تحليل النتائج.....
47 III. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
50 إستنتاج عام للدراسة
..... حلقة	
..... الاقتراحات.....	
..... قائمة المراجع	
..... الملاحق.....	
ملخص الدراسة	

الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	ثبات مقياس الرضا الوظيفي باستخدام معادلة الفا كرونباخ	01
41	الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي	02
41	ثبات مقياس المناخ التنظيمي باستخدام معادلة الفا كرونباخ	03
41	الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس المناخ التنظيمي	04
41	صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي	05
42	صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي (الصدق البنائي)	06
45	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى	07
45	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثانية	08
45	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة	09
46	عرض النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة	10
46	نتائج الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياسين (الفرضية الرئيسية)	11

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيتأثر بها ويؤثر فيها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض.¹

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تحقيق السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تحقق سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.²

ولقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر لسلوك الأفراد بالمنظمة، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على الدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في سير العمل وعلى أداء العاملين وعلى الرضا الوظيفي.

وينظر للرضا الوظيفي على أنه درجة إشباع الفرد لحاجاته، حيث يتحقق هذا الإشباع نتيجة توفر عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ومتناسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.³

هذا ويتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أي ما يطلق عليه العوامل الشخصية، وهي عوامل لها علاقة بقدرات العاملين ومهاراتهم، وقد تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، أما النوع الآخر من العوامل فهي عوامل مرتبطة بظروف العمل مثل الضوء والتهوية والرطوبة، وقد تكون العوامل متعلقة بالوظيفة أو بالعمل نفسه ومدى تناسب واجبات الوظيفة لقدرات وميول وإمكانيات الشخص، أو قد تكون عوامل لها علاقة بنمط الإشراف أو الإدارة التي لها علاقة بتنظيم العمل داخل المنظمة، أو العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في نجاح العملية الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع أهداف العاملين فإن ذلك يتطلب وجود وعي وإدراك جيد من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات هذا العصر وتهيئة

1 العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص305 .

2 حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص166 .

3 عبد الباقي، صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص231 .

المناخ المناسب، وإيجاد الكادر المؤهل القادر على تحمل الأعباء والعمل على تطوير وتنمية القدرات والمفاهيم، ووضع البرامج والسياسات واللوائح والقوانين التي تؤمن لها الاستمرارية في البيئة التنافسية التي يتميز بها هذا العصر، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية وذلك بمديرية الشباب والرياضة بالوادي .

ولقد تناولنا في هذا الموضوع مجموعة من العناصر من خلال الخطة التي شملت على مقدمة

كانت عبارة عن تقديم ومدخل للموضوع وشملت الخطة أيضا ثلاث فصول كانت كالآتي:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة وتحديثنا فيها على المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الإدارة الرياضية وكذا الدراسات السابقة والمشاهدة.

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة وتمثل في عرض الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيارها كما شملت أهم المفاهيم والمصطلحات.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي شمل منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية وكذا عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

وانتهت الدراسة باستنتاج عام بخاتمة طرحنا فيها رؤيتنا في نتائج البحث من خلال دراسة

فرضيات البحث ومناقشتها، مستخلصين في الأخير اقتراحات وتوصيات مناسبة.



تمهيد:

هذا الفصل هو بمثابة مدخل نظري للدراسة والتعريف بمتغيراتها وما يتعلق بها وذلك لفهم معناها وتسهيل الإجراءات الميدانية كما أنه يتضمن الدراسات السابقة والمشاهدة والتي سيتبعها الباحث وتعيينه في سير الدراسة من البداية إلى آخر خطوة خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة وفي هذا الفصل سنتطرق لكل من المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الإدارة الرياضية بصفاتها متغيرات للدراسة.



I. المناخ التنظيمي:

1. تعريف المناخ التنظيمي:

يعرف "Gordan" المناخ التنظيمي: بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية.¹

أما «حمود» فيعرفه: بأنه مجموعة السمات التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق الرضا والتحفيز، أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية.²

ويعرفه القرشي: بأنه الانطباع العام لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة: كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيه، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.³

ويرى «القريني» أن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد؛ مما يعني أن التغيير في أداء الفرد يتأثر بالتغيرات على المناخ التنظيمي؛ سواء كانت متعلقة بنواح اجتماعية إنسانية أو اقتصادية. وتختلف القيم الإنسانية عن القيم الاقتصادية؛ حيث تتعلق الأخيرة بعملية تخصيص الموارد الاقتصادية وتوزيعها، وهي عملية لا تحكمها طبيعة السلوك الإداري بدرجة كبيرة بعكس القيم الاجتماعية التي هي محصلة العلاقات بين الأفراد والجماعات.⁴

في حين «العميان» يرى أن المناخ التنظيمي هو الاتجاهات البارزة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها.⁵

أما "Richard & Lyman" فيؤكدان أن المناخ التنظيمي ظاهرة شاملة ومتكاملة في المنظمة، وتعبّر عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تتميز بالاستمرار والاستقرار النسبي، وتكون مدركة بوساطة العاملين، فالمناخ التنظيمي يعد نطاقاً معنوياً مفتوحاً يؤثر في كثير من المتغيرات والعوامل.⁶

1 Gordan I.R 1992. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3 ed. Newton: Allyn & Baeon., Inc.p665

2 حمود حضير كاظم، مرجع سابق، ص164.

3 القرشي، ليلي حسن: 1425هـ، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، دراسة دكتوراه، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ص105

4 القريني، محمد قاسم: "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، مكتبة الشرق، ط2، 1993، ص150

5 العميان، محمود سلمان: مرجع سابق، ص305

6 Richard M, Steers & Lyman W. Porter, 1993. Motivation and Work Behavior, New York: McGraw Hall.p232



كما عرفه بجر (2005) على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.¹

2. أهمية المناخ التنظيمي:

➤ يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها؛ إذ يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، والتي يعد المناخ التنظيمي أحدها؛ فالجو السائد داخل العمل له تأثير كبير في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.²

➤ ويعد المناخ التنظيمي عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛ حيث يؤدي إلى الإسهام في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل هذه المنظمة، لذا فدراسة المناخ التنظيمي والتعرف إلى مستوياته، والعمل على تطويره يعد أمراً ضرورياً حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها المتوخاة بعناية.³

➤ المناخ التنظيمي يؤثر في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة؛ حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات وبلورتهم من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل وتعديلها، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.⁴

➤ يساعد على تحسين العملية الإدارية في المنظمة وتطويرها، وتظهر العلاقة واضحة بين المناخ التنظيمي والتخطيط، خصوصاً عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين في التنظيم.

➤ يساعد على تحديد سلوكيات العاملين؛ فسلوك العاملين وأداؤهم يتأثر بما يتمتعون به من صلاحيات في اتخاذ القرارات، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات إيجابية للأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد من توافر الموازنة بين مهارات الأفراد وقابليتهم من جهة، ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى.

¹ بجر، يوسف عبد: 2005 مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، ص 259-260

² Lyon, H.L Ivancevich, M.J. 1992. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction In a Hospital, p92

³ المنيع، حمد إبراهيم: 1428هـ، التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الرياض، جامعة الملك سعود، ص 64

⁴ الحربي، خلف رشيد: 2000م المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص 89



- يحدد المناخ التنظيمي اتجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة بين العاملين؛ فعلاقات العمل الميينة على أساس روح الفريق تساعد على الإبداع والابتكار.¹
- يساعد في التعرف إلى نمط الإدارة السائد في المنظمة؛ حيث أكد كثير من الباحثين أن هناك علاقة سببية متبادلة بين المناخ التنظيمي ونمط الإدارة، في الوقت الذي يتأثر المناخ التنظيمي بنمط الإدارة فإنه يؤثر فيها.²
- يعد توافر المناخ الملائم مفتاح النجاح للإدارة الفاعلة في أي منظمة؛ إذ يمثل المناخ التنظيمي طريقاً شائكاً أو طريقاً سالكاً للأداء، كما أن المناخ متغير حيوي، ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات، والظروف المحيطة بالمنظمة، وبإدارتها وفرصها ومشكلاتها.³
- توفر الكفاية في الرئيس المباشر والعاملين معه، وحسن سمعة الإدارة، والأخذ بمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات، وتحقيق الفرص المتكافئة بين الجميع، كل حسب قدرته واستعداداته وميوله المتاحة، وإحساس الجميع بالأمن والأمان والاستقرار، ووضوح الأهداف والسعي بكفاية إلى إنجازها، وتمتع العاملين بكفاية ثقافية وعقلية عالية من أهم العوامل المؤدية إلى إنباء الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.⁴
- كما يعد المناخ التنظيمي من العناصر المهمة في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية لقوة تأثيره في سلوك العاملين من ناحية، ولدوره الفاعل في تحديد نجاح المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة أو فشلها من ناحية أخرى. فقد لوحظ أنه إذا كانت خصائص بيئة العمل مميزة وملائمة للعاملين، تزداد لديهم الرغبة في العمل؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. أما إذا كانت بيئة العمل مثيرة للضغوط والإحباط فإن الأداء سوف يتأثر سلبياً، ويترتب على ذلك انخفاض معدلات الإنتاج والخدمات.⁵
- كما أن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة تحديداً كبيراً. ويرى الباحثون أن المنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً، سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية: كالتخطيط والتنظيم والمتابعة.⁶
- وفق ذلك ينبغي الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والعمل على تطويره؛ من أجل أن تحقق المؤسسات أهدافها المتوخاة منها بكفاية وفاعلية، كما أن تقدم المجتمع التكنولوجي والإداري يتحدد من خلال جودة الأعمال

¹ التويجري، فاطمة عبد العزيز: 1430هـ التطوير التنظيمي لإدارات التدريب التربوي للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الجودة

الشاملة: نموذج مقترح، دراسة دكتوراه، الرياض، جامعة الملك سعود، ص31

² ماهر أحمد: "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط7، 2000، ص19

³ لعوامله نائل: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (21) 1994، ص242

⁴ أبو سررة، محمود أحمد: 1420هـ، تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، القدس، جامعة القدس، ص24 .

