

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم إدارة و تسيير رياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر  
تخصص إدارة و تسيير منشآت رياضية

العنوان

## دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين

-دراسة ميدانية لموظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة-

تحت إشراف:

- د. بلوني حليم

إعداد الطالب :

- نوارى المعتز بالله

السنة الجامعية : 2018/2019



أهدي هذا العمل المتواضع

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بلوني حلیم"، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا

دروبنا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه

الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



# شكر وتقدير



الحمد و الشكر لله سبحانه وتعالى على أن و فقنا في إتمام و هذا البحث و إعدادة.

نتقدم بعرفاننا الأسمى و تشكراتنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و تجسيده في شكله النهائي. و نخص بالذكر:

الدكتور المشرف: "بلوني حلیم" على المساعدات و التوجيهات التي قدمها لنا عبر كل مراحل البحث.

و جميع موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر و التقدير.

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
84	عدد الموظفين في مديرية الشباب و الرياضة بسكرة	01
86	نوعية المناصب التي يشغلها موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة	02
86	جنس الموظفين العاملين بالمنشأة	03
87	أقدمية الموظفين العاملين بالمنشأة	04
88	المؤهل العلمي للموظفين العاملين بالمنشأة	05
92	تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة شعورهم بالسعادة في تحسن أدائهم	06
94	تكرارات الأفراد حول مدى شعور الموظفين أن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف المنشأة يزيدهم عزمًا على تفانيهم في العمل	07
95	تكرارات الأفراد حول مدى مساعدة المناخ الودي في المنشأة على تقديم أداء أفضل	08
97	تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة الشعور العاطفي للموظف تجاه المنشأة على إتقانه لعمله	09
98	تكرارات الأفراد حول مدى شعور الموظف بالفخر عند أدائه لعمله بجودة عالية	10
100	تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة إنتماء الموظفين للمنشأة في تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات	11
101	تكرارات الأفراد حول مدى تأثير فرض الموظفين لذاتهم في المنشأة على الرفع من مستوى أدائهم	12
103	تكرارات الأفراد حول مدى تقدير المنشأة لكفاءات الموظفين ووضعهم في المناصب المناسبة يساهم في الرفع من مستوى أدائهم	13
105	تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة علو الراتب الشهري للموظفين في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى في جعل أدائهم أفضل	14

106	تكرارات الأفراد حول مدى تحفيز الموظف و تطوير أدائه من خلال فتح مجال الترقية و الصعود في السلم الإداري في المنشأة	15
108	تكرارات الأفراد حول مدى الحصول على نسبة من أرباح يدفع الموظف على إتقان عمله	16
110	تكرارات الأفراد حول مدى مساعدة توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى في تعزيز درجة إخلاص الموظفين لعملهم	17
111	تكرارات الأفراد حول مدى توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية للموظف و مدى مساعدته على الإبداع في أدائه	18
112	تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة توفير المنشأة لدورات تدريبية و تكوينية في تنمية قدرات العامل	19
114	تكرارات الأفراد حول مدى الرابطة الأدبية للموظف و مساهمتها في وفائه لعمله	20
115	تكرارات الأفراد حول مدى فضل المنشأة في بناء الحياة الوظيفية للعاملين مما يجعلهم مخلصين في أدائهم	21
117	تكرارات الأفراد حول الضمير المهني للموظف يجعله حريص على تحقيق أهداف المنشأة	22
119	تكرارات الأفراد حول مدى الإلتزام الأخلاقي للموظف تجاه زملائه للمنشأة يدفعه لبذل مجهود أكبر في أدائه لعمله	23
121	تكرارات الأفراد حول مدى تحفيز الموظف و تقديم ما لده من خلال المشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم سياسات و وضع أهداف المنشأة	24
123	تكرارات الأفراد حول مدى إعتبار الموظف المنشأة المكان المناسب له من جميع الجوانب مما يجعله حريصا على تحقيق أهدافها	25
124	تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة عملية الرقابة و التقييم لأداء الموظف في حرصه على تقديم الأفضل	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
22	يمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي	01
31	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	02
42	نموذج الأداء الفعال	03
67	مراحل التخطيط	04
69	أبعاد الخطة	05
70	العلاقة الإرتباطية بين التخطيط و الرقابة	06
87	رسم بياني يمثل جنس الموظفين في المنشأة	07
88	رسم بياني يمثل أقدمية الموظفين العاملين في المنشأة	08
89	رسم بياني يمثل المؤهل العلمي للموظفين في المنشأة	09
93	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 04	10
94	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 05	11
96	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 06	12
98	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 07	13
99	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 08	14
101	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 09	15
102	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 10	16
104	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 11	17
106	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 12	18
107	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 13	19
109	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 14	20
111	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 15	21
112	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 16	22
113	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 17	23
115	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 18	24

116	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 19	25
118	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 20	26
120	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 21	27
122	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 22	28
124	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 23	29
125	رسم بياني يوضح نسبة الإجابة على سؤال 24	30

مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الرياضة في عصرنا الحالي جانبا من الجوانب المهمة في حيات الشعوب المنتشرة عبر أنحاء العالم, وما للأهمية التي أصبحت تعطى لها من طرف الدول و الحكومات من خلال إقامتها للهياكل و المنشآت الرياضية الضخمة لا هو دليل على ذلك فالرياضة حاليا لم تبقى جانبا ترفيهيا أو تمضية وقت بطرق مفيدة, وإنما أصبحت تشارك فعليا في عملية التنمية في كل الدول وذلك إذا نظرنا إلى الإعتمادات التي أصبحت كأى جانب إقتصادي آخر, ومن هذا المنطلق تجدد الجزائر بإعتبارها دولة ذات تقاليد رياضية عريقة ليست بالقريبة ما فتئت تهتم بالميدان الرياضي إهتماما متزايدا, عن طريق تشييد المزيد من الهياكل والمنشآت الرياضية الضرورية, و سنهنا للقوانين الرياضية و التنظيمية مثل قانون التربية البدنية و الرياضية, وكذا قانون الإصلاح الرياضي بالإضافة إلى المراسيم الوزارية التي تهدف إلى تسيير و تنظيم الهياكل الرياضية إلى غيرها من القوانين التي جاءت من أجل النهوض بالممارسة الرياضية نحو الأحسن, وقيامها بتشجيع و تحفيز ممارسيها بغية تطوير الرياضة في الجزائر.

وهكذا برزت أهمية الرياضة كبقية مجالات الحياة الأخرى و إحتاجت إلى إدارة و تنظيم, فوجود عدد من الملاعب و الصالات و المراكز و مجموعة من الأدوات و الأجهزة و الإمكانيات وكمية من الأموال و الميزانيات و عدد من الموظفين و العاملين من فئات الشعب في مختلف التخصصات الرياضية تزداد الحاجة مع التحولات التاريخية الكبرى إلى مراجعة أوضاع الإدارة الرياضية و التركيز على تطوير الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية عبر مشاريع من شأنها الإرتقاء بمستوى أداء العاملين, كإدخال نظم الإدارة الحديثة و آلياتها, و إعداد التعديلات التشريعية للوظائف العامة و تحسين مناخ العمل و مصالح الموظفين عبر

تطوير هياكل الأجور و نظام التحفيز, و مشاريع التنمية البشرية المتمثلة في برامج التدريب و التأهيل المهني.

ف نجد أن لكل فرد في المنشأة دورا رسميا, يقوم به, ويتم تحديده من خلال وصف الوظيفة ويوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الإهتمام بهم مؤخرا و هو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالإنتماء للمنشأة و الإنغماس فيها و بذل الجهد و الوقت من أجل إنجاح المنشأة التي يعمل بها إنه الإلتزام التنظيمي الذي أصبح يلقي إهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المنظرين لما له

تأثير على أداء العاملين على مستوى الفرد و جماعة العمل و المنشأة بإعتباره محصلة و نتاج أي عمل يقوم به الفرد داخل المنشأة و من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين لموظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة من خلال الخطوات التالية:

**- الفصل التمهيدي:** حيث قمنا فيه بإحاطة موضوع البحث في مختلف نواحيه و أبعاده من خلال: مشكلة البحث, الفرضيات, أهمية الدراسة, أهداف الدراسة, أسباب إختيار الموضوع, الدراسات السابقة, ضبط المفاهيم و المصطلحات.

**- الجانب النظري:** الذي ينقسم إلى ثلاثة فصول : **الفصل الأول** الإلتزام التنظيمي, **الفصل الثاني** الأداء و تقييمه, **الفصل الثالث** الإدارة الرياضية.

**- الجانب التطبيقي:** الذي يحتوي على الفصل الرابع لإجراءات المنهجية للبحث موضحين فيه كيفية إختيار العينة و المنهج المتبع, وكذا أدوات البحث في هذه الدراسة, الفصل الخامس عرض و تحليل و مناقشة النتائج, الإستنتاج العام, الإقتراحات و التوصيات, و أخيرا الخاتمة.

الجانب التمهيدي

### الإشكالية :

تعتبر الرياضة في عصرنا الحالي جانبا من الجوانب المهمة في حياة الشعوب المنتشرة عبر أنحاء العالم وما الأهمية التي أصبحت تعطى لها من طرف الدول و الحكومات من خلال إقامتها للهياكل و المنشآت الرياضية الضخمة هو دليل على ذلك و لإدارة و تسيير هذه الأخيرة عليها الإستناد إلى علم الإدارة و التسيير بالخصوص الإدارة الرياضية فعلم الإدارة من بين العلوم المهمة و هذا لما تحتويه من عناصر إدارية عند التقيد دبحا و تطبيقها بما يخدم العملية الإدارية و التي تأخذ مجالا واسعا في الحياة اليومية و على مختلف الأصعدة و المستويات و منها المجال الرياضي فالعمل الإداري عبارة عن مجموعة من الشرائح و الأفراد الذين يمارسون العمل الإداري و القيادي فبالنسبة للإدارة يعتبر العنصر البشري من أهم عناصرها و أسسها فلا يمكن أن تحقق إلا بالتعاون بين الأفراد، و تنسيق جهودهم المختلفة هذه هي الحقيقة التي تضفي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية، تسييرية من جهة و إقتصادية و سياسية من جهة أخرى].

فبالنسبة للإدارة يعد المورد البشري من أهم الموارد في المنشأة و مصدرا لقدراتها إذ يعول عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة مما يفرض على ادارة المنشأة الإهتمام بهم و تهيئة المناخ التنظيمي السليم مما يساعد على زرع الثقة في نفوس أفراد العاملين بإدارة المنشأة و بزملائهم و بمشرفيهم و ترسيخها لتحقيق إلتزامهم و وفاهم لمنظمتهم فالأفراد هم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها لذلك حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بالمزيد من عناية الباحثين كونه من السلوكيات المرغوب فيها و المطلوب تعزيزها و تعظيمها لدى العاملين، لذا فإن الإلتزام التنظيمي أصبح و ما يزال جدير بإهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الفرد إحساسا عاليا بالإهتمام و الإنـــدماج مع المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مخلص الشيعان الجميلي (2012):العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية, مجلد (4) , العدد(9), ص294.

ويتولد للإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد و شخصياتهم و ضغط العمل و العوامل التنظيمية و المؤشرات المجتمعية و البيئة العاملة حيث أن الإلتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم و أهدافهم مع أهداف و قيم التنظيم الذي يعملون به.

كما أثار موضوع الأداء إهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة<sup>1</sup>.

حيث يرتبط مفهوم الأداء بكل سلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانة خاصة في كل منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة<sup>2</sup> و رضا العاملين و قدراتهم و دعمهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء.

ومن خلال ما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي :

**التساؤل الرئيسي :** هل هناك دور للإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين؟

**التساؤلات الفرعية :**

1. هل للإلتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين؟

2. هل للإلتزام المستمر دور في تحسين أداء العاملين؟

3. هل للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين؟

**1. فرضيات الدراسة :**

✓ **الفرضية العامة :**

<sup>1</sup> شامي صليحة (2009): المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة , رسالة ماجستير غير منشورة , بومرداس الجزائر, ص60.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمان النيمان(2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي, دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف, ص36.

للإلتزام التنظيمي دور في تحسين أداء العاملين.

### ✓ الفرضيات الجزئية :

1. للإلتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين
2. للإلتزام المستمر دور في تحسين أداء العاملين
3. للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين

### 3. أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من حيث تناوله لموضوع حيوي و مهم بالنسبة للمنشأة الرياضية بصفة خاصة و المجال الرياضي بصفة عامة و هو الإلتزام التنظيمي و أداء العاملين.

من خلال الدور الذي يلعبه القطاع الرياضي و العاملين فيه في خدمة المجتمع حيث يعتبر المورد البشري هو الميزة التي تمكن المنشأة من التميز و تحقيق الأهداف المسطرة.

### 1. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :

1. تشخيص واقع المتغيرين في المنشأة محل الدراسة.
2. معرفة نوع الإلتزام التنظيمي السائد لدى العاملين في المنشأة.
3. توضيح دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء
4. التعرف على مدى إعتبار المنشأة محل الدراسة الإلتزام التنظيمي كركيزة أساسية لتحسين الأداء.
5. الخروج بنتائج و توصيات للمنشأة محل الدراسة.

### 5. أسباب إختيار الموضوع :

### 1. أسباب موضوعية :

✓ قلة الدراسات التي تهتم بالموارد البشري من ناحية (الإلتزام و الأداء) رغم فعاليته في تحقيق أهداف المنشأة.

✓ واقع الإلتزام التنظيمي و أداء العاملين في المنشأة محل الدراسة.

## 2. أسباب ذاتية :

✓ كوني طالب إدارة و تسيير المنشآت الرياضية الشيء الذي دفعني إلى البحث و الدراسة في هذا الموضوع.

✓ إكتساب خلفية نظرية تمكنني من مواجهة المستقبل كإداري و مسير في هذا المجال.

## 6. تحديد المفاهيم و المصطلحات :

تعد المصطلحات و عمل علمي منهجي يتطلب إنجازه أي بحث علمي ولقد لجأنا لتعريف بعض المصطلحات الواردة في هذا البحث بغية نزع الغموض عليها و إبرازها للقارئ لكي يتسنى له فهمها بكل وضوح.

## 1-6 الإلتزام التنظيمي :

■ **التعريف اللغوي:** يعني العهد, ويلزم الشيء لا يفارقه , والملازم للشيء مداوم عليه, ويعني العهد و القرب.

■ **التعريف الإصطلاحي:** يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف و تجسيد تلك القيم من خلال الوقت و الجهد الذي يكرسه لهذا الغرض<sup>1</sup>.

■ **التعريف الإجرائي:** رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها إنتمائه لها المحافظة على سمعتها و مصيرها و إعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة و يقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من

<sup>1</sup>عايد رحيل عابدة الشمري(2013): دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة

حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية, الرياض, ص29.

خلال إجاباته على فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد (الإلتزام العاطفي - المعياري - والإستمراري) لبعدها الدراسة.

### 2-6 أداء العاملين :

**التعريف الإصطلاحي:** يعرف أداء العاملين بأنه : "الأداء الذي يرتبط بالمجهود الذي يبذله الفرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب و الوقت المحدد للقيام به"<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا أنه " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو ما يمكن الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية"<sup>2</sup>.

كما عرف على أنه تأدية العامل لعمل معين و إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على تنفيذ المهام لموكلة إليه<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو إنجاز الأعمال و إلتزام المورد البشري بواجبات وظيفته و المهام المسندة إليه من خلال "القيام" قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته و تحمله للأعباء و المسؤوليات الوظيفية و إلتزامه بأخلاقيات و سلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

### 3-6 تعريف الإدارة:

**التعريف اللغوي:** تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء بمعنى تعاطاه و الإدارة الإسم و المصدر أدار و المدير هو من يتولى النظر في الشيء أو من يتولى جهة معينة من البلاد، والدار الملاح الذي يتولى

<sup>1</sup> علي غريبو إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 130-131.

<sup>2</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 215.

<sup>3</sup> Hamadouche Ahmed , critères de mesure de performance des entreprises industrielles, les P.V.D, thèse de doctorat.

الشراع ودار بمعنى تحرك وعاد حيث كان عليه و دار الشيء و عليه و حوله طاف به و دار الدهر أي تقلب<sup>1</sup>.

**التعريف الإصطلاحي:** هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط, التنظيم, الرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي و تحقيق المسؤولية الإجتماعية لذلك العمل<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** من التعريف اللغوي و الإصطلاحي نستنتج أن الإدارة تطبق على الجماعة وليس على الفرد وذلك بتنسيق جميع جهود الجماعة لغرض تحقيق أهداف مشتركة.

### 4-6 تعريف الإدارة الرياضية :

هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة مجهودات و الأفراد في المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد و تحقيق الأهداف المشتركة و المحددة<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي :** هي عملية إنسانية إجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو هيئة رياضية كأفراد أو جماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها متخذين في ذلك أفضل إستخدام ممكن للإمكانات المادية و البشرية و الفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

### 7-الدراسات السابقة:

لكل بحث أسس يقوم عليها, لهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه, وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آراهم حول موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيسوي, الكفاءة الإدارية, الدار الجامعية (طباعة , نشر , توزيع) الإسكندرية, 1998, ص1.

<sup>2</sup> محمد فوزي حلوة, مبادئ الإدارة, دار أجناد للنشر و التوزيع, الأردن, 2007, ص10.

<sup>3</sup> طاهة حسام، عدلت عيسى مطر, مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999، ص

أ/الدراسات السابقة التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

1/ دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) بعنوان: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض.

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة و, تكونت عينة الدراسة من (167) فرد بنسبة (79,9%) حيث توصلت الدراسة.

وجود علاقة إرتباطية موجبة و قوية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.

أهم القيم المكونة للثقافة المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي هي ( العدل,الكفاءة, فرق العمل).

2/ دراسة سامي إبراهيم حنونة سامي (2006) بعنوان: مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومدى تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالمواطنين على مستويات إلتزامهم مثل: (الجنس, مستوى التعليم, سنوات الخدمة, المستوى الوظيفي, مكان العمل, نوع العمل)

وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفا وموظفة موزعين حسب طبيعة العمل و المستوى التعليمي, حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفين الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في المتغيرات الشخصية التالية: (العمر, المستوى, التعليم, نوع الوظيفة, مدة الخدمة بالجامعات, المستوى الوظيفي).

ب/الدراسات السابقة التي تناولت الأداء:

**1/ دراسة عبد الرحمان عبد الله النميان (2003) بعنوان: الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي**

في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل و معرفة أهم العقبات و المشكلات التي تواجهها العملية الرقابية و كذلك معرفة الإجراءات و الوسائل المتبعة في العملية الرقابية, حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي في شقه الأول و في الأخير إعتد على العلاقات و الفروق و فق المتغيرات و طبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من (363)مبحوث حيث أظهرت النتائج أهم المشاكل التي تواجه الرقابة وأكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية و إستجابات الأفراد.

**2/ دراسة بونوناس صباح (2008) بعنوان: النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية**

مستشفى بشير بن ناصر .

هدفت الدراسة للتعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفى و معرفة مستوى أداء العاملين فيها, حيث إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وتكون مجتمع الدراسة من (80) مبحوث و في الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة إرتباطية سالبة بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين وعلاقة إرتباطية سالبة بين النمط الأوطوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

ج/ الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:

1/ دراسة سعد تراحيب غنام البقمي (2012) بعنوان: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات مكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجوازات مكة المكرمة و علاقته بأدائهم الوظيفي, حيث إستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي, وتكونت عينة الدراسة من (430) مفردة, توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الإلتزام التنظيمي لدى العميلين بمتوسط حسابي 4,45.
- وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي 3,46.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (المؤل التعليمي, الرتبة, العمر, سنوات الخبرة).

#### 7-1 الإستفادة من الدراسات السابقة:

تم الإستفادة من الدراسات السابقة في:

\_\_ الإستفادة من الجانب النظري.

\_\_ بناء خطة الفصول.

\_\_ تحديد المنهج المناسب للدراسة.

\_\_ طريقة إختيار العينة المناسبة للدراسة.

\_\_ أدوات جمع البيانات.

\_\_ مناقشة تساؤلات الدراسة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإلتزام التنظيمي

تمهيد

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن إرتباط العاملين بالمنظمة، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، و باعتبار المورد البشري عامل حاسم في نجاح المنظمات، فهي تسعى لغرس ثقافة الإلتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرس تحفيز العاملين و زيادة إلتزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، و قد حث الله سبحانه و تعالى على الإلتزام التنظيمي و أهميته في الأديان السماوية، فقال سبحانه ﴿حافظوا على الصلوات و الصلاة الوسطى و قوموا لله قانتين﴾ الآية 238 سورة البقرة<sup>1</sup>.

و يرجع سر الإهتمام بالإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديها أن أهمية الفرد لا يكمن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسال الإنتاج الأخرى، و في نفس الوقت الفرد له إتجاهاته و تفكيره و عواطفه و دوافعه التي توجه سلوكه، و بالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البنية النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ لكل فرد هامش من الإختلاف يميزه عن الآخرين .

ويعرف الإلتزام التنظيمي في اللغة على أنه "العهد"، و يلزم الشيء فلا يفارقه، والملازم للشيء للمداومة عليه و الإلتزام هو الإعتناق و الإيمان بالشيء<sup>2</sup>.

ويعني كذلك في اللغة : العهد و القرب و النصرة و المحبة و هو مفهوم قديم في العلوم الإجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الإجتماع اللذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين

<sup>1</sup> القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 238.

<sup>2</sup> ابن منظور(1957): لسان العرب ، باب الميم، فصل اللام ، ج، (1.4.5.10)، دار المعارف القاهرة ، مصر، ص 365.

في بيئة اجتماعية منظمة و تربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالإلتزام لتلك البيئة الاجتماعية، و يرو أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد و منظمات و ما يسوده من قيم و مبادئ و أفكار للعمل على نشر قيم المجتمع و مبادئه<sup>1</sup>.

و قد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإلتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي :

يعرف باوشنان علي أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و من ثم قبول أهدافها<sup>2</sup>.

وعرفه كانتر بأنه الرغبة التي يبذلها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية و النشاط و منحها الولاء<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و إن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها، و رغبته في بذل أكبر عطاء و جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، و رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة

ويعرف الإلتزام التنظيمي بأنه الإيمان بالقضية و فكرا لتنظيم و أهدافه و تحمل تبعات ذلك و لتحقيق الإلتزام الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري السلوكي و الهيكلي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان(2008):الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بأدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية,ص24.

<sup>2</sup> سامي أبو الروس, سامي حنون(2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية بالإستمرار في العمل بجامعاتهم, المجلد (19), العدد (1), ص1263.

<sup>3</sup> سامي إبراهيم حماد حنون(2006): قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, ص12.

<sup>4</sup> عامر عوض (2008): السلوك التنظيمي الإداري, دار أسامة للنشر و التوزيع, دط, عمان,ص155.

ويشير الإلتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد و المنظمة، و يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، و يعكس مدى إرتباطه بها و رغبته في إن يبقى عضوا فاعلا فيها، وإن يتصف بالخصائص التالية :

أ/ إن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل بها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و تصرفاتهم و التي تجسد مدى ولائهم.

ب/ إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

ج/ يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية<sup>1</sup>.

كما اعتبره البعض الآخر بأنه "ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مشمرة"<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه اقتران فعال بين الفرد و المنظمة ، إذ يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل<sup>3</sup>.

إن معظم التعاريف السابقة ركزت على نقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم الإلتزام التنظيمي و هي :

- إيمان الفرد و تبنيه لقيم المنظمة و أهدافها.
- العمل بجهد عال و الإستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء.
- رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة و الإعتراف بالإنتماء إليها.

<sup>1</sup> مصطفى الخشروم(2011): تأثير الخدمة في الإلتزام التنظيمي, مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية, المجلد (27), العدد(3), ص 173-174.

<sup>2</sup> عبد الله كاظم حسين(2009): الأنمط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي, دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدرسي كلية التربية, كلية الإدارة, جامعة القادسية, ص 154.

<sup>3</sup> رؤى رشيد سعيد آل قاسم(2012): أثر الإلتزام التنظيمي في تحقيق جو الخدمة المصرفية, دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, ص19.