⁵ الشرم سعيد عطية: المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، جامعة الأزهر، القاهرة،

1425، ص51

⁶ بني أحمد، أحمد محمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، عمان، دار الحامد، ط1، 2007، ص44



الناجحة من فاعلية المؤسسات الإنتاجية، والخدمة العامة فيها. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التصدي للمشكلات في المؤسسات عموماً، وإلى معالجة مناخها التنظيمي خصوصاً؛ من أجل أن تحقق المؤسسات أهدافها وأهداف العاملين فيها، ومن ثم أهداف المجتمع.¹

3. خصائص المناخ التنظيمي:

❖ الاستقلالية:

حيث أشار "يونس 2002 م" أن عنصر الاستقلالية يؤثر في تمييز الشخصية الإبداعية عن غيرها. إذ أشار أكثر من 70 % من علماء البحث والتطوير الذين أسهموا في دراسة الإبداع، إلى أن الاستقلالية تعد أهم العوامل التي تخلق الإبداع عند الفرد، والإبداع من الصفات التي تتطلب الحوار. والاستقلالية هي حرية اتخاذ القرار وانفراده في تقرير قراراته اليومية. وتعد الحرية في هذا المعنى أحد الدوافع الداخلية للفرد وحفزه للعمل، كما أن دعاة إدارة الجودة الشاملة يجدون في الاستقلالية عنصر تشجيع للإبداع والابتكار.²

❖ الثقة:

ثقة الأفراد العاملين بالمنظمة تؤثر في مشاعرهم وروحهم المعنوية، وتبنى هذه الثقة والتصورات الإيجابية من خلال جملة من المتغيرات الأساسية وهي: عدالة الإدارة في التعامل مع الأفراد العاملين، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته وجهوده واهتماماته، وإتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في صنع القرار من خلال تقديمهم للمقترحات الخاصة بعملهم؛ حيث إن المقترحات والتعبير عن الرأي في حرية تبرز الكفاءات والقدرات والمواهب التي تستفيد منها المنظمة في نجاحها وتطورها.

إن التطور والتقدم في المنظمة يؤدي بها إلى إبراز سمعتها وكفاءتها بين المنظمات الأخرى في المجتمع، مما سيكون له أثره في اعتزاز الأفراد بانتمائهم إلى مثل هذه المنظمات، حيث يشعرون بأن نجاحهم هو من نجاحها، مما ينعكس على روحهم المعنوية، فيتفانون في خدمة المنظمة ويسهمون في زيادة إنتاجها. مما ذكر آنفاً يتضح أن الثقة التي تعطى للفرد من المنظمة ويدركها يستطيع من خلالها الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم ومستوياته الإدارية العليا، ويناقشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.

❖ الدعم:

ويفسر الدعم التنظيمي بمدى إدراك الأفراد بأن المنظمة تهتم بهم، وتتمن جهوداتهم وإسهاماتهم، وتعني بهم وترعاهم.

ويعد الدعم من الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية؛ حيث إن دعم الإدارة العليا للعاملين، وتحمل الاختلافات بينهم، والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة كل ذلك يعد عاملاً إنسانياً يضيف مناخاً إيجابياً.³

¹ أبو سمرة، محمود أحمد: نفس المرجع، ص 32 .

² يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 215

³ القرشي، ليلى حسن: مرجع سابق، ص 128/125



❖ التقدير:

هو أحد خصائص المناخ التنظيمي الصحي والجيد، ويرتبط مفهوم التقدير بمفهوم التحفيز المعنوي Moral Motivation الذي يعني كما أشار " مرعي " كل ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة والتي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم، مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، والخدمات الترفيحية، والأنشطة الاجتماعية، والترقيات الوظيفية، والتدريب المهني، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم.¹

❖ العدالة:

تبرز أهمية تحقيق العدالة في المنظمات من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاية والفاعلية والنجاح للمنظمات؛ حيث إنها من الأبعاد الأساسية لجعل مناخ العمل صحياً ومنتجاً وإبداعياً.² هذه الخاصية تمثل القدرة على موازنة الالتزامات الجريئة والمعاملة المتساوية للجميع، مع الأخذ في الحسبان الاختلافات الفردية الكبيرة، وإذا كان الواجب هو خدمة الجمهور، فيجب استخدام احتياجات المواطن الواحد بوصفه معياراً لتحقيق العدالة للجميع، وأن الخدمة العامة غير القادرة على مزج النظام والعدالة مع الشفقة سوف تؤدي إلى نوع من البيروقراطية التي تشابه عمل الرجل الآلي.³

4. عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسة والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

✓ نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.⁴

¹ مرعي، محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003، ص 31

² القرشي، ليلي حسن: نفس المرجع، ص 128

³ كوبر، تيري إل: الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري، ترجمة: معدي آل مذهب، الرياض، جامعة الملك سعود. 2002، ص 260

⁴ حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 170/169



فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز المهم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.¹

✓ **نمط الاتصالات:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.²

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.³

أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء⁴

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.⁵

الواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.⁶

¹ العميان، محمود سلمان: مرجع سابق، ص 308

² ماهر أحمد: مرجع سابق، ص 340

³ المغربي، كامل محمد: "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، 1995 ص 305

⁴ حمود، خضير كاظم، نفس المرجع، ص 170

⁵ عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى: "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 ص 45

⁶ فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد: "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان، المسيرة للنشر والتوزيع، 2005 ص 299



✓ **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.¹

بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافراً للتحسين في الأداء، بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً.²

✓ **التكنولوجيا:** التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.³

5. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

وقد صنف «الطجم والسواط» العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات هي:

أولاً: عوامل التأثير الخارجي وتشمل هذه العوامل: ثقافة التنظيم، وظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة التقنية. والبيئة الاجتماعية، وتماسك الجماعة وولاءها، والمشكلات الأسرية.

ثانياً: عوامل تنظيمية: وتشمل هذه العوامل: طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، واستحالة التقدم الوظيفي، والمبالغة في المسؤوليات، والعبء الوظيفي، والغموض، ونظام الأجور والحوافز، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والتناقضات والصراعات التنظيمية.

ثالثاً: عوامل تأثير الأشخاص: وتشمل هذه العوامل: قدرات الفرد، وتناقض القيم، ودرجة المخاطرة.⁴ الرضا الوظيفي:

¹ العميان، محمود سلمان: نفس المرجع ص308

² القريوتي، محمد قاسم: مرجع سابق ص221

³ النوري، باسمه رفيق: 1994م "المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص37

⁴ الطجم عبد الله عبد الغني والسواط طلق عبد الله: السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع. ط3



II. الرضا الوظيفي:

1. تعريف الرضا الوظيفي:

هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والإعتراف والتقدير¹.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الإعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا . يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل يارتياح ورضا نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.²

2. أهمية الرضا الوظيفي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الإتفاق أنه من أوضح

¹ الحنيطي، إيمان محمد علي: (2000م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا، ص15.

² الفالح: 2001م، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، نايف بن سليمان، ص72



الدلالات على تدي ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي.

3. خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.¹

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.³

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.⁴

1 الحنيطي ، إيمان محمد علي: نفس المرجع، ص17

2 القبلان، يوسف محمد: 1981 م، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، الرياض، ص18

3 اسعد ، محسن اسعد، رسلان نبيل إسماعيل: 1984م، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث والتنمية، كلية الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص29.

4 شوقي طريف: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993م، ص225



4. كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الناس لكي يصلوا الى اهداف معينة، وينشطون في اعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه، أي أن الاداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق ممن التفاعلات يتم علي النحو التالي :

1- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة.

2- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها.

3- الأداء: تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

4- الإشباع: يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد .

5- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتسنى من خلال اشباع حاجاته.

5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أ- العوامل الخاصة بالفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع في حاجة انتقل إلى الحاجة التي تليها وذلك حسب تصنيف العالم ماسلو للحاجات وتتعدد حاجات الفرد مثل:

— الحاجات الفسيولوجية: مثل الهواء، الطعام، المسكن، النوم

— الحاجة الى الأمن والأمان: الحاجة الى العيش في مجتمع آمن بعيد عن المخاطر .

— الحاجات الخاصة بالأمان: القبول الاجتماعي، التفاعل الاجتماعي، الولاء الاجتماعي

— الحاجة الى التقدير: الإحساس بالذات والمهارات المكتسبة، التقدير والإحترام

— الحاجة إلى تحقيق الذات: احتياج جسماني، احتياج شعوري، احتياج عقلي، احتياج نفسي.

ب- محتوى الوظيفة: من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء



وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي¹.

ج- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي (مثل تغيب الموظف بدون عذر، مغادرة الموظف قبل نهاية الدوام، تأخر الموظف عن الدوام وخروجه اثنائه وانشغال الموظف بقراءة الصحف والحديث عبر الهاتف والثرثرة مع الزملاء وتأفقه من العمل ومن قوانين العمل وهذا يعبر عن أن الموظف لا يوجد لديه أي رضا وظيفي مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته في العمل وبالتالي انخفاض مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في عمله مما يؤدي إلى التسبب الوظيفي) ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر. وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على عمله كالإنجاز فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فلديه أهداف (إنجازات) يتمنى تحقيقها ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاهاً لسلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له وكلما وصل إلى مستوى ما شعر بارتياح ورضا ثم يضع أهدافاً ومستويات طموح جديدة، ولا يغفل ما يحققه الترقى والتقدم الوظيفي وما يمثله ذلك من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه.

هـ- العوامل التنظيمية: وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل، وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة².

¹ الطحيم عبد الله عبد الغني والسواط طلق عبد الله: مرجع سابق، ص 210/224.

² الطحيم عبد الله عبد الغني، السواط طلق عبد الله: مرجع سابق، ص 225.



III. الإدارة الرياضية:

1. تعريف الإدارة: تعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد.¹ هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.² حسب "سونس كيلبي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.³

2. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي: - العمل البشري. - العمل الجماعي. - المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها. - القائد الإداري.⁴

3. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

أ- المهارات الفنية: وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

ب- الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

¹ عصام بدوي: مرجع سابق، ص 20.

² إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

³ إبراهيم عبد العزيز شيجا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 41.

⁴ مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص 60.



ت- الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

4. وظائف الإدارة:

أ- التخطيط:

• تعريف التخطيط: التخطيط يعني مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول غايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...¹

• أهمية التخطيط:

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير

ثانياً: التركيز على الأهداف.

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة.