ومنه يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي تعريفا شاملا بأنه : إيمان الفرد بأهداف المنظمة و تبنيه لقيمها و العمل على تحقيق هذه الأهداف و رغبته القوية في البقاء بالمنظمة و تطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل و محاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة.

## 2. أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب التأخر عن العمل و تسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة و قد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في العمل في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهري الغياب و التهرب عن أداء العمل<sup>1</sup>.

و من الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي و الإهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي :

- إن الإلتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون طول بقاء في المنظمة، و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>2</sup>.
- يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الزان (2006): المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي, دراسة مسحية مقارنة-علي الضباط العاملين بالأدارة العامة للتدريب و الحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, ص26-27.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي (2004): السلوك الفعال في المنظمات, الدار الجامعية, دط, الإسكندرية, ص 182.

- يساهم الإلتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال<sup>1</sup>.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد تقبلهم للتغيير و التطوير التنظيمي لآجل إزدهار المنظمة.
- إن شعور الأفراد بالإنتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة.

و يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد و يتضح ذلك مما يلي :

أ/احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الإلتزام القوي يصبحون أقل إحتمال لترك العمل أو غياب بمعنى أنهم أكثر إستمرار في العمل.

ب/ الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الإستمرار بالمنظمة أكثر إستعداد للتضحية من اجل بقاء المنظمة و استمرارها<sup>2</sup>.

### 3. أبعاد الإلتزام التنظيمي :

اختلفت صور إلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوى الباعثة و الحركة، و تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي و ليس بعدا واحدا، و يتفق الباحثين في تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

### 3-1. الإلتزام العاطفي :

الذي اقترحه ألن و مايور ( ALLEN ET MAYER ) حيث رأيا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلاليته، و أهميته، و مهارات مطلوبة و قرب المشرفين و توجههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح

<sup>1</sup> حكمت فليح (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام, مجلة الغدارة و الإقتصاد, العدد (83), ص 178.

<sup>2</sup> أحمد سيد الكردي(2011): السلوك التنظيمي, الدار الجامعية , دط, الإسكندرية, ص58.

له بالمشاركة الفعالة بمخرجات إتخاذ القرار سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الإرتباط المحدود، و أصحاب هذا التوجه هم اللذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، مرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإتتماء و الإتساق النفسي للمنظمة<sup>1</sup>.

### 3-2. الإلتزام المعياري :

و يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحوى عمله و البقاء في منظمته، و يتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة و مدى السماح له بالمشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم السياسات و وضع الأهداف<sup>2</sup>، و يعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي، و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير اللذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة.

### 3-3. الإلتزام الإستمراري :

و هو التحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الإرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما تقدمه المنظمات الأخرى فسيستمر بالإرتباط بها<sup>3</sup>.

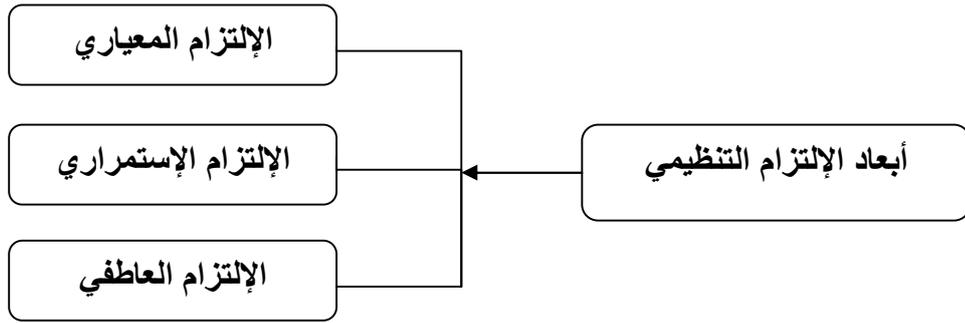
<sup>1</sup> موسي أحمد خير الدين, محمود أحمد النجار(2010): تأثير البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة

العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية, دراسة ميدانية, جامعة البتراء, عمان الأردن, ص 12.

<sup>2</sup> رؤى رشيد سعيد آل قاسم(2012): أثر الإلتزام التنظيمي في تحقيق جو الخدمة المصرفية, دراسة تطبيقية على

عينة من البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, ص 11.

<sup>3</sup> موسي أحمد خير الدين, مرجع سابق, ص 13.



الشكل رقم (1) يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي (المصدر : من إعداد الباحث)

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى منها حدد "ستاو، سيلانيك" 1977م أبعاد للإلتزام التنظيمي كمايلي :

**1- الإلتزام الإتجاهي :** و المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف و قيم المؤسسة و تزداد لديه الرغبة للبقاء و الإستمرار فيها.

**2- الإلتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فنجده و وقته يقضيه داخل مؤسسة يجعله متمسكا بها و بعضويتها.

أما " كدرون " فيذكر بعدين للإلتزام التنظيمي هما :

**1. الإلتزام الإخلاصي :** و المقصود به تبني الفرد قيم و أهداف المؤسسة و يجعلها جزء من قيمه و أهدافه.

**2. الإلتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبذلها الموظف بالإستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى و بمزايا أفضل.

و ترى " كانتور " أن للإلتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

**1/الإلتزام المستمر :**

و يقصد به أن يكرس الفرد حياته و يضحي بمصالحه من جل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

**2/الإلتزام التلاحمي :**

يشتمل في ارتباط الفرد بعلاقات إجتماعية متماسكة و متضامنة مع الجماعة، و يتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.

### 3/الإلتزام الموجه :

و يتمثل في ارتباط الفرد بقيم و مبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها و معاييرها التي تحددها<sup>1</sup>.

### 4-مراحل الإلتزام التنظيمي :

توصل " BOCHANAN " إلى أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي :

#### أ/ مرحلة التجربة :

و هي التي تمتد من تاريخ بدئ العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب و الإعداد و التجربة، و يكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصباً على قبوله في المنظمة، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، و البيئة التي يعمل فيها.

#### ب/ مرحلة العمل و الإنجاز :

و تتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربع أعوام و يحاول الفرد في هذه المرحلة لتأكيد مفهوم الإنجاز، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد و تخوفه من العجز و يتبلور وضوح الإلتزام التنظيمي للعمل و المنظمة.

#### ج/ مرحلة الثقة بالتنظيم :

تقريباً من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه و تقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال إلى مرحلة النضج.

و آخرون ذكروا أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما :

<sup>1</sup>خلد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 37-38.

1. مرحلة إنضمام العامل للمؤسسة التي يريد العمل بها و في أغلب الأحيان يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته و تطلعاته.

2. مرحلة الإلتزام التنظيمي : حيث أن الفرد يجرس على بذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

-وقد أشار O'RIEL إلى أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل.

● الإذعان أو الإلتزام :

حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

● مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة :

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإتماء و بالتالي فهو يفخر بها.

● مرحلة التبني :

اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا و قيما له، و هنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف و القيم<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن الإلتزام التنظيمي للفرد يتطور وفقا للفترة الزمنية التي يقضيها في المؤسسة ففي المرحلة الأولى و خاصة ببداية تعيينه في المنظمة يحاول الفرد الحصول على الأمن من المنظمة و يكيف إتجاهاته لتلائم مع المنظمة و بعد فترة معينة تبدأ المرحلة الثانية المتعلقة بانسجامه مع نفسه، و التأكيد على مفهوم الإنجاز و

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي, دراسة ميدانية على هيئة الرقابية و التحقيق بمنطقة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف, ص36-37.

ظهور قيم الإلتزام للمنظمة، أما في المرحلة الثالثة فتعزز لدى الفرد إتجاهات الإلتزام التي تشكلت في المرحلتين السابقتين و تتعمق أبعادها لديه<sup>1</sup>.

### 5-العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإلتزام التنظيمي أن من أهم العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي ما يلي :

#### 1.5 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الإختيار على إتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي خاصة في الأيام الأولى لبدء العمل و قد سمي هذا بالمسبغات في عملية الإلتزام التنظيمي.

فكلما كان رواج في الظروف الإقتصادية و تعددت فرص العمل المتاحة، و كان قرار الإختيار بين البدائل المتاحة و بأقل ضغوط خارجية، و يمثل العمل أفضل فرصة إختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بدء العمل و من جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد و ارتفاع مستوى البطالة.

و تؤثر دقة و كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة و مدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الإلتزام، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

وقد تبين من بحث قامت به خطاب عن إتجاهات العاملين و المناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الإلتزام التنظيمي كان مرتفعاً، و قد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لإرتفاع معدل البطالة، و

<sup>1</sup> جودة محفوظ أحمد(2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة

الأليمنيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجد(11)، العدد(2)، ص 282.

قصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد بين أقاليم الدولة، و انخفاض فرص العمل بها، هذا ما أثر على اتجاهات العمالين بالنسبة بالالتزام التنظيمي بالإرتفاع<sup>1</sup>.

## 2-5 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد :

أثبتت عديد الدراسات و الأبحاث تأثير الإلتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية مثل : العمر، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، لمستوى الوظيفي، الراتب.

### 1.2.5 العمر :

ويقصد به " عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة " كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي فقد أثبت لوثنانز و زملائه وجود علاقة موجبة بين الإلتزام لتنظيمي و العمر، و أن كبار السن أكثر إلتزاما للمنظمة من نظائهم صغار السن، و توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة معنوية بين الإلتزام التنظيمي و العمر رغم تباين نتائج الدراسات السابقة في ما يختص بالعلاقة بين العمر و الإلتزام التنظيمي، غير أن البنية النتائج تميل إلى تأكيد الإرتباط الموجب بين هذين المتغيرين<sup>2</sup>.

### 2.2.5 عدد سنوات الخبرة :

اختلفت نتائج الأبحاث و الدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات خبرة و الإلتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية و الإلتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية و الإلتزام التنظيمي إلا أن (BOCHANAN 1994) توصل إلى أن معدل الإلتزام يرتفع مع تقدم خبرة العاملين و ذلك نتيجة التفاعل فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة و الموظف و قياداته المباشرة من جهة ثانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان, مرجع سابق, ص 43.

<sup>2</sup> سامي حنون, مرجع سابق, ص 25.

<sup>3</sup> خالد الوزان, مرجع سابق, ص 42.

## 3.2.5 مستوى الدخل :

والذي يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة و بوظيفة محددة المهام، و للوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الإلتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة زايد التي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الإلتزام العاطفي الإلتزام المستمر و الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل<sup>1</sup>.

## 4.2.5 الجنس :

أما على مستوى طبيعة العلاقة في ما بين الإلتزام التنظيمي و جنس الموظف، فقد توصلت نتائج دراسة هالر و روزنماير إلى وجود إرتباط موجب في ما بين المرأة العاملة و الإلتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة و طويلة، و على العكس جاءت نتائج دراسة إندرساني و شايبير و خاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الإجتماعية على إتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة الغير المتزوجة أكثر رضا و إرتباط بوظيفتها من المرأة المتزوجة.

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرو أن الجنس لا علاقة له بالإستقرار و أن الإلتزام التنظيمي، لأن طبيعة و مستوى و علاقات و ظروف كل وظيفة من الباحث يؤكد أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للمرأة إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لها<sup>2</sup>.

## 5.2.5 المستوى التعليمي :

قد ارتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالإلتزام التنظيمي، و قد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما إرتفع مستوى تعليم الفرد و زادت توقعاته من المنظمة، كان إلتزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها و توافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الإلتزام التنظيمي بالإنخفاض بينما كلما ارتفع

<sup>1</sup> سامي حنون، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> سامي حنون، مرجع سابق، ص 27.

مستوى التعليم و زادت خبرات الفرد في مجال العمل و كانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات و ميول و إتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

### 6.2.5 المستوى الوظيفي :

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد و مستوى إلتزامه التنظيمي فقد تبينت نتائج الدراسات، فقد وجد كل من العبادي و عوالمه عدم وجود علاقة بين المتغيرين، في حين وجد الفقلي علاقة سلبية بين متوسط الإلتزام للفرد و المستوى الوظيفي له و قد أكد على أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع متوسط إلتزامه<sup>2</sup>.

### 5-3 خصائص الوظيفة :

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها و درجة التوتر بها على مستوى الإلتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، و الإستقلالية و التحدي و التغذية المرتدة و الشعور بالأهمية، و الشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط بالإلتزام التنظيمي.

أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر و الذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر على الإلتزام التنظيمي<sup>3</sup>.

### 5-4 عوامل متعلقة بيئة العمل الداخلية :

و تتمثل في تحسين المناخ و إشباع الحاجات و وضع نظام مناسب للحوافز و غيرها و هي كالاتي :

### 1.4.5 الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

<sup>1</sup> خالد الوزان, مرجع سابق, ص 43.

<sup>2</sup> سامي حنون, مرجع سابق.

<sup>3</sup> خالد الوزان, مرجع سابق, ص 45.

إن التنظيمات ذات المناخ و البيئة المحيطة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين و تقلل من درجة الإلتزام التنظيمي و الإلتناء لديهم، لذا لا بد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة و المناخ التنظيمي الجيد و خلقها.

#### 2.4.5 المساعدة ف إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :

يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تمهه في المنظمة التي يعمل فيها و يعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية و حاجته للأمن و الطمأنينة، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا و محبوبًا فضلًا عن سعيه إلى جماعة معينة و تحقيق ذاته من خلالها، و التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيمًا مقصرًا يدفع العامل إلى ترك العمل ساعيًا إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

#### 3.4.5 وضوح الأهداف و الأدوار :

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و تحقيقها، و كذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الإلتزام لدى العاملين نظرًا إلى ما يترتب عليها من إستقرار و تجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

#### 4.4.5 العمل على وضع نظام مناسب للحوافز :

و نضام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية و المعنوية، و أن يكون موجهاً للأفراد و الجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية (قيد البحث) هي أقل المنظمات استخدامًا للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لإعتماد نظام جيد للحوافز و خلق الإلتناء و الإلتزام عند العاملين.

#### 5.4.5 إشراك العاملين في التنظيم :

إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لديهم فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" و في حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" و من يكونون أكثر قدرة و رغبة في العمل الجماعي، مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد<sup>1</sup>.

## 5-5 عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي :

### 1.5.5 العوامل الشخصية :

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخص الفرد العامل و ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو إرتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختيار العمل.

### 2.5.5 عوامل تنظيمي :

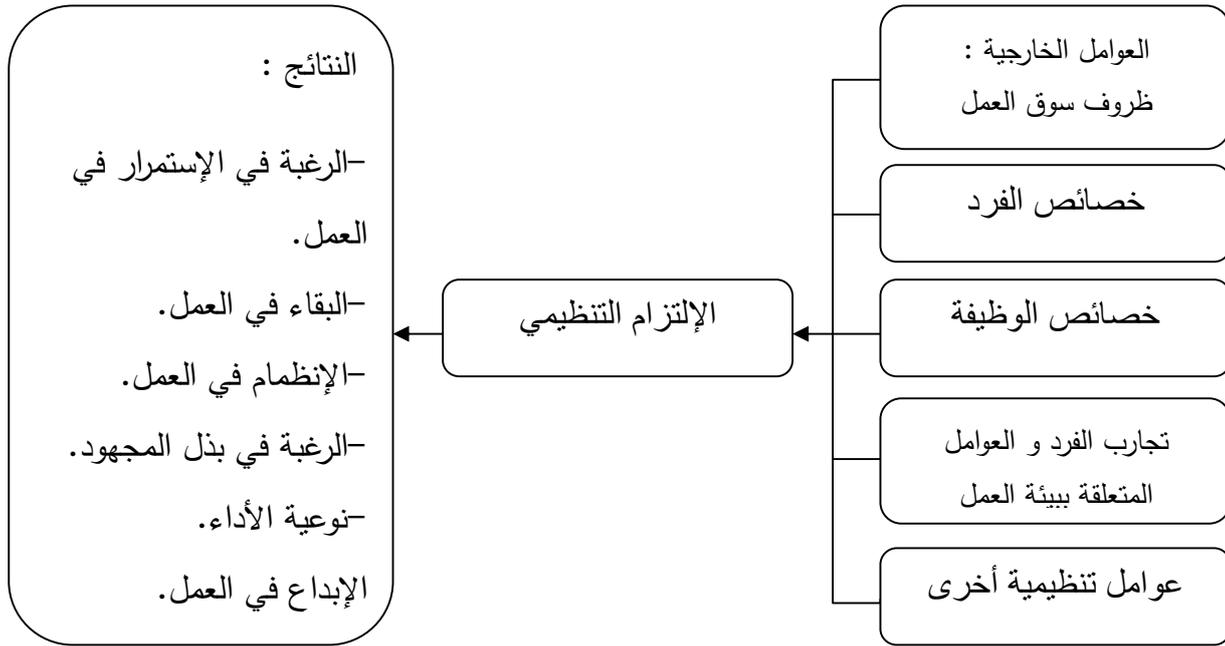
وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية أو نطاق العمل نفسه كالتعددية الراجعة و الإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، و تمسك أفراد العمل بالأهداف المنظمة و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل و طبيعة و خصائص و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام.

### 3.5.5 عوامل غير تنظيمية :

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المنظمة مما يعطيه تبريرا لإختياره الأول، أو حين يرى أن إختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى الخشروم، مرجع سابق، ص 145-174

<sup>2</sup> إيناس فلمبان، مرجع سابق، ص 33.



الشكل رقم (2) يوضح العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (المصدر : (خطاب، 2001، ص 147).

#### 6- طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

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

#### 1.6 مقياس ثورتن :

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

#### 2.5 مقياس بورتين و زملائه :

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

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

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

### 3.6 مقياس ماش و مافري :

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

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة.
- تعزيز إستحسان المنظمة.
- وحث الفرد للإلتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة<sup>1</sup>.

### 4.6 مقياس جورج و زملائه :

و هو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

- إستخدام المعرفة و المهارة.
  - زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
  - العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
  - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرات مقياس خماسي الإستجابة.

### 7- نتائج الإلتزام التنظيمي :

يترتب على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين أثار متعددة سلبيا أو إيجابيا، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات منها :

<sup>1</sup> سامي حنون، مرجع سابق، ص 21-22.

أ/ الروح المعنوية : تشير الدراسات إلى أن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم و حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، و تعرف الروح المعنوية بأنها "إتجاهات الأفراد و الجماعات نحوى بيئة العمل"، فالإتجاهات تنمي التعاون التلقائي لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، و الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة و عليه فالروح المعنوية المرتفعة هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه، و تؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليه تدني مستوى الإلتزام التنظيمي و تدني الإنتاجية.

ب/ الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و إلتزامهم بأهداف التنظيم، تشير الأبحاث و الدراسات إلى أن من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير أحد الكتاب إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي و دعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي<sup>1</sup>.

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

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

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

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

الإعداد و غيرها من المصروفات العالية.

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

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

<sup>1</sup>محمد العوفي، مرجع سابق، ص 41.

آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل و انخفاض الأداء، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة و تكاملها، و تعوق التماسك فيضعف إلتزام العمالين.

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

## 7-1 على مستوى الفرد :

حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل :

- زيادة مشاعر الإلتزام.
  - الأمان و التصور الذاتي الإيجابي.
  - القوة.
  - وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجع ذلك على بذل الجهد.
- بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا و المنافع التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية :
- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.
  - زيادة الضغوط العائلية و الإجتماعية فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد<sup>2</sup>.

## 7-2 على مستوى جماعة العمل :

<sup>1</sup> إيناس فلمبان، مرجع سابق، ص 34-35.

<sup>2</sup> خالد الوزان، مرجع سابق، ص 41.

حيث تتمثل النتيجة الإيجابية لجماعات العمل فيما يلي :

✓ كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التمسك بينها.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في :

✓ إنخفاض القدرة على الخلق و الابتكار، و التكيف من خلال إستقرار العمالة.

✓ إنخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة.

وفي هذا الصدد يرى (Oliver) أنه من الخطأ الإعتقاد بأن إرتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل إلتزاما للمنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة بصورة أفضل.

✓ التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.

✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

### 7-3 على مستوى المنظمات :

بالنسبة للإلتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي :

➤ زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم و ذلك من خلال : زيادة الجهد المبذول.

➤ إنخفاض نسبة الغياب و التأخر، معدل دوران العمل.

➤ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأخر الأكثر إلتزاما يعطون

صورة إيجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي :

انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف إذ أن الأفراد الملتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

## خلاصة الفصل :

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فيعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية مع المنظمة أو جماعة العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجها. وينتج عن هذه العلاقة الشعورية بالواجب تجاه المنظمة و إلتزامه لها و شعوره بالمسؤولية تجاهها و كل مساس بها هو مساس به و عليه فالإلتزام التنظيمي يبقى أهم وجهة من الصعب تجاوزها في دراسة مثل هذا الموضوع.

الفصل الثاني:

الأداء وتقييمه

## تمهيد :

في عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة أصبحت المنظمات الحديثة تركز جهودها حول رفع مستوى أدائها و أداء العاملين فيه، و تخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء و تحقيق مستويات إنتاجية عالية، من أجل بلوغ التميز و تعزيز القدرة التنافسية، فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية بدأت تواجه المنظمات بشكل متزايد.

و بما أن أداء العامل هو الذي يحقق التميز لهذه المنظمات خاصة الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، أصبحت دراسة الأداء على مستوى الأفراد و أهم العوامل المحددة له و كيفية تقييمه تكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة.



وهناك من يرى "أن الأداء يعب على الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرة و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>1</sup>.

ويركز هذا التعريف على الأثر و النتيجة المترتبة عن العمل الذي يقوم به الفرد و درجة معرفته بالواجبات التي هي على عاتقه أي متطلبات المنصب الذي يشغله.

ويرى بدوي و مصطفى أن الأداء "هو ناتج جهد معين قام به فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين"<sup>2</sup>.

الأداء هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه<sup>3</sup>.

ينظر للأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## 2 عناصر الأداء :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، و قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان(2003):السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة , مصر, ص 219.

<sup>2</sup> خالد بن حمدي الحربي (2003): أثر العلاقة الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإدارية, جامعة نايف, ص 54.

<sup>3</sup> أسعد أحمد عكاشة(2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, ص 33.

أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات، و ذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف و متطلبات العمل و بيئة التنظيم و ذلك كما يلي:

• **كفايات الموظف :**

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال لا يقوم به ذلك الموظف.

• **متطلبات العمل (الوظيفة) :**

وهذه تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

• **بيئة التنظيم :**

وهي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية، و يتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : التنظيم و هيكلته و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في الأداء الفعال فهي : العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحضارية و السياسية والقانونية.

و يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيما يلي :

❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المهارات المهنية و المعرفية و الفنية و الخلقية العامة بمتطلبات

الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

❖ **نوعية العمل :** وتشمل الدقة و النظام و الإلتقان و البراعة والتمكين الفني و القدرة على تنظيم

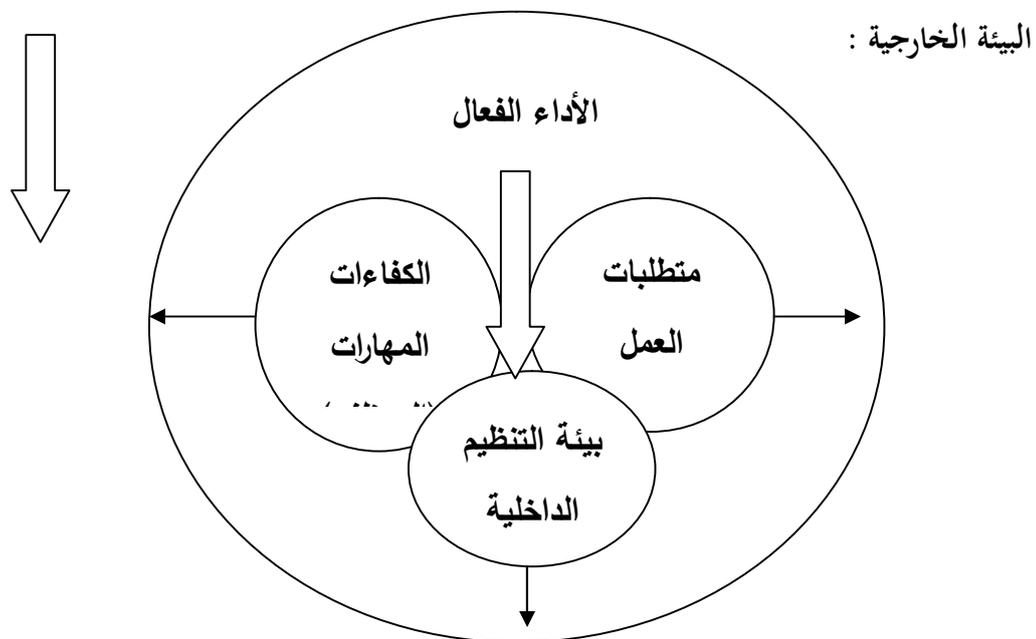
وتنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.