• مبادئ التخطيط:

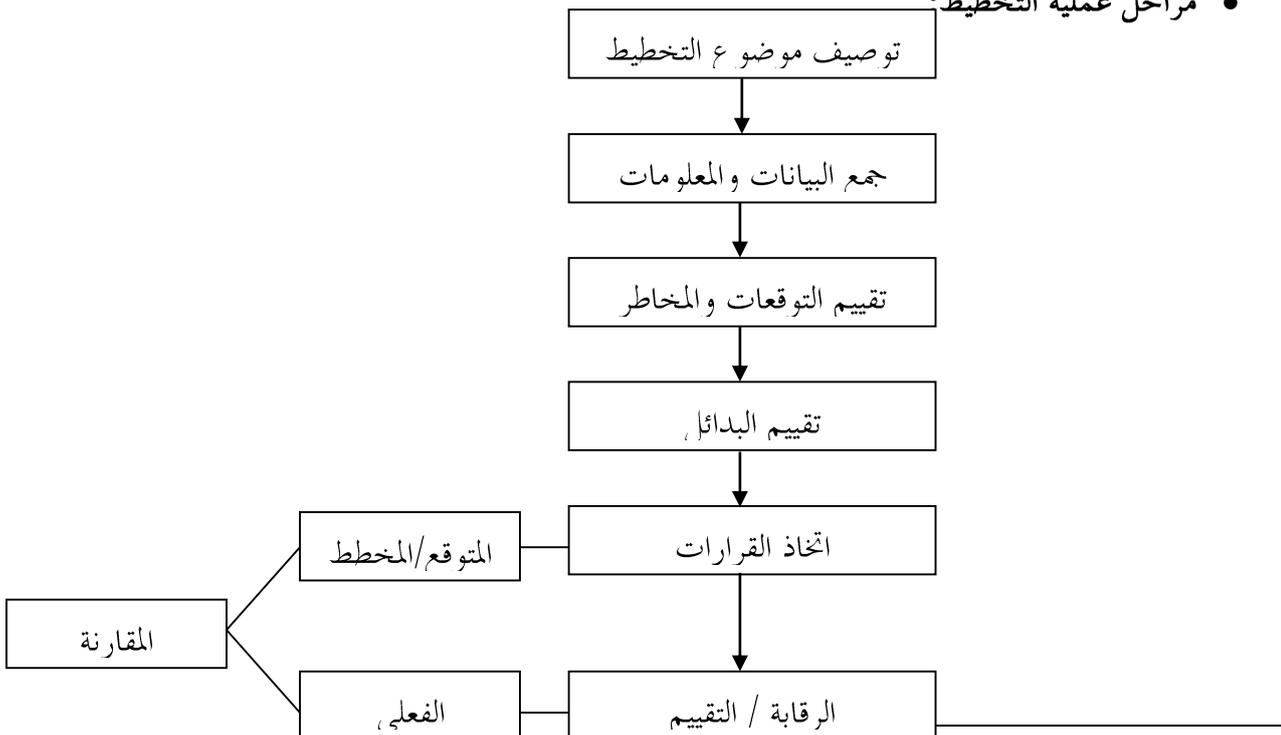
- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف

- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط:

- مبدأ شمولية التخطيط

- فاعلية وكفاية التخطيط:

• مراحل عملية التخطيط:



1 السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص 16.



شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.¹

ب- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية ضحية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستثمارات، العلاقات الخارجية.²

• مبادئ التنظيم:

- التدرج الإداري: - وحدة القيادة: - نطاق التمكّن المناسب:
- اللامركزية: - التكامل: - توازن السلطة والمسؤولية:
- التنسيق: - مرونة التنظيم وبساطته: - تحديد المسؤولية بوضوح: - نطاق الإشراف:

ت- الرقابة الإدارية:

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.³ يعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.⁴

• مبادئ الرقابة الإدارية:

ولكي يكون نظام الرقابة فعالاً وناجحاً لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

- التركيز على الأهم - توفر المعلومات - الوقت المناسب - التكامل
- الموضوعية - الدقة - المرونة - التحكم الذاتي
- الملائمة - الاتصال - التجاوب

• أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

1 أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 159

2 مروان ع المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص 65.

3 السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

4 موسى اللوزي: تنمية الإدارة "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان، 2000، ص 120.



- الرقابة حسب المستويات الإدارية.
- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

- **الرقابة الخارجية:** تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضاية مثل هيئات القضاء الإداري.¹

2- الرقابة على مستوى العمليات: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة

الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد: ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج

أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية.²

¹ احمد ماهر وآخرون: مرجع سابق، ص340.

² السيد عليوة: مرجع سابق، ص37.



ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق تنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

- الرقابة الوقائية. - الرقابة التاريخية. - الرقابة المتزامنة.

• **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.¹

• **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأزمنة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.²

الرقابة المتزامنة: تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.³

5. إدارة الموارد البشرية:

• تعريف الموارد البشرية:

"النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع."⁴

1 محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ص 343.

2 جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

3 محمد فريد الصحن: وآخرون، نفس المرجع، ص 343.

4 مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.



كما عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة".¹

• أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وضرورة أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجيا أو خدميا، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماما كبيرا بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتناء بها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاوله حل مشاكلها، ويعتبر المجال الرياضي من أهم المجالات التي تتوفر على الموارد البشرية سواء كانت في المجال الإداري من خلال موظفي ومستخدمي الإدارات الرياضية أو في المجال التدريبي من حيث اللاعبين، الحكام، المدربين، والمسيرين وكذلك في المجال التربوي الرياضي من خلال مختلف الأساتذة والأخصائيين في المجال الرياضي.

وإن المجال الرياضي يعتبر مجالا غنيا وخصبا لمختلف الموارد البشرية المكونة له، لذا يجب الاطلاع على مختلف الأساليب والطرق، والمناهج الحديثة في تطوير وجلب هاته الموارد، بطريقة تخدم الجميع من منظمة وكذلك الفرد والمجتمع، فلو رأينا مثلا على مستوى الفريق، فإن اللاعبين الذين يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم للتألق، والوصول إلى تحقيق أفضل النتائج، نجد أن المنظمة أو بالأحرى الفريق يعمل جاهدا، من اجل الحفاظ عليهم، من خلال تدريبهم وكذا تحفيزهم، وكذلك بالنسبة لعملية الانتقاء للاعبين الجدد، التي بدورها تعتمد على مجموعة من الاختبارات والمعايير للوصول للاعب الكفاء والجيد.²

• أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، وتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، ويتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة، وكما تهدف أيضا إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير. ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق

¹ خالد عبد الرحيم الهبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

² صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 171.



مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من اجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أداؤها والميزة التنافسية لها.¹

6. مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة أو منظمة حكومية تعنى بشؤون الشباب والرياضة عبر الولاية وتكون مسؤولة عن تسيير المنشآت الشبانية والرياضية كما أنها تهتم بالجوانب الثقافية، العلمية، الرياضية وتقع مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي بحي 19 مارس 1962 بجانب دائرة الوادي وكذا المصلحة الولائية للأوراق البيومترية، هاتف/ فاكس رقم: 032215104، تعمل تحت وصايتها جميع مرافق الولاية بالإضافة إلى المديرية المنتدبة للشباب والرياضة بالمغرب والواقعة بحي 18 ماي 1945، ويعمل بالمديرية المنتدبة 32 عامل بميكل تنظيمي مكون من 04 مصالح

(أنظر ملحق رقم 01)

¹ مرنيذ أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2006-2007؛ ص 12.



IV. الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى: دراسة مزياني الوناس بجامعة ورقلة بعنوان " علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأستاذ التعليم الجامعي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر - وهران - ورقلة - قسنطينة تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلى علاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل بعض المتغيرات الشخصية كما تهدف إلى محاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل الجامعة ومقارنته بواقع مناخ تنظيمي آخر في جامعة أخرى وكذلك تحديد العوامل ذات الصلة بالأداء كظروف العمل ، الحوافز، مستوى التأهيل واقتراح سبل معالجتها وتعزيزها كما هدفت إلى التعرف على واقع أداء الأساتذة ومستوى جودته قصد تعديله أو تحسينه .إعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي المقارن وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة عشوائية من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر، قسنطينة، ورقلة، وهران والتي بلغ عددها 320 أستاذ وأستاذة .

الدراسة الثانية: دراسة زكري رحيمة 2016/2015 بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بجامعة بسكرة هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- في مستوى أداء المورد البشري فيها .حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكلة التنظيمي، نمط الاتصال، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، طبيعة العمل"، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة .-أما عينة الدراسة فكانت تتمثل في جميع عمال المؤسسة حيث كان عددهم (144) عامل، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة. -
- مستوى جيد جدا أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة.-
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة -عند مستوى دلالة 0.05



-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة -حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية."

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة -حول مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديموغرافية."

الدراسة الثالثة: دراسة مجيد مصطفى منصور 2010 بعنوان " درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين " مذكرة ماجستير

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية، إضافة إلى تحديد أثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة على ذلك، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها 138 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، طبق عليها استبيان الرضا المكونة من 51 فقرة وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الكلية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (61.8 %، وأن أقل مجالات الرضا كان مجال الترقيات والحوافز. (56 %) كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا تبعاً لمتغيري الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأقل.

الدراسة الرابعة: دراسة كل من بندر كريم أبو تايه وخلييل الحيارى ومنار إبراهيم القطاونة تحت عنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية " كلية التخطيط والإدارة جامعة البلقاء التطبيقية،- الأردن، دراسة ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير و هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية. التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض منظمات الأعمال الأردنية.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد وزعت على العينة المختارة بطريقة عشوائية بنسبة 25 % من مجتمع العاملين في مراكز عشر منظمات أعمال أردنية متواجدة في منطقة عمان الكبرى والبالغ عددهم 986 موظف، وقد توصلت الدراسة التي شملت 259 موظفاً إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين.

الدراسة الخامسة: دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان تحت عنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة " 2008 دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين



التربويين والمشرفات التربويات. - التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة. - الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

تكونت عينة الدراسة من 103 مشرفاً تربوياً و 175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتير وزملائه للالتزام التنظيمي، ومن أهم نتائج الدراسة:

إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.25 ، ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.15

وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها 0.175 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

الدراسة السادسة: دراسة يوسف غنيم مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. موسم 2007 بجامعة النجاح الوطنية - نابلس، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة. تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغت 144 عضو وتم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

النتائج المتوصل إليها : وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى



لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر ومعدل الدخل.

الدراسة السابعة: دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران: مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض سنة 2004 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، هدفت الدراسة إلى معرفة توجهات ضباط قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد، معرفة مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة، طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزعه على عينة اختارها بطريقة عشوائية بسيطة قوامها 50 % من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض والبالغ عددهم 275 ضابط ، ومن نتائجها وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة في كل من (الاتصال، نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي للمنظمة) كإحدى محاور المناخ التنظيمي - وجود توجهات محايمة نحو المحاور الثلاثة للمناخ التنظيمي (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) وكذا الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي - وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة في كل من (إدراك الموظف لدوره الوظيفي، القدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة) كإحدى محاور الأداء الوظيفي .