❖ **كمية العمل :** وتشمل العمل و المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.

❖ **المثابرة و الوثوق:** ويدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية، و إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف<sup>1</sup>.

و يحدد هاينز "Haynes" ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف عن سابقتها :

- **الموظف:** وما يمتلكه من قدرات معرفية و مهارات و اهتمامات و قيم و إبتهاات و دوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.



الشكل رقم (3) نموذج الأداء الفعال (المصدر : عبد البار إبراهيم درة)

<sup>1</sup> توفيق عطية, توفيق العجلة (2009): الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام, دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة, الجامعة الإسلامية, ص 65-66.

<sup>2</sup> محمد زكي العمودي (2013): مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية, دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارات النقل و المواصلات, قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى, ص 33.

### 3- أهمية الأداء :

و تكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد ريسة و هي نظريا و تجريبيا و إداريا :

1. فمن الناحية النظرية : يمثل الأفراد مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنظمات الإدارية على مضامين تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، و يرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2. أما من الناحية التجريبية : فإن الأهمية تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات و بحوث إدارة إستراتيجية الداء لإختبار الإستراتيجيات الأداء و لإختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها.

وأخيرا الأهمية الإدارية، فإنها تظهر واضحو من خلال حجم الإهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء و نتائجه، و التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الداء، هذا و قد احتل موضوع الأداء الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق ب :

أ/بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح و فشل المنظمات في قراراتها و خططها الإستراتيجية.

ب/تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في تبيان المفهوم، و مؤشرات على وفق تباين أهداف المنظمات و طبيعتها، و اختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، و مصدر المعلومات المعتمدة في القياس، و كيفية دمج القياسات المختلفة لتقدم صورة واقعية عن المنظمة<sup>1</sup>.

### 4- مفهوم تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء في المنظمات أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لمعرفة مستوى أداء العاملين الحالي، و محاولة تطوير و تنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة. يلعب تقويم الأداء دورا حيويا في تنمية العاملين و إنتاجهم كما يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية و أهم الوسائل الموجودة لدى المؤسسة لتحديد من أهداف، و تعدد مفاهيم و تعريفات تقييم الأداء البشري :

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2009): الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، دط، عمان ، الأردن، ص 384.

تقييم الأداء : هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>1</sup>.  
 تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة له، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط ذلك الفرد، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضاً<sup>2</sup>.  
 ويعرف على أنه دراسة و تحليل أداء الموارد البشرية لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمل المسؤولية أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>3</sup>.  
 وكذلك يعرف على أنه عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة محددة و دورية و تحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم<sup>4</sup>.  
 عملية تقييم الأداء دورية تدمج بين الرئيس المباشر و رؤوسيه، حيث يتم فيها إستعراض و تقييم النتائج المحققة إضافة إلى التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة<sup>5</sup>.

## 5. أهمية تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف و قابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، و نمو شخصيته و تطوير أداءه و تنظيم المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام، التخطيط و التنظيم المتعلقة بشؤون الموظف و تكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية :

**1.5 الترقية و النقل :** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

<sup>1</sup> أحمد ماهر (2007) : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، ص 406.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح (2004): إدارة الموارد البشرية، دار حامد، دط، عمان، ص 137.

<sup>3</sup> عبد الباقي، مرجع سابق، ص 303.

<sup>4</sup> فيصل حسونة (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، ص 147.

<sup>5</sup> حسين إبراهيم بلوط (2003): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة للنشر و التوزيع،

دط، بيروت، لبنان، ص 360.

**2.5 تقييم المشرفين و المديرين :** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في

تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

**3.5 تعديل المرتبات و الأجور :** حيث تساهم في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين و اقتراح زيادة

مرتبات و أجور العاملين أو إنقاصها، و اقتراح نظام حوافز معينة.

**4.5 تقديم المشورة :** حيث تشكل وسيلة لتقدم جوانب الضعف في اداء العاملين و اقتراح إجراءات

لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً<sup>1</sup>.

إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق

أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين و التطوير لتحقيق أهدافها.

ويرى العبيدي أهمية التقييم من "عملية طبيعية يحتاج إليها كل فرد في حياته العامة و الخاصة، فكل منا

يحتاج لأن يحاسب نفسه من الآن يعرف أخطائه فيتجنبها و ليعرف أساليب يلوكة السوي فيقوي إتجاهاته

فيها"<sup>2</sup>.

يسهم تقويم الأداء في الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدى العاملين، و يمكن أن يكون مدخلا

لإعادة تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات و الأدوار.

كذلك يسهم تقويم الداء في تحسين و تطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء و القيادة في اكتشاف

جوانب الضعف و القصور في كفاءة العاملين و العمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجه اللازم

لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم<sup>3</sup>.

**6. طرق تقييم الأداء :**

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء و ملاحظات

الرئيس المباشر، و رأيه المشخص في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو

<sup>1</sup> ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي, دراسة تطبيقية

على المظفات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة،

السعودية، ص 46.

<sup>2</sup> إبراهيم مكران، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> محمد العمودي، مرجع سابق، ص 46.

ينصب على صفات الشخص و خصائصه ، مثل قدرته على اداء العمل، المواظبة ، و الإنضمام، و التعاون مع زملاء العمل، و غيرها من الصفات و الخصائص، و لم يكن منصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين و ليس على العاملين بحد ذاتهم، و في ما يلي نعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء.

### 1.6 الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

#### ■ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

ترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين، و الإنتظار في مواعيد العمل، و لسرعة و الدقة في اداء العمل، و المبادئ و الإلتزام، و تحمل المسؤوليات، و القدرة على حل المشكلات، و غيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، و يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، و يصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة و السهولة إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية و استنادها إلى التقدير الشخصي<sup>1</sup>.

#### ■ طريقة التوزيع الإجباري :

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديرات على الأفراد تتماشى مع التوزيع التكراري العادي، و يقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

<sup>1</sup> فاروق فليح، عبد المجيد السيد(2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة , دط, عمان, ص 272.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.  
 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.  
 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.  
 و يلزم الرؤساء المباشرون توزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.  
 أي أن إختيار 10% بدرجة ممتاز، 20% بدرجة جيد، 40% مقبول، 20% بدرجة ضعيف،  
 10% بدرجة ضعيف جدا.

#### ■ طريقة الترتيب :

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين لتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة، و هي نوعان.  
 - طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد، تنازليا وفق درجة وجوده الدرجة المقاسة لديهم.

حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكثر قدرة من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء عامل مع أداء مجموعة العمل، و العامل الذي يحصل على تفصيلات أقل يرتب على أنه الأسوء، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية عدد المجموعات الثنائية الممكنة =  $1 - \frac{2}{n(n)}$

حيث n : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترقيع و النقل لأنها لا تحدد النقائص في الأداء.

كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

## 2.6 الطرق الحديثة :

## ■ طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على إخفاء بعد الأداء المقصود تقويمه، فيقدم للرئيس عدد من مجموعات لأمثلة الأداء الوظيفي، يختار منها مجموعة محددة يعتقد أنها تصف على أكمل وجه ممكن الأداء الوظيفي الخاص بالموظف الخاضع للتقويم، و أهم ما يميز هذه الطريقة أن الرئيس لا يعرف قيمة الأمثلة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، و أي منها التي تميز بين الأداء المرتفع و الأداء، فإذا أراد أن يعطي أحد الموظفين تقويماً إيجابياً لا يتمكن من ذلك نظراً لأن قيمة و وزن كل عبارة و مدى إيجابياتها أو سلبياتها يبقى سرا لدى الإدارة، و أهم ما يوجه لهذا الأسلوب من نقد هو أن الرؤساء يفضلون أن يعملوا نتيجة التقويم الذي يعطونه لمؤوسيتهم، نظراً لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة على أدائهم، أو يناقش معهم نقاط الضعف و نقاط القوة فضلاً أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديراً جيداً لموظف ضعيف، أو تقديراً ضعيفاً لموظف جيد، كذلك يعاب على هذا النوع من النماذج صعوبة تصميمه و المحافظة على سرية أوزان و قيم العبارات و الصفات<sup>1</sup>.

## ■ طريقة الأحداث الحرجة :

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، و هي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابياً و بعضها الآخر سلبياً، و من خلال ضبطها و تحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

والأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و يطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، و يقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

هذا و يتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها و أهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية

<sup>1</sup> إبراهيم مكران، مرجع سابق، ص 76.

التقدير، و في بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الإعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية و المبادأة..... إلخ.<sup>1</sup>

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل و الإعتماد على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الإعتماد على ذاكرة الرئيس و التي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة.<sup>2</sup>

### 3.6 طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الإهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها و قيام المرؤوس بتقييم نفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور، و كيفية مواجهتها، تمهيدا للإتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.<sup>3</sup>

و من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، و بصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي :

-المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية عمل الفرد.  
-موافقة الأطراف المعنية المشرف و المرؤوس على معايير القياس و تقييم الأداء و يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف و الذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية و الإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, دار الجامعة, دط, الإبراهيمية, ص 425-

426.

<sup>2</sup> فليه, عبد المجيد, مرجع سابق, ص 275.

<sup>3</sup> فليه, عبد المجيد, مرجع سابق, ص 276.

<sup>4</sup> جمال المرسي, مرجع سابق, ص 433-434.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء البشري، و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمؤسسة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه، أهميته، عناصره، كما تم إلقاء الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء و أهميتها على مستوى أداء الفرد العامل، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الفصل الثالث:

الإدارة الرياضية

## تمهيد:

يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية ، و القرن الماضي قرن وضع الدساتير فتحية للشورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة، و نتيجة اتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي، أصبح الإهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.

و تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دول أنشأت وطبقت على الإدارة العامة فيها، ثم نقلته عنها بقية الدول المتحضرة و الرواد الأوائل في هذا العلم هم بلا شك الكتاب الأمريكيون و على رأسهم "كان ووردر ويلسون Woorderdrow welson" الذي لعب دورا هاما في وضع منهج علمي لعلم الإدارة عام 1887، و يعرفها بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة و بما يحقق الرضا لأفراد الشعب و هذا ما تهدف إليه الإدارة.

و لقد إتفق الناس على وضع أنظمة خاصة بهم للوصول إلى أغراض معينة و أهداف واضحة و بلا شك أن هذه الأنظمة باختلاف الخدمات التي تقدم إليهم مثال ذلك الإتحادات، الأندية، المدارس، الجمعيات حيث أن هذه المنظمات لا يمكن أن تدار بجهود فردية كما أن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل مثالي إلا بنجاح هذه التنظيمات، و هذا يعتمد اعتمادا تاما على نوع متخصص من القيادة.

فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المركب و المستمر و الذي يضطلع به أفراد ممن لهم قدرات و مهارات و خبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة و هذا يعني أن الإدارة تقوم بالتخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه، و أن الغرض الرئيسي للإدارة يهتم بالسلوك و التصرف البشري و من خلال هذا السلوك أن تقدم الخبرات، فالإدارة هي مشكلة الناس جميعا و بهذا يجب الإهتمام بها و العاملين فيها، و من اجل ذلك فلا بد أن تتوفر لديهم المهارات و القابليات المعنية لحل لمشكلات التي تجابههم.

1- نظرة تاريخية حول نشأة و تطور الإدارة :<sup>1</sup>

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة و بما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها و ما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظرها إلى ظاهرة م لتفسيرها و التعرف عليها، و من ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث و وسائل مستحدثة للمعرفة.

معنى ما سبق أن تطور الفكر الإداري هو ذا شقين : التاريخ و النظرية الإدارية، و تمكن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين :

1. فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
2. تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.

أهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير :

1. كيفية الربط بين المتغيرات.
2. كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
3. كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب و نتائج.
4. إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

إذا كانت الدراسة التاريخية و الدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها :

<sup>1</sup> نويوة صباح و آخرون : نظام المعلوماتية و دوره في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003، ص 15.

-تقدم فهم أوضح للمتغيرات و الإختيار الأفضل للتقارير للمواقف و التطورات الحالية.

-تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

### 1.1 نشأة الإدارة :

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة و دراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقاً بواسطة رواد الفكر الإداري.

### 2.1 الإدارة في العهود القديمة :

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال : بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد و نذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين و بناء سور الصين العظيم و مبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، و أسس التخصص التي روج لها أفلاطون و دراسات القيادة التي قام بها الفرايبي، كل هذه الآثار المادية و الفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد.

و على الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الإهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط.

### 3.1 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية :

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة و هذا في القرن 19، و كانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع و قد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية و حتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلا، أما المنظمات الحكومية و العسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات

ربحية و من ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها إهتماما بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة و الفعالية.<sup>1</sup>

و أيضا الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات إقتصادية هذه الدراسات و جهت إهتماما نحو الإقتصاد، و تغيير النمط السابق للإدارة و كانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة متباينة ترتب على ذلك ان مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، و هي مشاكل التنسيق و الإشراف و مع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ نوع آخر من المشاكل في الظهور و هي المشاكل الإجتماعية مثل ساعات العمل و ظروف العمل، و المستوى الأدنى للأجور.

#### 4.1 تطور الإدارة الحديثة :

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية و نتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة و هائلة في حجم الإنتاج، و أصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة و بين الإداريين و المديرين و العمال و بناء عليه توسع نطاق الإدارة و المصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، و اقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات و المنتجات و عملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل و صاحب العمل و تطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية و أصبحت تستخدم آلات متخصصة و عمال مديريين و تستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط و الإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج و الإنتاجية و تم تطويرها من قبل الرواد الأوائل و تكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، ثم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية و ظهرت الفوارق بين الملكية و السلطة و ظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطويرها مبكرا خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي و على سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق و التنبؤ و التخطيط لمواقع المصنع و دراسة

<sup>1</sup> نويوة صباح و آخرون مرجع سابق، ص 18.

ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج و ممارسة الرقابة على التكاليف و محاسبة التكاليف و استخدام المكافآت التشجيعية و كيفية ترقية العمال، و في هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو " روبرت أوين" و هو أحد المستصنعين البريطانيين و قد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه و حدد حد أدنى الأعمال العاملين و زود العاملين بوجبات غذائية و خفض ساعات العمل و فتح مدارس و مراكز ممارسة الرياضة و الترويج عن النفس بعد العمل.<sup>1</sup>

## 2. الإدارة العامة :

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية و الأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، و بهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه و قيادة الجهود البشرية، التخطيط و التنسيق و اتخاذ القرارات و الرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات و المصالح و الهيئات و المؤسسات العامة، و بالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة.

و لا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة و تحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة و إلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية على قدرة الإداري و مهارته، و يلقي على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع إقتصادي أفضل، و تحسين المستويات الإجتماعية و زيادة كفاءة الحكومة، و الإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات و الخدمات و أفضل المصانع و المعدات و أفضل العلاقات الإنسانية و تقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر و التخيل، و هي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث و المعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، و تؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة و تشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

<sup>1</sup> د. محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة و نشاطاتها، ج1، عالم الكتاب،

**1.2 تعريف الإدارة العامة :**

من هذا يمكن القول بأن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص و الأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة و بتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يوميا متى أردنا أن نستوثق من نفاذ<sup>1</sup> القانون و حماية الحقوق و تأدية الواجبات، و كلما توسعت الدولة في الحقوق و الواجبات أدى إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون

و لذا فإن الإدارة العامة تعني : "تنفيذ السياسات العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الواقع" و هي بذلك تمثل مجموع النشاط و العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، و يتمثل هذا المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنية في كافة الأجهزة المعنية.

**3. الإدارة الرياضية :<sup>2</sup>**

إن الرياضة و أهميتها و كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الإختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة أن تنسجم مع لجوانب التطبيقية العملية و بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما :

—تحقيق إنجازات رياضية عالية.

<sup>1</sup> إبراهيم محمود المقصود :حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و تطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم و التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 49.

-حالة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، و هذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، و قد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، و عملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير و حماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل و ذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين و الإداريين.

إن التطور الذي طرقت التربية البدنية و الرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها و حل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج و الإدارة الجيدة كفن و علم لتنظيم مختلف أنشطتها و هي فن و عماد هذا الفن حسن التخطيط و التنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي و تطوره كما نوعا و هي تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم لكل الأنشطة الرياضية.

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم و ازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته و لهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها و تهيئ أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما و نوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها : نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل و بمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، و بذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري ناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كالمدرّب الناجح، ذلك أن التدريب و المسابقة يمكن فقط أن تكون

فاعلة و مؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب و ظروف التنفيذ المطلوب و على أكمل وجه و بأقل كلفة و في وقت محدد.

### 1.3 مفهوم الإدارة: <sup>1</sup>

عرفت الإدارة بتعاريف أذكر منها مايلي :

يعرفها الأمريكي ( Jenson ) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة و قيادة الإنسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات بفعالية و الكافية لتحقيق أبسط الإحتمالات في النجاح و تناولها الإداري الأمريكي ( J. Hemphill. Griffith ) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض و الأهداف العامة.

و يرى (Fayal) بأنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة، و يتناولها ( Walter ) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الإختيار و التنظيم و السيطرة على النشاطات الآتية : الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية و أعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و "حسن السيد معوض" بأنها فن و تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان و المكان.

و قد نظر إليها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" على أنها علم يساعد في تحريك وسائل الإنتاج لتحقيق أكفأ و أعلى نسبة نمو فيها، بينما ينظر إليها الدكتور سيد الهواري بأنها ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج أي وجدت من أجلها تلك المؤسسة.

و قد عرفها "إدوارد بريك" بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط و التنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة و إقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة و توجيهه و مراقبة الأفراد في المنشأة.

<sup>1</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، ط1، دار النشر، عمان، 2002، ص 52.

و بهذا فقد يرى المؤلف بأن الإدارة هي تنظيم و تدريب السلوك الإنساني و هي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية و البشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المرجوة.

و يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، و الرقابة للوصول إلى هدف محدد.<sup>1</sup>

### 2.3 مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية و هي :

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.<sup>2</sup>

### 4-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

#### 1.4 المهارات الفنية :

و قد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل و الكفاءة في نوع خاص من الفعاليات و هي تتضمن معلومات خاصة و قابلية كبيرة للتعليل في ذلك الإختصاص و القدرة على كيفية استخدام التفنين في المجال الرياضي.

<sup>1</sup> عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي للطبع و النشر، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص 20.

<sup>2</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم : مرجع سابق، ص 60.

#### 2.4 المهارات الإنسانية :

القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون و تجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا و تتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل معهم بشكل فعال و بعلاقة جيدة.

#### 3.4 مهارة الإستيعاب الفكري :

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعني النظرة الشاملة و لكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم و أصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه و بذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة و الرواد و المشرفين و الموظفين و جميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية و على المنشأة و المرافق و المعدات و الأدوات بالدرجة الثالثة.

#### 5-وظائف الإدارة :

#### 1.5 تعريف التخطيط :

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Palmming) و تسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الإختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، و لكن قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين فيها و هي لهذا الشكل وظيفة المسؤولين في كل المستويات الإدارية و بهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد و نطاق و محتويات التخطيط بين هذه المستويات و

بصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم و حشد و تجنيد الموارد البشرية و التوجيه و الرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية.<sup>1</sup>

كما عرف البروفيسور سيرل.ل هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفا شاملا كما يلي :

التخطيط هو إنتاج مخطط لعمل مستقبلي و هو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة لتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه و استغلال و إحداث السيطرة على الطبيعة و الإتجاه و المدى و السرعة و تأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة معتمدة لإحداث التغيير أخذا في الإعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على القطاعات الأخرى و عرف البروفيسور "بيثرداكر" رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الإسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات و دقة التخطيط فقال : عملية إتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة و بطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل و تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات و قياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الإسترجاعية المنظمة و المرتبة.<sup>2</sup>

### مقدمة في مفهوم التخطيط :

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون التخطيط لها.

<sup>1</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم : مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة و الأسس و الوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 12.

فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل و التي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله و كيف يتم و متى يتم و من يقدم به، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل و يقول غابول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل...<sup>1</sup>

## 2.5 أهمية التخطيط :

بدون وجود التخطيط تصبح القرارات الإدارية العشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>2</sup>

### أولا : مواجهة حالة عدم التأكد و التغيير :

أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير و عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط و إنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية و التغييرات المحتملة و النتائج المتوقعة و علاقة ذلك بأهدافه.

### ثانيا : التركيز على الأهداف

التخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف و بذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية و ربطها ببعضها البعض و تقليل درجة الحرية في هذه الخطط كمدخل بها تحقيق الهدف و يدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف و بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثا : الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل و العمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> السيد حسن شلتوت: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية ، دار الفكر العربي، ص 16.

<sup>2</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم : مرجع سابق، ص 99-100.

#### رابعاً : تسهيل عملية الرقابة

إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة و على ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>1</sup>

### 3.5 مبادئ و أنواع التخطيط :

#### أ. مبادئ التخطيط :

يمكن فهم أهمية و طبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي :

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لابد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية و يشتق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم فالخطة تقرر مسبقاً أي هي الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ أولوية و أسبقية التخطيط : يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى لذا فهو أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضرورية لتحديد نوعية العلاقات لتنظيمية و نوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط : إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين إبتداءً من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل و من هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه و إجراءات معينة، تتفاوت حسب المستوى الإداري و بالتالي فإن شمولية التخطيط تزداد كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.
- فاعلية و كفاية التخطيط : تكون الخطة أكثر كفاية و فاعلية إذا ما تم تنفيذه و تحققت الأهداف بأقل جهد و تكلفة و القياس و الفعالية لابد من قياس العلاقة بين المدخلات الموارد المستخدمة و المخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.<sup>2</sup>

#### ب. أنواع التخطيط :

<sup>1</sup> خيتم شامة و آخرون : إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم

العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

<sup>2</sup> خيتم شامة و آخرون : مرجع سابق ص 05.

و تصنف الخطط إلى عدة أنواع هي :

### 1. حسب الأهداف :

هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة و لا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.

### 2. حسب السياسات :

هي وسيلة فقط لضبط الفكر و العمل التنظيمي و توجيهها في مجال إعداد و اتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين و قد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف و تساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية و لابد أن تكون واضحة.

### 3. حسب الإجراءات :

هي نوع من الخطط تحددها مسبقا الوسائل و الأساليب المعتادة لأداء المهام و الأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.

### 4. حسب القواعد :

تتضمن القيام بعمل أو الإمتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقا للموقف، مثلا استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993، ص 347.