الدراسة الثامنة: دراسة كل من إسماعيل خليفة وعلي فارس بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري- دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت - متيجة- بمفتاح ولاية البليدة دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في كل من الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي - القيادة - نمط الاتصال)، وقد تم استخدام الاستبيان في شكل مقياس كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على (143) عاملا، وذلك بإتباع المنهج الوصفي وأظهرت النتائج التالية:

1. وجود علاقة إرتباطية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
2. وجود علاقة إرتباطية بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
3. وجود علاقة إرتباطية بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
4. وجود علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.



خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وباختصار إلى بعض العناوين كأهمية وخصائص كل منهما كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في كل منهما بالإضافة إلى ذلك تطرقنا إلى الإدارة الرياضية وكذا المورد البشري، وأعطينا لمحة وجيزة عن مكان إجراء الدراسة الميدانية الذي تمثل في مديرية الشباب والرياضة بالوادي وكذا المديرية المنتدبة بالمعير، وهذا يعتبر تمهيد للفصل الثاني والثالث.



تمهيد:

بعد ما تطرقنا للفصل الأول الذي تمثل في الخلفية النظرية للدراسة وما جاء فيه من عناصر نتقل الآن إلى الفصل الثاني بعنوان الإطار العام للدراسة الذي سيتضمن مجموعة من العناصر التي تعتبر بمثابة الخطوط العريضة للدراسة، نبدؤها بإشكالية ونختتمها بتحديد المفاهيم والمصطلحات.



1 - إشكالية الدراسة:

إن التطور الحاصل في العالم والذي مس كافة مجالات الحياة، جعل المنظمات وإدارتها تسعى جاهدة إلى تحقيق الأهداف المسطرة، والتي أعدت من أجلها والتي ترمي في غالب الأحيان إلى تحقيق أرباح وكذا التنمية في مختلف المستويات، ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا بتوفر مجموعة من العناصر وهي وجود إدارة مسئولة ومورد بشري ذو مستوى وكفاءة مع توفير المناخ المناسب للعمل من أجل تحقيق رضا العاملين بداخلها من ثم تحقيق الأهداف في الآجال المسطرة لها.

في إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين في الإدارة، تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد في القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والأجواء الداخلية للمنظمة والمحيطية. بمكان العمل، ويعرف محمد علي شهاب المناخ التنظيمي على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأنماط الإشراف السائدة، وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد و على السلوك التنظيمي ككل، و لاشك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاية و التكيف و الرضا الوظيفي"¹.

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي انتشرت في النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة حيث أنه يوفر أحسن الظروف للعمل ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزا للأفراد العاملين ومستكشفا لطاقتهم وإبداعات المورد البشري وتحسين أدائه ومردوده مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة وتسهيل عملية تحقيق الأهداف المسطرة وقد عرفه أشرف عبد الغني بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وان حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والانجاز المصحوب بالتوتر الايجابي، أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج"².

لكل منظمة أو مؤسسة مسئول يشرف على إدارتها ومتابعة كل مل يجري بداخلها وذلك بالتنسيق مع موظفين يطلق عليهم رؤساء المصالح فيشكلون في مجملهم إدارة هذه المؤسسة أو المنظمة وبإضافة باقي العمال والموظفين يطلق عليهم مصطلح العاملين بالإدارة ويشمل كل الأفراد والمسؤولين والمستخدمين للإدارة والقائمين بوظائفها " التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة " وفي المجال الرياضي يطلق مصطلح الإدارة الرياضية على كل هيئة مشرفة على إحدى المنشآت حكومية كانت أو خاصة، فالإدارة عملية إنسانية مستمرة تحتوى على

¹ محمد علي شهاب: السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص30

² .أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص332



العديد من الأنشطة والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة .

كما جاء تعريف الإدارة (مدير) **manage** تعنى : { يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة، الإدارة هي **management** : فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة .¹

من خلال اطلاعنا على الجانب النظري وبعض المذكرات تبين لنا أنه قد توجد علاقة بين المناخ التنظيمي من خلال أبعاده الستة والرضا الوظيفي وقد تكون علاقة طردية تكاملية بينهما حيث أنه عندما يكون هناك مناخ جيد سائد في الإدارة والمنظمة فإنه يخلق رضا وظيفي لدى العمال وأن الرضا الوظيفي لدى بعض العمال وخاصة الإداريين منهم يخلق جو ومناخ تنظيمي جيد في المنظمة فتكون هناك قيادة جيدة وواعية واتصال جيد وقد تخلق جو عمل جماعي ومشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن العالم الأمريكي ماسلو 1943 قام بتقديم نظرية عن الحاجات الإنسانية والتي جاءت مرتبة في هرم حسب الأولوية وكانت كالآتي: الحاجات الأساسية (الطعام والسكن)-الحاجة إلى الأمن والضمان - الحاجة إلى الصداقة والعلاقات - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى إثبات الذات . وبما أن هذه الحاجات هي عبارة عن حوافز فإن لها علاقة بالمناخ التنظيمي باعتبارها أحد أبعاده وذلك حسب نظرية الحاجات للعالم ماسلو.

ومن هذا المنطلق يخول لنا طرح الإشكالية التالية:

- هل للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

انثبق عن التساؤل العام عدة تساؤلات فرعية كانت كالآتي:

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا

الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي

لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي

لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا

الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية ؟

1 - عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2002، ص 16.



2 - فرضيات الدراسة: الفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وبالتالي فإن الفرضية عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة.¹

الفرضية العامة: للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

3 - أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية والتي يتمثل الهدف منها في:

- معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية.
- إبراز أهمية المناخ وتحسين الظروف المحيطة بالموارد البشري في مكان عمله وشعوره بالرضا تجاه الوظيفة التي يمارسها وتحسين أدواته.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والمناخ المناسب لإعطاء أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة.
- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين كل من: الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نمط الاتصال و- نظام الحوافز - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص69



4 - أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية وكذا معرفة وإبراز أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف الإدارة المسطرة وتوضيح الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في سير عمل الإدارة نحو تحقيق أهدافها.

5 - أسباب اختيار الموضوع:

❖ الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة.
- إثراء الجانب المعرفي وزيادة الأبحاث في الموضوع.
- إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية.

❖ الأسباب الذاتية:

- نظرنا الإيجابية للموضوع ورغبتنا في البحث في هذا الموضوع والتطرق للمناخ التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي.
- معرفة المناخ التنظيمي السائد في الإدارة الرياضية وعلاقته برضا العاملين.

6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

❖ الرياضة:

- لغة: - تمارين منظمة وألعاب ذات أصول وقواعد يقصد بها إلى تقوية الجسم، وتغذية العقل، وتهذيب النفس، بإكساب المرء صفات حميدة كالمثابرة والجلد واللين.
- (عند المتصوفة): تهذيب النفس بالعبادة والتخلي عن الدنيويات.
 - خلوة المتعبد. وهذا حسب "معجم الرائد"

❖ الإدارة:

لغة: - مصدر أدار.

إدارة شركة أو مدرسة أو مؤسسة: جهاز يسير أمورها ويشرف على أعمالها. (معجم الوسيط)

❖ الإدارة الرياضية:

اصطلاحاً: حسب "سونس كيلبي" و"بلاش ويتل" 1991 هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويجية.



هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.¹

إجرائيا: هي مجموعة من المسؤولين وأصحاب القرار في المنظمة والذين يقومون بمجموعة من الوظائف والتي تتمثل التخطيط والتنظيم وكذا التوجيه والرقابة .

❖ المورد البشري:

اصطلاحا : يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و الجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة.²

إجرائيا: هو كل شخص ذو كفاءة ومستوى معرفي يقوم بعمل ما في مجال معين مع إضافة الخبرة في بعض الأحيان.

❖ المناخ:

لغة: (حسب معجم الوسيط) مبرك الإبل – محل الإقامة فيقال: هذا مناخ سوء أي مكان غير مرض مناخ البلاد: حالة جوها فيقال: مناخ هذه البلدة حار رطب.

❖ التنظيم:

لغة: تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسقا معينا.

يشترك في تنظيم سياسي: في حزب أو منظمة لأعضائها اقتناعات وأهداف مشتركة. (معجم الغني)

❖ المناخ التنظيمي:

اصطلاحا: " الحصييلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها"³

" مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتأثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة من الخصائص هذه الهياكل التنظيمية- النمط القيادي- السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.. الخ.⁴

1 نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، مملكة البحرين، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، ط1، 2010، ص15 .

2 محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، م، ص 07

3 عامر لكبيسي، التطوير التنظيمي والقضايا المعاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2006، ص84

4 المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان،



إجرائيا: ويقصد به الجو السائد في المنظمة أو الظروف التي تحكم وتنظم سير المنظمة من هيكل تنظيمي ونمط قيادي وكذا الاتصال...وهي مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين.

❖ الرضا:

لغة: يقال هو رضا أي مرضي (معجم الوسيط)

راض: قابل، قانع، غير ساخط. (معجم الرائد)

❖ الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين.

الوظيفة: العهد والشرط .

الوظيفة : المنصب والخدمة المعينة. والجمع وظف ووظائف، فيقال: للدنيا وظائف ووظف أي نوب ودول.

❖ الرضا الوظيفي :

اصطلاحا : "عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على

مجموعة من المشاعر الايجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة، المادية والمعنوية " ¹.

" مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة

معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله " ².

إجرائيا: هو شعور أو عاطفة يمتاز بها شاغل الوظيفة والتي ترجع لشعوره بالراحة عما هو موجود داخل المنظمة وذلك بعد إشباع حاجاته .

¹ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984 ، ص213
² احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص52



خلاصة:

بعد تحديدنا لإشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا أهداف وأهمية وأسباب اختيار الموضوع، تطرقنا إلى بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة، أصبحت لدينا معرفة للخطوط العريضة التي يتم على أساسها إجراء الدراسة الميدانية التي ستكون في الفصل الموالي.



تمهفد:

فعربر هذا الفصل أساس الدراسة المفدانفة ففضمف منهفجفها وإجراءها المفدانفة كما أنه ففوف عرض وفحلفل الففانف فم المناقشة على ضوء الفرضفف وففم باسفننناف عام وإفابة على فرضفف الدراسة والخروج باقنرافا وفوصففا.



I. منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي، إذ من خلالها يمكن تجربة وسائل بحثه للتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها¹. وبناء على هذا وبعد اختيار الأستاذ المشرف والاتفاق على موضوع الدراسة (أنظر الملحق رقم 02) قمنا بجلسات توجيهية تم فيها وضع وتوضيح الخطوط العريضة للعمل بعدها قمنا بزيارة كل من مديرية الشباب والرياضة بالوادي وكذا المديرية المنتدبة بالمغير (أنظر الملحق رقم 03) كان الغرض منها معرفة حجم المجتمع الأصلي وتحديد عدد العينة - التأكد من صلاحية أداة البحث (الاستبيان) وذلك بقياس الصدق والثبات حيث تم قياسهم عن طريق العينة الاستطلاعية، كذلك وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها وكذا المعرفة المسبقة لظروف إجراء الدراسة الميدانية الأساسية وبالتالي تفادي الصعوبات والعراقيل.