#### 5-4 المزايا الأساسية للتخطيط :

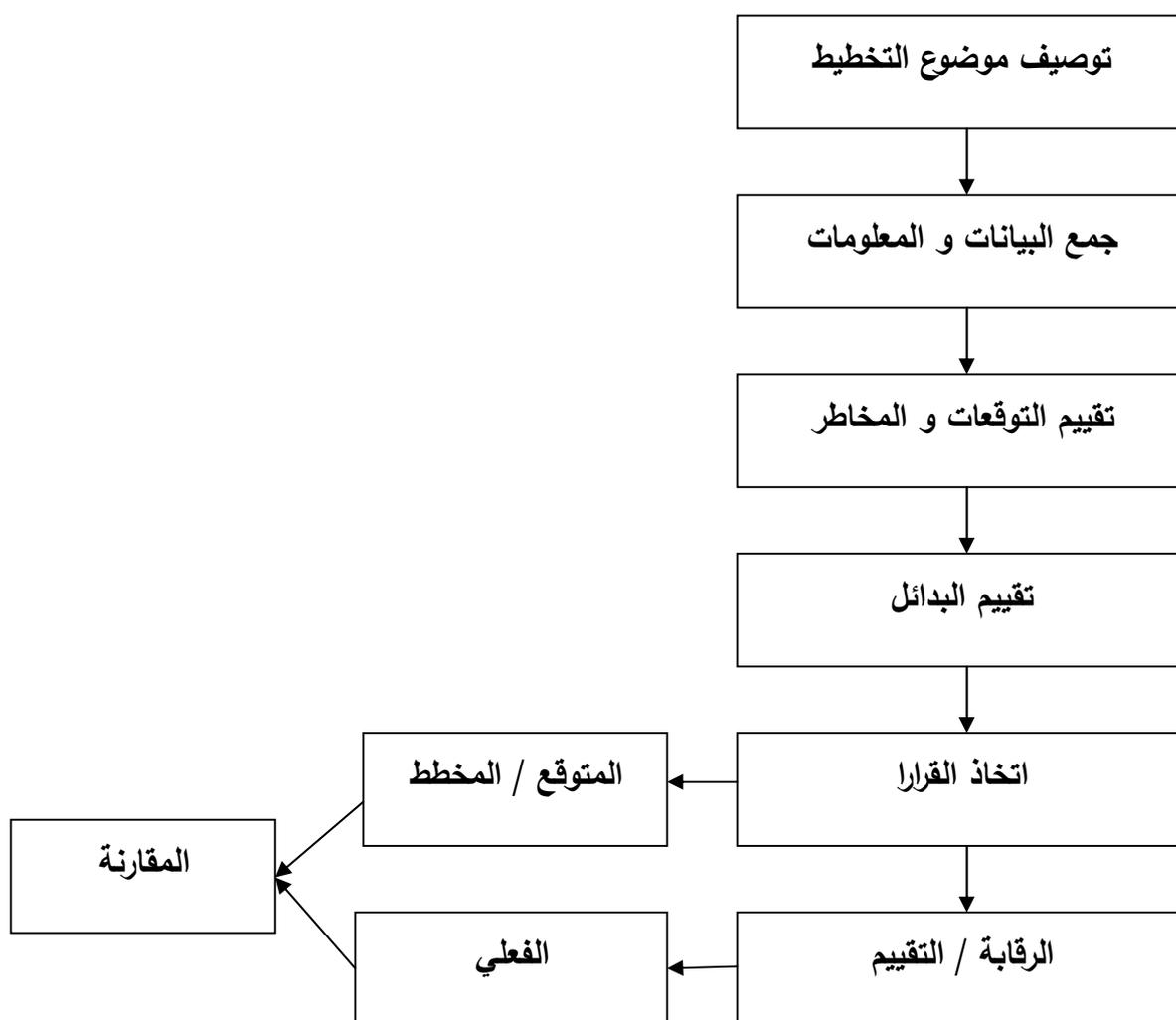
للتخطيط الجيد مجموعة من مزايا يمكن ذكر أهميتها في :

- يساعد في تحديد الأهداف و الإنجازات الواجب الوصول إليها و التركيز عليها.
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة، حيث أن الأهداف و الإنجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير تساعده حقا على المقارنة بين الفعلي و المخطط و بالتالي تحديد الإنحرافات و اتخاذ الإجراءات لتصحيحها.
- يدعم نظم المعلومات و الإتصال على توفير المعلومات و إيصالها إلى الجهات المستفيدة.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات و يساعد على إنتهاز الفرص المتاحة "جانبا استراتيجي".
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها و الإحتياط لمواجهتها و العمل على تجنب الأزمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير و عدم التقييم.
- يشجع على الإبتكار و الإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضعه الخطة و المنافسة و إبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير و التصرف، فعملية التخطيط تشمل على جميع المعلومات و تحليلها و استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات و هو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يعتبر مفتاحا للتطور و النجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم و رشيد.
- يزيد من حماسة و واقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف و تحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق المخطط.

### 5.5 مراحل عملية التخطيط :

من أجل الوصول إلى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الإعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة و الملازمة له أصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل أو خطوات عامة بغض النظر عن نوعية أو مدته الزمنية أو موضعه، هذه المراحل يشملها (الشكل رقم (04)<sup>1</sup>.

شكل رقم (4): مراحل التخطيط



<sup>1</sup> أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط و السياسات و الإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30 (بتصرف).

و هناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه " فيلد Wild " حيث يقسمها إلى ستة مراحل و تتمثل في :

-تحليل الهدف.

-تحليل المشكلة.

-تحليل البدائل.

-التنبؤ.

-التقييم.

إتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### 6.5 وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات :

إن وظيفة التخطيط و اتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة و أفضل الطرق لإنجازها، فالغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازه في فترة زمنية مستقبلية و منه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، و إذا كان للتخطيط معان فما يهمننا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة و تقدير الموارد و اختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا أن نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الإطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى ، و الهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدفة تحقيقها، و حتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية – سنة مثلا هي "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

و لكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد :

<sup>1</sup>أحمد ماهر: مرجع سابق ص 10.

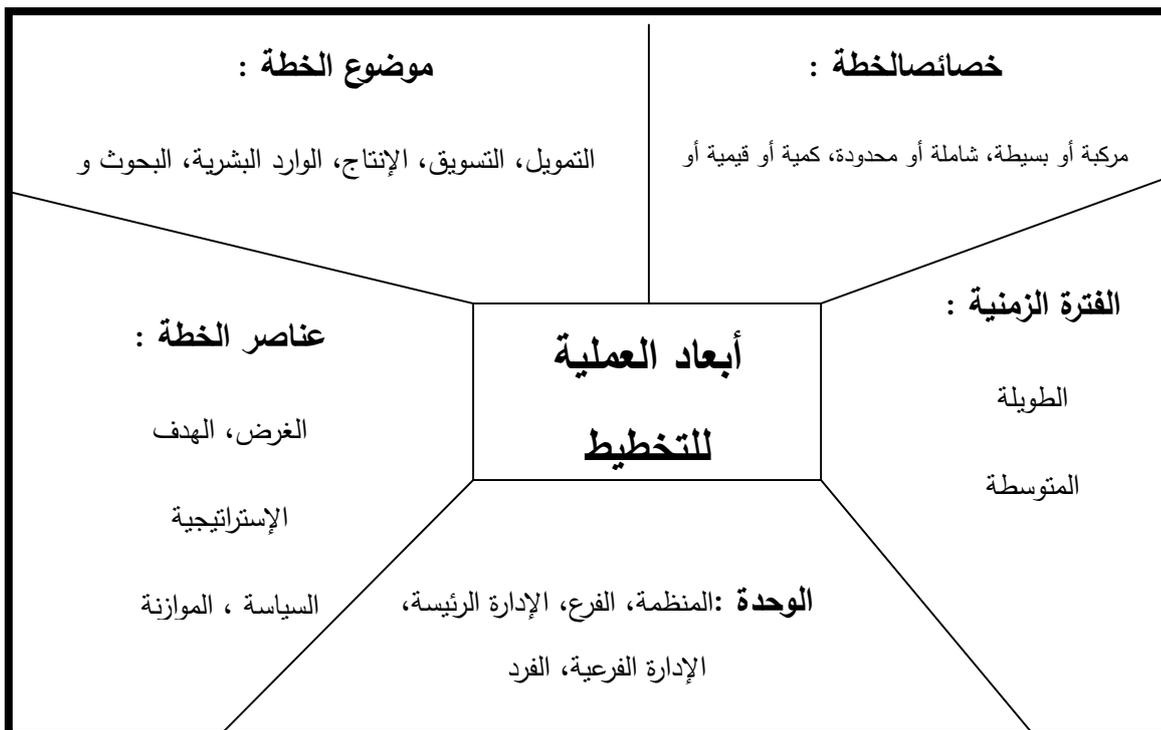
موضوع الخطة.

(1) عناصر الخطة.

(2) الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

(3) الوحدة التي تعد عنها الخطة

(4) خصائص الخطة.



شكل رقم (5): يمثل أبعاد الخطة.

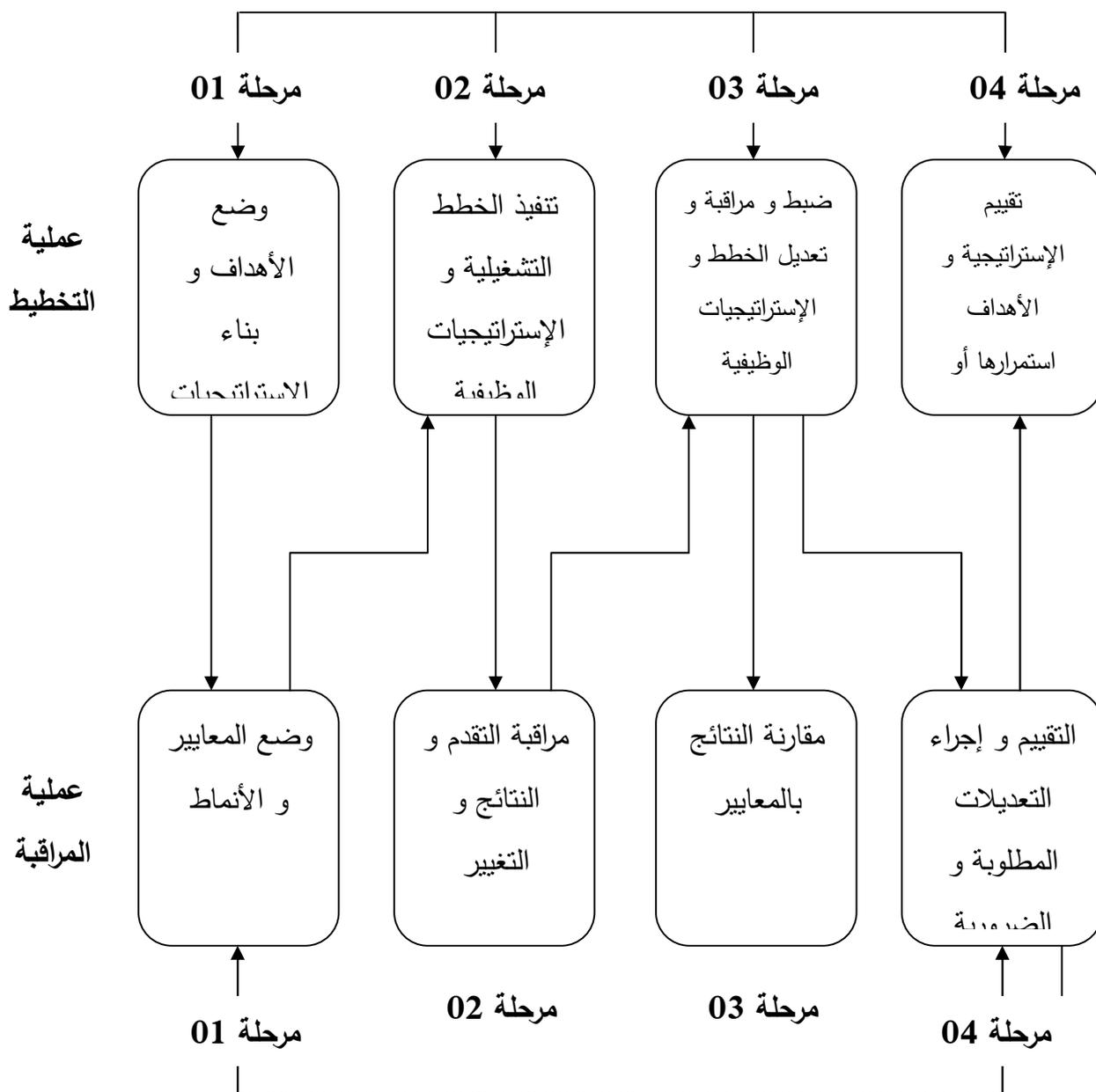
### 5-7 العلاقة بين الرقابة و التخطيط :<sup>1</sup>

بمفهومها العام تهدف الرقابة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، و هذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما

توآمان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي :

<sup>1</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم : مرجع سابق، ص 158.