2. المنهج المتبع:

إن مناهج البحث تختلف في البحوث باختلاف مشكلة البحث وأهدافها، فالمنهج " هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ". ففي مجال البحث العلمي يعتمد اختيار المنهج السليم والصحيح، لكل مشكلة بحث بالأساس على طبيعة المشكلة ومن هذا المنطلق فموضوع بحثنا يتمثل في " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي " يملينا علينا اختيار المنهج الوصفي المسحي.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

" وهي عبارة عن مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي " ². ونظرا لطبيعة بحثنا وتطلعنا للموضوعية في النتائج، تم اختيار عينة بطريقة المسح الشامل أي أن عدد أفراد العينة هو نفسه عدد أفراد المجتمع والذي تمثل في العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي وكان عددهم 32 عامل أي بنسبة 100% وزعت عليهم استمارات الاستبيان.

1 - محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص47

2 - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، 2002 ، ص 119-191 .



4. أءاء جمع البفاناء:

فف هءا البءء ءناولنا ءقنفة الاسءبفان (فف شكل مقفاس رباعف الءرففج) الءف فعبءر من أنجع وأنسب الطرق للءءقق من الإشكالففة الءف قمنا بطرحها ، كما فسهل علفنا جمع المعلوماء المراد الوصول إلفها انطلاقا من الفرضفاء السابفة .

ويعرف الاسءبفان على أنه : " أءاة من أءاء الءصول على الءقائف والبفاناء والمعلومات ففءم جمع هءه البفاناء عن طرفق الاسءبفان من ءلال وضع اسءماراة الأسئلة ، ومن بفن مزافا هءه الطرففة أنما اقءصاء فف الءهء والوقت كما أنما ءساهم فف الءصول على بفاناء من العفنااء فف أقل وقت بءوففر شروفق الءقنفن من صءق وءباء وموضوففة ¹.

ءم اقءباس الاسءبفان من ءراسة "إسماعفل ءلففة وعلف فارس" بعنوان " المناخ الءنظفمف وعلقءه بالرفضا الوظففمف لءى العامل الءزافرف- ءراسة مفءاففة بمصنع الإسمنء - مفءفجة- بمفءاح ولافة البلفءة ءراسة ضمن مءطلباء نفل شهاءة الماءسءفر، ءم ءكفففه وفق ءصائف عفنة الءراسة، وءضمن الاسءبفان مقفاسفن الأول ءاص بالمناء الءنظفمف والءافف ءاص بالرفضا الوظففمف، ءم ءقسفمهم إلف مءاور وكل مءور فضم مءموفة من العباراء وءكون الاسءبفان فف صورءه الأولى من 78 عبارة للمءورفن (أنظر ملءق رقم 04) وبعء ءساب صءق الاتساق الءاءلفف أفر الارتباط بفن العبارة والءرءة الكلفة لكل مقفاس ءم ءءف مءموفة من العباراء وأصبع الاسءبفان مءون من 63 عبارة (أنظر ملءق رقم 05)

ءم الإءابة على العبارة بوضع علامة (x) ءاءل الءانة الءف ءمءل ءرءة الموافقة أو الرضا لءى العامل ءفء كان المقفاس رباعف الءرففج.

5. الشروفق العلمفة (الصءق والءباء):

- ءباء مقفاس الرضا الوظففمف باسءءءام معاءلة الفا كروفناء:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	45

الفا كروفناء ءساوئ 0.92 وهف قفمة مرءفة للءباء.

¹ - ءسفن أءمء الشافعف، سوزان أءمء على مرسف: مفاءئ البءء العلمف فف ءرففة البءففة والرفاءفة، منشة المعارف، الإسكءرففة، ص 203-



- الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي:

العبارات	معامل الفا كرونباخ-الثبات قبل التعديل-	معامل سبيرمان براون- الثبات بعد التعديل-
الفردية	0.82	0.93
الزوجية	0.87	0.93

- ثبات مقياس المناخ التنظيمي باستخدام معادلة الفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	35

الفا كرونباخ تساوي 0.83 وهي قيمة مقبولة للثبات.

- الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمقياس المناخ التنظيمي:

العبارات	معامل الفا كرونباخ-الثبات قبل التعديل-	معامل سبيرمان براون- الثبات بعد التعديل-
الفردية	0.69	0.92
الزوجية	0.65	0.92

- صدق المحكمين:

تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولى على مجموعة من دكاترة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بجامعة بسكرة وكان عددهم 03 حيث تم عرض الاستبيان عليهم قصد تصحيحه وكان مكونا من 86 عبارة، وبعد التصحيح تم حذف 08 عبارات ليصبح 78 عبارة.

- صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي:

رقم العبارة	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم العبارة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	0.65**	23	0.43*
2	0.43*	24	0.4*
3	0.54**	25	0.63**
4	0.55**	26	0.65**



0.31	27	0.60**	5
0.56**	28	0.74**	6
0.67**	29	0.61**	7
0.56**	30	0.65**	8
0.78**	31	0.48**	9
0.75**	32	0.43*	10
0.66**	33	0.43*	11
0.62**	34	0.35*	12
0.37*	35	0.092	13
0.62**	36	0.16	14
0.64**	37	0.41*	15
0.56**	38	0.52**	16
0.64**	39	0.20	17
0.61**	40	0.56**	18
0.73**	41	0.27	19
0.44*	42	0.48**	20
0.56**	43	0.004	21
0.64**	44	0.67**	22

* دلالة الارتباط عند 0.05

** دلالة الارتباط عند 0.01

تحذف العبارات التي ليس لديها دلالة في الارتباط وبذلك يصبح المقياس مكون من 38 عبارة بعد حذف العبارات غير الدالة.

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس وجدنا ان بعض العبارات كانت دالة عند 0.05 والبعض الآخر كان دال عند 0.01 في حين أن هناك عبارات أخرى لم تكن دالة وهذه العبارات هي التي تم حذفها وبذلك تعتبر العبارات صادقة وصالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي (الصدق البنائي)



رقم العبارة	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم العبارة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	0.76**	18	0.58**
2	0.75**	19	0.29
3	0.80**	20	0.28
4	0.70**	21	0.77**
5	0.47**	22	0.61**
6	0.50**	23	0.24
7	0.28	24	0.25
8	0.57**	25	0.37*
9	0.26	26	0.83**
10	0.66**	27	0.26
11	0.59**	28	0.68**
12	0.60**	29	0.33
13	0.53**	30	0.63**
14	0.45**	31	0.32
15	0.59**	32	0.62**
16	0.71**	33	0.44*
17	0.77**	34	0.37*

يصبح المقياس مكون من 25 عبارة بعد حذف العبارات غير الدالة.

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمقياس وجدنا ان بعض العبارات كانت دالة عند 0.05 والبعض الآخر كان دال عند 0.01 في حين أن هناك عبارات أخرى لم تكن دالة وهذه العبارات هي التي تم حذفها وبذلك تعتبر العبارات صادقة وصالحة لقياس ما وضعت لأجله.

6. الأدوات الإحصائية:

لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 22، وقد استعملنا فيه معامل الارتباط لبيرسون - معادلة ألفا كرومباخ - معادلة سبيرمان براون.



7. مجالات الدراسة:

- المجال البشري: أجريت الدراسة على عينة استطلاعية تمثلت في العاملين بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة بالمغیر والتي كان عددها 08 موظفين حسبنا بما الصدق والثبات، تم أكملت الدراسة على عينة بحثية تمثلت في العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالوادي وكان عددها 32 عامل.

- المجال الزمني:

لقد تم ابتداء الدراسة منذ أواخر شهر أكتوبر وذلك باختيار الموضوع مع الأستاذ المشرف وبداية البحث في الجانب النظري وما يتعلق بالموضوع من المراجع والدراسات السابقة والمشاهدة أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم البدء فيه منذ شهر أفريل وتم توزيع الاستمارات على العاملين بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بالوادي وكذا المديرية المنتدبة بالمغیر في شهر جوان.

- المجال الجغرافي:

لقد ارتأينا في بحثنا هذا إلى إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالوادي وكذا المديرية المنتدبة بالمغیر، وتم توزيع الاستمارات على العاملين بهما.

8. متغيرات الدراسة: يمكن أن نقسم موضوع بحثنا حسب المتغيرين التاليين:

- المتغير المستقل (السبب):

وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وحدد المتغير المستقل في دراستنا: المناخ التنظيمي.

- المتغير التابع (النتيجة):

وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع وتمثل في: الرضا الوظيفي.



II. عرض وتحليل النتائج:

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

عرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

الارتباط	الرضا الوظيفي
الهيكل التنظيمي	0.66**

توجد علاقة دالة معنويا عند 0.01 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي.

تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

بعد حساب الارتباط الخطي بين درجة المحور الأول الذي تمثل في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي تبين لنا أن هناك علاقة دالة معنويا عند 0.01 وذلك بقيمة 0.66 أي أنها دالة عند 0.05

عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

الارتباط	الرضا الوظيفي
نمط القيادة	0.67**

توجد علاقة دالة معنويا عند 0.01 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي.

تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

بعد حساب الارتباط الخطي بين درجة المحور الثاني الذي تمثل في نمط القيادة والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي تبين لنا أن هناك علاقة دالة معنويا عند 0.01 وذلك بقيمة 0.67 أي أنها دالة عند 0.05

عرض النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

الارتباط	الرضا الوظيفي
نمط الاتصال	0.57**

توجد علاقة دالة معنويا عند 0.01 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي.

تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة:

بينت نتائج حساب الارتباط الخطي بين درجة المحور الثالث الذي تمثل في نمط الاتصال والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي أن هناك علاقة دالة معنويا عند 0.01 وذلك بقيمة 0.57 أي أنها دالة عند 0.05

عرض النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:



الارتباط	الرضا الوظيفي
المشاركة في اتخاذ القرار	0.74**

توجد علاقة دالة معنوية عند 0.01 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:

تبين نتائج حساب الارتباط الخطي بين درجة المحور الرابع الذي تمثل في المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي أن هناك علاقة دالة معنوية عند 0.01 وذلك بقيمة متوسطة قدرها 0.74 أي أنها دالة عند 0.05

عرض نتائج الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياسين (الفرضية الرئيسية):

الارتباط	الرضا الوظيفي
المناخ التنظيمي	0.77**

توجد علاقة ذات دلالة عند 0.01 بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

تحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة (الرئيسية):

تبين نتائج حساب الارتباط الخطي بين الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي أن هناك علاقة دالة معنوية عند 0.01 وذلك بقيمة متوسطة قدرها 0.77 أي أنها دالة عند 0.05 أي أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي بجميع أبعاده مع الرضا الوظيفي.

III. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:



الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

لاختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بالوادي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وتبين لنا أن قيمته 66.0 ووجدنا أنها دالة عند 0.01 وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى أي أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "إسماعيل خليفة وعلي فارس" التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، كما أنها توافقت مع دراسة محمد إبراهيم السكران التي أكدت على وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة في الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أنه كلما كان تصميم الهيكل التنظيمي جيد من ناحية المسؤوليات وعدم التداخل في المهام مع وضوح السلطة كلما كان رضا العاملين جيد وبهذا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

لاختبار العلاقة بين نمط القيادة بمديرية الشباب والرياضة بالوادي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وتبين لنا أن قيمته 0.67 ووجدنا أنها دالة عند 0.01 وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية أي أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "إسماعيل خليفة وعلي فارس" التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، أي أن الإدارة التي تكون قيادتها جيدة وبأسلوب ديمقراطي وتعمل وفق قوانين ولوائح العمل المعمول بها وتكون قيادتها واعية وتسعى جاهدة لتحقيق أهداف المنظمة وتمنح الدعم والثقة والتشجيع لمرؤوسيه، فإن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا ويسعون إلى بذل مجهود أكبر لتحقيق هذه الأهداف كما أنها تؤدي إلى ولاءهم نحو المنظمة.



الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

لاختبار العلاقة بين نمط الاتصال بمديرية الشباب والرياضة بالوادي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وتبين لنا أن قيمته 57.0 ووجدنا أنها دالة عند 0.01 وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة، التي تقول أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "ناصر محمد إبراهيم السكران، التي وجدت توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة في نمط الاتصال، وتوافقت أيضا مع دراسة "إسماعيل خليفة وعلي فارس" التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، وهذا يعني أنه على المؤسسات التي تبحث عن رضا العاملين بها أن يكون نمط الاتصال جيد في كل مستوياته الأفقي والعمودي في كل الاتجاهات الصاعد والنازل كما أنه عليها أن تستعمل طرق حديثة وسريعة في الاتصال وذلك من أجل إيصال المعلومة في وقتها المناسب لكي تكون القرارات صائبة.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

لاختبار العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالإدارة الرياضية، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وتبين لنا أن قيمته 0.74 وكانت دالة عند 0.01 أي الفرضية الثانية صحيحة بمعنى أن هناك علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، وهذا يدل على وجود مشاورة بين الإدارة والعاملين كما أنها تتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء آراءهم وحل المشاكل التي تواجهها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "بندر كريم أبو تايه وخليل الحياي ومنار إبراهيم القطاونة" التي تؤكد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين تعارضت مع دراسة "ناصر محمد إبراهيم السكران" التي أكدت على وجود توجهات محايدة نحو المشاركة في اتخاذ القرار.



الفرضية العامة (الرئيسية): للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية. لمعرفة ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون ووجدنا ان قيمته 0.77 وكانت دالة عند 0.01 وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة التي تقول أنه للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية وذلك بناء على أبعاده الأربعة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار) وهذا يبين أن الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بالوادي تتميز بهيكل تنظيمي جيد لا تتداخل فيه المهام والمسئوليات وهو واضح لدى جميع العاملين كما انها تتمتع بنمط وأسلوب قيادة يسمح لها بالمضي قدما نحو تحقيق أهدافها وذلك بأسلوب ديمقراطي في وجود نظام اتصال جيد يسمح بنقل المعلومات والخبرات من وإلى جميع الوحدات بطريقة سريعة وسلسة تسمح باتخاذ القرارات في الوقت المناسب مع إشراك العاملين في ذلك نظرا للأهمية الكبيرة للمورد البشري بزيادة المقترحات ونقل المعارف والخبرات التي يتمتع بها ويتفق هذا مع ما جاء في الجانب النظري من أهمية المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وكذا كيفية حدوث الرضا الوظيفي، ويتفق ذلك أيضا مع نتائج دراسة "إسماعيل خليفة وعلي فارس" التي وجدت أن هناك علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.



استنتاج عام:

إن الهدف المراد الوصول إليه هو معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بالوادي، وما يمكن استنتاجه من تصفح نتائج هذا الاستبيان أن هناك علاقة كبيرة بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده والرضا الوظيفي.

وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ضعيفة نسبيا بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي وذلك بالمقارنة مع بقية الأبعاد وقد يعود ذلك لوجود بعض الاختلالات أو الفجوات في نمط الاتصال، والذي تسعى المؤسسة إلى إصلاحه، كما استنتجنا عدم رضا بعض العمال على التكوين والترقيات والعمل في غير مناصبهم التي تتيحها مؤهلاتهم وخبراتهم مما قد ينتج عنه تقاعس بعضهم في أداء عمله الأمر الذي يعيق سير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وتقديمها للخدمات في وقتها.

كما استنتجنا من خلال نتائج البحث أن مديرية الشباب والرياضة بالوادي تتميز بهيكل تنظيمي جيد، مع إحساس الموظفين بالرضا نحو مسؤوليهم وكذا نمط القيادة المتبع ومشاركة الإدارة لهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية القائلة:

* للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.



خاتمة:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية. بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر سلبي مباشر على أداء العاملين ومنه أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية ودور المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وكذلك علاقته القوية بالرضا الوظيفي .



اقتراحات وتوصيات:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها وبعد تحليلها كان لزاماً علينا أن نقترح بعض النقاط على القائمين والمشرفين على الإدارة الرياضية وتمثلت هذه النقاط في الاقتراحات والتوصيات التالية:
- ❖ يجب على إدارة المؤسسات تشجيع عاملها وإبراز الكفاءات منها واستغلالها أحسن استغلال.
 - ❖ إقامة دورات تكوين وتدريب كل فترة وأخرى وتكون تماشياً مع التحديثات القائمة في مجال الرياضة من قوانين وسياسات...
 - ❖ يجب على الإدارة توفير المناخ الجيد والمناسب ليتسنى للعمال القيام بواجباتهم على أكمل وجه بعيداً عن الضغوط والتضييق داخل مكان العمل.
 - ❖ لكي تكون المؤسسة ناجحة يجب عليها تطوير نمط الاتصال واستعمال أحدث الطرق والتقنيات مما يسمح لها بنقل المعلومات في وقتها من أجل اتخاذ القرار الصائب.
 - ❖ يجب على الإدارة العاملة عدم تأجيل المهام والقرارات والقيام بها في وقتها المحدد.
 - ❖ على الإدارة أن تكون صارمة وموضوعية فيما يتعلق بالترقيات وكذا منح العلاوات وذلك بتقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية وواضحة بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- وأخيراً نأمل أن نكون قد أسهمنا بهذا العمل المتواضع بشكل إيجابي لعرض ومعالجة الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001
- 2- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- 3- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003
- 5- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983
- 6- المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995.
- 7- العميان، محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- 8- القريوتي، محمد قاسم: "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، مكتبة الشرق، ط2، 1993.
- 9- السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 10- السيد حسن شلتوت، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- 11- الطحم عبد الله عبد الغني والسواط طلق عبد الله: السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع. ط3 200
- 12- بني احمد، أحمد محمد: الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، عمان، دار الحامد، ط1، 2007
- 13- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
- 14- حسين أحمد الشافعي ، سوزان أحمد علي مرسي : مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، منشئة المعارف ، الإسكندرية .
- 15- حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 16- خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005
- 17- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000
- 18- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، 2002 .

- 19- شوقي طريف: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993م
- 20- عامر لكبيسي، التطوير التنظيمي والقضايا المعاصرة، سوريا، دار الرضا للنشر، ط1، 2006
- 21- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 22- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر،
- 23- 1984 عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2002
- 24- نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين: الإدارة الرياضية، مملكة البحرين، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، ط1، 2010
- 25- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004
- 26- فريدريك معتوق : معجم العلوم الاجتماعية : إنجليزي - فرنسي - عربي - أكاديميا ، بيروت لبنان ، 1998 .
- ❖ فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد: "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان، المسيرة للنشر والتوزيع، 2005
- 27- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى: "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006
- 28- ماهر أحمد: "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005
- 29- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : الاختبارات المهارية والنفسية في المجال الرياضي ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987 .
- 30- محمد علي شهاب: السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990
- 31- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003 م
- 32- محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر سنة 1995
- 33- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000
- 34- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 35- مرعي، محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003.

- 36- موسى اللوزي: تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000
- 37- كوبر، تيري إل: الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري، ترجمة: معدي آل مذهب، الرياض، جامعة الملك سعود، 2002.
- 38- يونس طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.

المراجع باللغة الفرنسية:

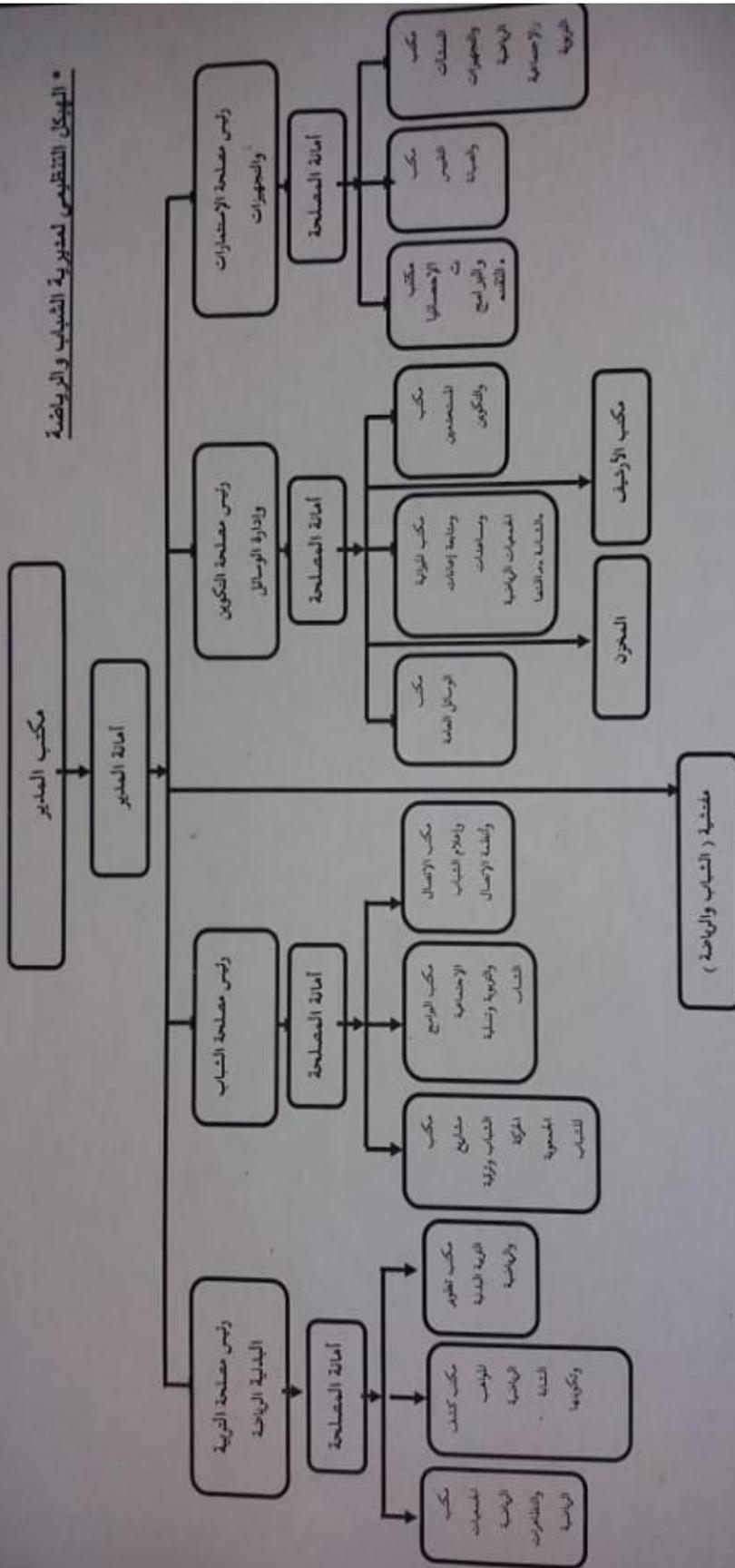
- 39- Gordan I.R 1992. A Diagnostic Approach to Organizational Behavior ,3 ed. Newton: Allyn & Baeon., Inc
- 40- Richard M, Steers & Lyman W. Porter, 1993. Motivation and Work Behavior, New York: McGraw Hall
- 41- Lyon, H.L Ivancevich,M.J. 1992. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction In a Hospital

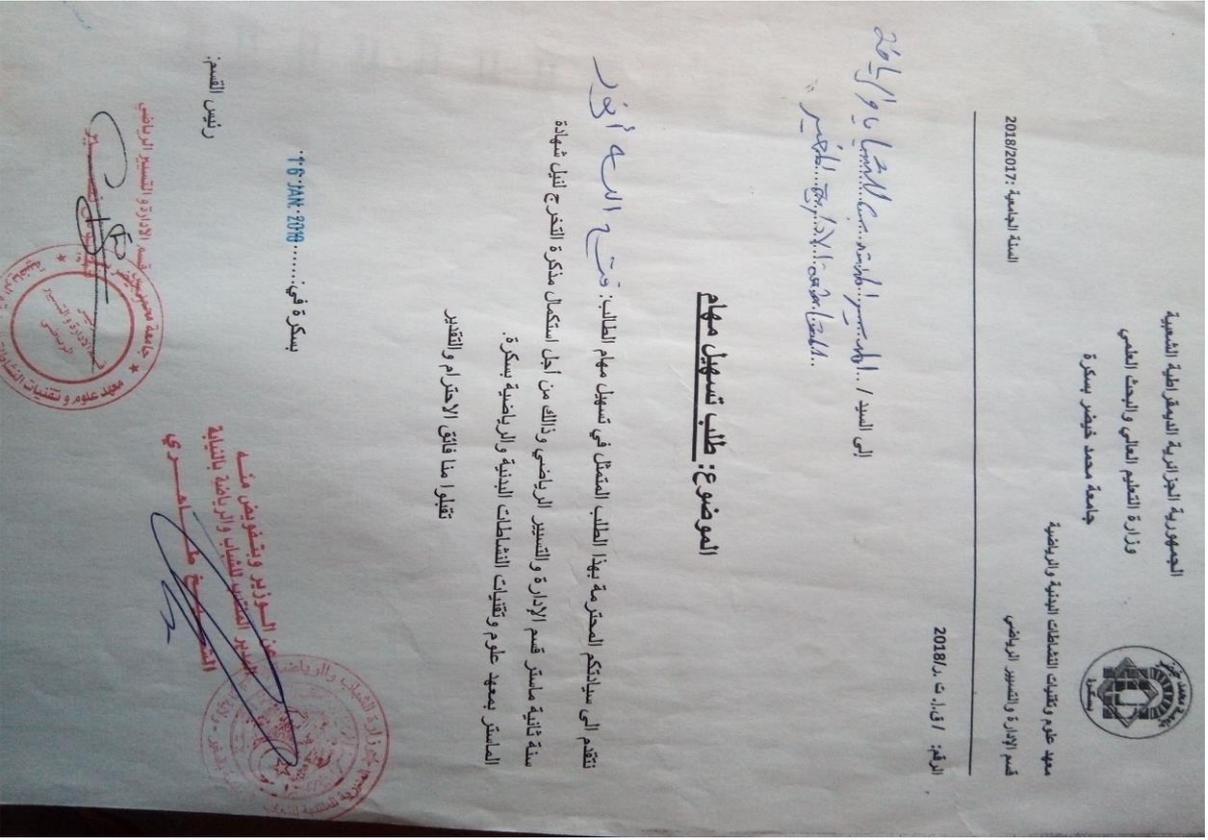
المذكرات والرسائل العربية:

- 42- أبو سمرة، محمود أحمد: 1420هـ، تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، القدس، جامعة القدس.
- 43- اسعد، محسن اسعد، رسلان نبيل إسماعيل: 1984م، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة
- 44- التويجري، فاطمة عبد العزيز: 1430هـ التطوير التنظيمي لإدارات التدريب التربوي للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح، دراسة دكتوراه، الرياض، جامعة الملك سعود.
- 45- الحربي، خلف رشيد: 2000م المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 46- الحنيطي، إيمان محمد علي: (2000م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا
- 47- المنيع، حمد إبراهيم: 1428هـ، التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الرياض، جامعة الملك سعود.

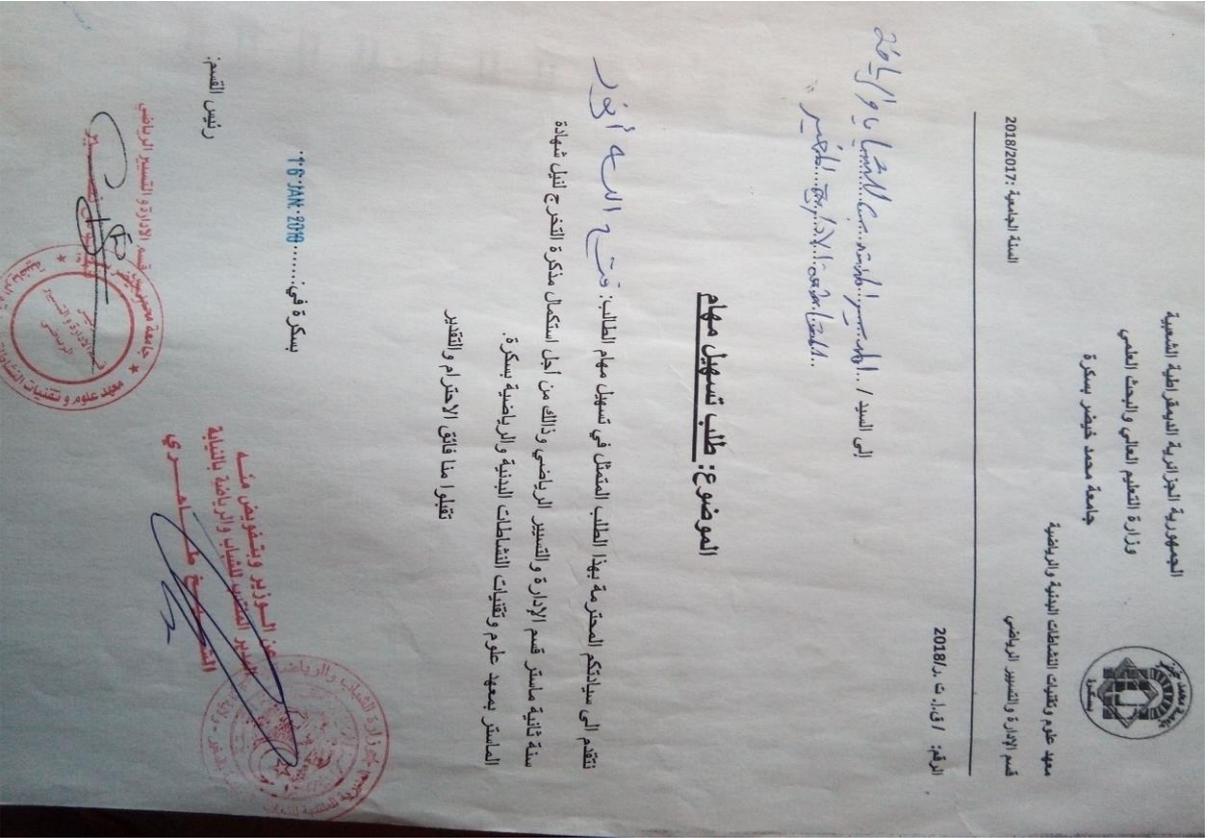
- 48- الفالح:2001م، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، نايف بن سليمان.
- 49- القبلان، يوسف محمد: 1981 م، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، الرياض
- 50- القرشي، ليلي حسن: 1425هـ، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، دراسة دكتوراه، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- 51- النوري، باسمه رفيق: 1994م "المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 52- بحر، يوسف عبد:2005 مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- 53- الشرم سعيد عطية: المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، جامعة الأزهر، القاهرة، 1425.
- 54- لعوامله نائل: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، مجلد (21) 1994
- 55- مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، رسالة نخرج لنيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية، إدارة وتسيير رياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم لتجارية وعلوم لتسيير، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 2007.

• الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة





موافقة مديرية الشباب والرياضة بالوادي



موافقة المديرية المنتدبة للشباب والرياضة بالمغیر

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة بالبحث فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان التي تهدف لجمع البيانات عن المناخ التنظيمي السائد بمديرية الشباب والرياضة ومدى رضا العاملين بها وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وإني أشكركم على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح .

إن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتحظى بأهمية وسرية تامة، لهذا نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة والإجابة على الأسئلة من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا.
ولكم منّا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة :

توضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية : 2017 – 2018

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
محور الهيكل التنظيمي					
1	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية .				
2	هناك تناسق للوظائف مع الهيكل التنظيمي .				
3	يتميز هيكل الوحدة التي تعمل بها بالتصميم الجيد .				
4	يتميز الهيكل التنظيمي لمكان عملي بالمرونة .				
5	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال .				
6	يساعد تقسيم العمل على تحقيق الأهداف .				
7	تناسب تخصصات العاملين مع مهامهم وواجباتهم ووظائفهم .				
8	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي .				
9	الهيكل التنظيمي الموجود يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل .				
10	أسلوب القيادة المتبع في الإدارة يساعد على تقدمها والقيام بنشاطاتها.				
محور القيادة					
11	يتعامل المدير بصرامة مع موظفيه في حال عدم إتمام المهام الموكلة إليهم .				
12	يهتم المدير بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع .				
13	ييدي المدير اهتماما كبيرا برغبات موظفيه .				
14	تتسم معاملة المدير للعاملين بالتساوي فيما بينهم دون أي تمييز .				
15	يتعامل مديرك بأسلوب ديمقراطي في العمل .				
16	تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .				
17	تنشر إعلانات العمل والنشاطات عبر وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.				
18	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعد- النازل- الأفقي)				
19	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة				
20	سياسة الباب المفتوح في مديريتكم مطبقة ومفيدة				
محور الإتصال					
21	تتم عملية الاتصال بين المدير والعاملين بسرعة كبيرة وبدون قيود				
22	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال				
23	تعتمد الإدارة على استخدام قنوات جديدة وحديثة ومتطورة في الاتصال				
24	يتم الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق				

				25	تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة
				26	يساهم نظام الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
محور اتخاذ القرارات					
				27	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار .
				28	أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات .
				29	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك .
				30	تتم مشاورتك عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .
				31	يملك العاملون بمديرتك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها .
				32	يشارك العاملون في وضع أهداف وسياسات وحدات العمل .
				33	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي .
				34	يشاركك مديرك على وضع برنامج نشاطات المديرية والوحدات التابعة لها .

مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير راضي جدا	غير راضي	راضي	راضي جدا
محور ظروف العمل وطبيعته					
1	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه .				
2	لديك ثقة بما يتم أخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة .				
3	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل .				
4	يشعر العامل بالاستقلالية وعدم وجود ضغوط أثناء العمل .				
5	عدد ساعات العمل مناسب ولا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أدائي لعملتي .				
6	وضوح مسؤولياتي في العمل .				
7	إمكانية الإبداع والتطوير .				
8	مكان عملي يحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي .				
9	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة .				
10	لديك الثقة بأن إدارتك تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل .				
محور الرواتب					

				11	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك .
				12	الأدوات الضرورية للعمل متوفرة .
				13	يتناسب الراتب الذي حصل عليه مع الجهد المبذول في العمل .
				14	يغطي راتي احتياجاتي الأساسية .
				15	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك.
				16	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا لك مقارنة زملائك في الوظيفة وسوق العمل.
				17	يوفر لي راتي العيش بكرامة ورفاهية .
				18	يتناسب راتي مع مؤهلاتي العلمية .
				19	أتقاضى راتبا مقابل الساعات الإضافية للعمل .
				20	أحصل على راتي كاملا وفي وقته المحدد .
محور العلاقة مع الزملاء					
				21	يتعاون الزملاء في العمل على المسئوليات الموكلة إليهم ..
				22	يتبادل الزملاء المعلومات والخبرات ومصادر المعرفة فيما بينهم .
				23	تعتقد أن عنصر التحدي والمنافسة الإيجابية موجود في عملك .
				24	يتبادل الزملاء مشاعر الود والاحترام فيما بينهم .
				25	تتسم الأعمال بروح الفريق بين العاملين .
				26	يتعاون الزملاء في حل مشكلات العمل التي تواجههم .
				27	في حال غيابك عن العمل يقوم الزملاء بتغطية مكانك وإتمام أعمالك .
محور العلاقة مع الرؤساء					
				28	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام .
				29	أشعر بعدالة المدير والرؤساء في العمل .
				30	تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .
				31	يتفهم مديرك الظروف الشخصية للعمال .
				32	يقدم مديري المساعدة على حل المشكلات المهنية التي تواجهني .
				33	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية .
				34	مديرك المباشر يعاملك باحترام .
				35	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك .
محور نظام الحوافز					
				36	فرص الترقية في العمل متاحة بالتساوي بين العمال .

				37	معايير الترقية واضحة وشاملة .
				38	وجود تكوين تكميلي ومنح على لذلك .
				39	هناك عدالة بين العمال فيما يتعلق بنظام الحوافز والمكافآت .
				40	تطبيق مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية والمكافآت .
				41	منصبك في العمل يتناسب مع مؤهلاتك وخبرتك .
				42	تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب .
				43	تتفق مهمتي مع ميوالي وقدراتي .
				44	وجود نشاطات خاصة بالعمال والموظفين مع تكريم المنظمين والفائزين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة بالبحث فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان التي تهدف لجمع البيانات عن المناخ التنظيمي السائد بمديرية الشباب والرياضة ومدى رضا العاملين بها وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وإني أشكركم على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح .

إن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتحظى بأهمية وسرية تامة، لهذا نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة والإجابة على الأسئلة من أجل التوصل إلى نتائج تفيد دراستنا.
ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة :

توضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

السنة الجامعية : 2017 – 2018

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
محور الهيكل التنظيمي					
				هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية .	1
				هناك تناسب للوظائف مع الهيكل التنظيمي .	2
				يتميز هيكل الوحدة التي تعمل بها بالتصميم الجيد .	3
				يتميز الهيكل التنظيمي لمكان عملي بالمرونة .	4
				هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال .	5
				يساعد تقسيم العمل على تحقيق الأهداف .	6
				هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي .	7
				أسلوب القيادة المتبع في الإدارة يساعد على تقدمها والقيام بنشاطاتها.	8
محور القيادة					
				يتعامل المدير بصرامة مع موظفيه في حال عدم إتمام المهام الموكلة إليهم .	9
				يهتم المدير بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع .	10
				ييدي المدير اهتماما كبيرا برغبات موظفيه .	11
				تتسم معاملة المدير للعاملين بالتساوي فيما بينهم دون أي تمييز .	12
				يتعامل مديرك بأسلوب ديمقراطي في العمل .	13
				تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .	14
				تنشر إعلانات العمل والنشاطات عبر وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.	15
				قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعد- النازل- الأفقي)	16
محور الإتصال					
				تم عملية الاتصال بين المدير والعاملين بسرعة كبيرة وبدون قيود	17
				تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال	18
				تم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة	19
				يساهم نظام الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	20
محور اتخاذ القرارات					
				أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات .	21
				تم مشاورتك عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	22
				يشارك العاملون في وضع أهداف وسياسات وحدات العمل .	23

				24	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي .
				25	يشاركك مديرك على وضع برنامج نشاطات المديرية والوحدات التابعة لها .

مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير راضي جدا	غير راضي	راضي	راضي جدا
محور ظروف العمل وطبيعته					
1	لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه .				
2	لديك ثقة بما يتم أخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة .				
3	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل .				
4	يشعر العامل بالاستقلالية وعدم وجود ضغوط أثناء العمل .				
5	عدد ساعات العمل مناسب ولا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أدائي لعملي .				
6	وضوح مسؤولياتي في العمل .				
7	إمكانية الإبداع والتطوير .				
8	مكان عملي يحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي .				
9	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة .				
10	لديك الثقة بأن إدارتك تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل .				
محور الرواتب					
11	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك .				
12	الأدوات الضرورية للعمل متوفرة .				
13	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك.				
14	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا لك مقارنة بزملائك في الوظيفة وسوق العمل.				
15	يتناسب راتي مع مؤهلاتي العلمية .				
16	أحصل على راتي كاملا وفي وقته المحدد .				
محور العلاقة مع الزملاء					
17	يتبادل الزملاء المعلومات والخبرات ومصادر المعرفة فيما بينهم .				

				تعتقد أن عنصر التحدي والمنافسة الإيجابية موجود في عملك .	18
				يتبادل الزملاء مشاعر الود والاحترام فيما بينهم .	19
				تتسم الأعمال بروح الفريق بين العاملين .	20
				يتعاون الزملاء في حل مشكلات العمل التي تواجههم .	21
محور العلاقة مع الرؤساء					
				تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام .	22
				أشعر بعدالة المدير والرؤساء في العمل .	23
				تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي .	24
				يتفهم مديرك الظروف الشخصية للعمال .	25
				يقدم مديري المساعدة على حل المشكلات المهنية التي تواجهني .	26
				مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية .	27
				مديرك المباشر يعاملك باحترام .	28
				تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك .	29
محور نظام الحوافز					
				فرص الترقية في العمل متاحة بالتساوي بين العمال .	30
				معايير الترقية واضحة وشاملة .	31
				وجود تكوين تكميلي ومنح على لذلك .	32
				هناك عدالة بين العمال فيما يتعلق بنظام الحوافز والمكافآت .	33
				تطبيق مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية والمكافآت .	34
				منصبك في العمل يتناسب مع مؤهلاتك وخبرتك .	35
				تشعر بأنك حصلت على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب .	36
				تتفق مهمتي مع ميولي وقدراتي .	37
				وجود نشاطات خاصة بالعمال والموظفين مع تكريم المنظمين والفائزين	38

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية
دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الوادي.

هدف الدراسة:

- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي، بمختلف أبعاده والرضا الوظيفي في الإدارة الرياضية.
- ✓ معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والمناخ المناسب لإعطاء أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ إبراز أهمية المناخ وتحسين الظروف المحيطة بالموارد البشري في مكان عمله وشعوره بالرضا تجاه الوظيفة التي يمارسها وتحسين أدائه.

مشكلة الدراسة:

- ✓ هل للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- ✓ للمناخ التنظيمي علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: أخذت العينة بطريقة المسح الشامل. مجموع 32 عامل بمديرية الشباب والرياضة بالوادي.
المجال الزمني والمكاني: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مديريتي الشباب والرياضة بالوادي وكذا المديرية المنتدبة بالمغرب وذلك خلال شهر جوان

المنهج: اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد عمله أو القيام به.

أدوات جمع البيانات: تم استعمال أداة الاستبيان في شكل مقياس رباعي التدرج.

الأدوات الإحصائية: معامل الارتباط لبيرسون - ألفا كرومباخ - معادلة سبيرمان براون

النتائج المتحصل عليها:

- ✓ توجد علاقة دالة معنوية عند 0.01 بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة دالة معنوية عند 0.01 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة دالة معنوية عند 0.01 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة دالة معنوية عند 0.01 بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة دالة معنوية عند 0.01 بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.