شكل رقم 3: يوضح العلاقة الإرتباطية بين التخطيط و الرقابة



## 6- الرقابة الإدارية :

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر و استخدامها بشكل مؤثر و عملي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، و السياسات التي تم تطويرها و صياغتها من قبل.<sup>1</sup>

و هي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير المخطط المدروسة.<sup>2</sup>

فهي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية و هي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف و إنجاز الأنشطة و التأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها و القيام باتخاذ الإجراءات لتصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي.<sup>3</sup>

و الرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة و ذلك بهدف التأكد من حسب سير العمل و كشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف و العمل على إصلاحه و وضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.<sup>4</sup>

و يعرف "فويل" : هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء و الانحرافات التي يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إيهاب صبيح محمد زريق : مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> د. السعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق، ص 80.

<sup>4</sup> السيد عليوة : سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك للنشر و التوزيع، 2001، ص 35.

<sup>5</sup> موسى اللوري : تنمية الإدارة "المفاهيم و الأسس و التطبيقات"، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 200، ص 120.

## 1.6 تعريف الرقابة الإدارية :

هي عملية تنظيم و ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الإستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات و الإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط و مدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة:

1. الحوافز و العقوبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل و مواجهته.
2. يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

### معنى الرقابة:

الرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إذراكها في الوقت المحدد, وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة و للكشف عن مواطن العيوب و الخلل حتى يتمكن من تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

### محاوير الرقابة:

تتم الرقابة الإدارية على نوعين من مستويات التنظيمية:

### النوع الأول:

الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول بإستخدام الموارد البشرية و المالية و المعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

النوع الثاني:<sup>1</sup>

الرقابة الإستراتيجية: المحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن إستراتيجية و نظرا لأن هذه الإستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الإستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهليكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل و تتعامل فيه المنظمة و من ثم ترأقب التطورات التي تؤثر على الخطط و أسلوب و طريقة تنفيذ هذه الخطط بطريقة ملائمة

## 6-2 مبادئ الرقابة الإدارية :

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة و المتنوعة و لقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله و تقرير مدى كفاءة إنجازها، لابد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية و هذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف و نشاطات بمختلف أنواعها و التي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

و لكي يكون نظام الرقابة فعالا و ناجحا لابد من توفر عدة مبادئ و هي :

## 1- التركيز على الأهم :

عمليا يمكن الرقابة على كل شيء في حدود الوقت و المكان و التكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه و الرقابة عليه بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة و الحرجة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص 156.

<sup>2</sup> لبنى هاني و آخرون: دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

**2-توفر المعلومات :**

لابد من توفر المعلومات عن كل من الخطط و التنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الإنحرافات و أسبابها.

**3-الوقت المناسب :**

إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها و قيمتها إذا كانت متأخرة، و يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، و في لحظة الإستخدام و الإحتياج له.

**4-التكامل :**

يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة و على الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.

**5-الموضوعية :**

يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة و اكتشاف الإنحرافات على أنها عملية شخصية و إلا أصبحت تتسم بالتميز و ربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية و آراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات و التحقق من دقتها.<sup>1</sup>

**6-الدقة :**

قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الإستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة و غير حقيقية و عليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم و على القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.

**7-المرونة :**

<sup>1</sup>أحمد ماهر و آخرون: الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية الإسكندرية: 2001-2002، ص 636.

أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل و التعبير وفقا لظروف المحيطة و ظروف العمل.

### 8-التحكم الذاتي :

يقصد بذلك أن تتوافر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالإنحرافات و تحديدها بين المعايير المخططة و الأداء الفعلي.

### 9-الملائمة :

و يقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي و إجراءه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات و البيانات.

### 10-الإتصال :

ضرورة تحقيق إتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية و هما المراقب و المراقب فالعلاقة غير مباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات و البيانات الضرورية لعملية الرقابة.

### 11-التجاوب :

تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة و من تتم رقابته و على هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاههما و تجاوبهما يحقق وظائفهما و يتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة

### 1-2-إقتصاديا :لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.<sup>1</sup>

### 7-3أنواع الرقابة :

<sup>1</sup>أحمد ماهر و آخرون : مرجع سابق، ص 636.

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

- 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 و ذلك على النحو التالي :

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

### 1. الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة :

و تنقسم إلى :

#### -الرقابة الداخلية :

و يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه و تمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

و تقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، و تختلف الرقابة في التنظيمات حجم و طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

و قد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف و القصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

#### -الرقابة الخارجية :

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة و قد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.<sup>1</sup>

### 1. الرقابة على مستوى العمليات :

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة و يتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### 1. الرقابة على مستوى الأفراد :

و يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد و الرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم و هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية.
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

### ثانيا : الرقابة حسب توقيت القيام بها :

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

- الرقابة الوقائية - الرقابة التاريخية - الرقابة المتزامنة.

- **الرقابة الوقائية (التنبؤية) :** و هي الرقابة التي تحدث خلال الفترة لزمنية بين رسم الخطط و التنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة و مرحلة أخرى من مراحل التنفيذ و يعتمد نظام الرقابة عن

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون : مرجع سابق، ص 340.

طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة.<sup>1</sup>

■ **الرقابة التاريخية :** و يطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية و يهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد إنتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة و نتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup>

■ **الرقابة المتزامنة :** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة و تحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات و مساعدتهم في إجراء التعديلات المستمرة و تستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>3</sup>

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الإنحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو ي وقت لاحق بفترة قصيرة و الميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل و تحجيم الإنحرافات و منع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن و آخرون : مبادئ الإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000 ص 33.

<sup>2</sup> د. جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 561.

<sup>3</sup> د. مروان عبد المجيد إبراهيم : مرجع سابق ص 156.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن و آخرون : مرجع سابق، ص 343.

## خلاصة :

من البديهي أن الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أما الإدارة كعلم له أصوله، أسسه مبادئه شيء حديث من مواليد القرن العشرين و من أشهر رواد هذا العلم (فريدريك تايلور) و بناء على ما تقدم فإنه هناك تداخلا و تشابكا في المفاهيم الإدارية التي سبق الحديث عنها و هذا الأمر طبيعي فالتشابه من سمة علم الإدارة.

فالإدارة هي المعنية و التي تعتبر المحرك الأساسي لها من خلال الأدوار التي تؤديها في التسيير الأمثل و الحسن داخل المنشآت الرياضية من خلال تأديتها لجميع الأدوات التسييرية و تنميتها و وضع بعض الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العمال في هذه الورشات.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد:

كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث علمي هو مدى القابلية للموضوعية العلمية, وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا اذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة و موضوع هذا الفصل يوضح منهج البحث المتبع من طرف الباحث و كذلك تحديد مجتمع الدراسة, ووصف خصائص أفراد البحث ثم عرض كيفية بناء أداة البحث (الإستبيان) و خطة التأكد من صدق هذه الأداة, وأسلوب المعالجة الإحصائية.

### 1-الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة إشرافية من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية, حيث تكمل أهداف الدراسة الإستطلاعية إلى إكتشاف ميدان البحث بكل ما يحتويه من صعوبات و مشكلات و التأكد من ملائمة مكان الدراسة لبحث و التحقق من مدى صاحبة الأداة المستعملة جمع المعلومات و معرفة الزمن المناسب, والمتطلب لإجرائها و من خلال هذه العناصر قمنا بزيارة ميدانية إلى مديرية الشباب و الرياضة بسكرة قصد إلقاء مظرة عامة أين إلتقينا للعض الموظفين على مستوى الإدارة و قمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم و هذا كله يصب في هدف واحد و هو الوقوف على المجال الميداني لدراسة و تحديد الأداة المستعملة للبحث أي الإستبيان الذي قمنا بعدها بعرضه على لجنة التحكيم المشكلة من أساتذة ذوي الكفاءة لتصحيحه ثم توزيعهم على الموظفين.

### 2- منهج الدراسة:<sup>1</sup>

يرتكز إستخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي يود دراسته, فإختلاف المواضيع يختلف على أساس المناهج المستعملة لأن هناك مواضيع يصلح لها منهج دون آخر.

وفي ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها, ثم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع, و يهتم بوصفها رقميا بما يحدد حجتها و

<sup>1</sup> عبسات ذوقان و آخرون: البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه, دار الفكر, عمان الأردن, 1997, ص187-188.

درجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطوير.

ويعد المنهج الوصفي من أحسن المناهج التي تتسم بالموضوعية وذلك أن المستجوبين يجدون كل الحرية في التعبير على آرائهم، وهذا ما دفع بنا إلى إختيار هذا المنهج الذي يتلائم مع طبيعة موضوع الدراسة.

### 3- أداة البحث:

بناء على البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح به و الإمكانيات المادية المتاحة، يجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة للتحقيق أهداف هذه الدراسة هو الإستبيان و يعرف الإستبيان على أنه أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرة التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث<sup>1</sup> و قد إستخدم أنواع من الأسئلة التالية:

- الأسئلة المغلقة: وهي التي تحدد ب نعم أول لا.

- الأسئلة المغلقة المفتوحة: وتحدد بسؤال مغلق ثم يتبعه بسؤال مفتوح.

وهذا حتى يتسنى لكل أفراد العينة بالتعبير عن آرائهم و أفكارهم بصورة مطلقة و حرية كاملة و كذا تسمح لنا بإستيعاب أكبر قدر من المعلومات و قد قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور حيث أن كل محور يمثل فرية من البحث و مجموعة من الأسئلة الخاصة به و بيانات عامة تساعدنا على تحديد خصائص العينة ويشتمل الإستبيان على 24 سؤال و يحدد محاوره على الشكل التالي:

- المحور الأول: للإلتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين، ويتضمن هذا المحور 07 أسئلة، ويمثل الفرضية الأولى.

- المحور الثاني: للإلتزام الإستمراري دور في تحسين أداء العاملين، ويتضمن هذا المحور 07 أسئلة و يمثل الفرضية الثانية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000، ص82.

- المحور الثالث: للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين, ويتضمن هذا المحور 07 أسئلة و يمثل الفرضية الثالثة.

### 3-1- صدق أداة البحث:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنها تقيس ما أعد لقياسه<sup>1</sup> وقد تم القيام بالصدق الظاهري, حيث قمنا بعرض أداة البحث (الإستبيان) في الصورة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي العلم و الخبرة و المعرفة في المجال البحث العلمي, بإعتبارهم من المؤهلين للحكم عليها, ثم قمنا بتصحيح الأخطاء و أخذ بعين الإعتبار تعديلاتهم و ملاحظاتهم ليتم توزيعها في صياغتها النهائية.

### 4- مجتمع الدراسة:

يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي يكونون موضوع مشكلة البحث<sup>2</sup>

و يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بمديرية الشباب و الرياضة بولاية بسكرة الذي قدر عددهم ب 30 موظف.

جدول رقم (1): يمثل عدد الموظفين بالمنشأة الرياضية.

عدد الموظفين	إسم المنشأة
30	مدرية الشباب و الرياضة

<sup>1</sup> محمد على أحمد: علم الإجتماع و المنهج العلمي, ط3, دار المعارف الجامعية الإسكندرية, مصر, 1986, ص 181.

<sup>2</sup> سامي عريفج, خالد حسين مصلح: مناهج البحث العلمي و أساليبه, دار مجدلاوي للنشر, ط2, الأردن, 1999, ص 53.

وقد قمنا بتوزيع 30 إستبيان على جميع الموظفين العاملين بمديرية الشباب و الرياضة على مستوى بلدية بسكرة ويتم إرجاعها كاملة.

#### 5- عينة الدراسة:

وتعرف على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل, فالعينة إذا هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي<sup>1</sup>.

قام الباحث بإختيار عينة البحث بإستخدامه طريقة المسح الشامل للموظفين العاملين داخل مديرية الشباب و الرياضة و التي بلغ عددها 30 موظف.

**5-1 خصائص أفراد العينة:** وقد تم جمع المعطيات ن طريق "البيانات العامة المحتواة في الإستبيان" الدراسة الميدانية لمديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

**5-1-1 نوعية المنصب:** نوعية المناصب التي يشغلها موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

<sup>1</sup> رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية , ديوان المطبوعات الجامعية, ط3  
المطبعة الجهوية قسنطينة, 2008, ص109.

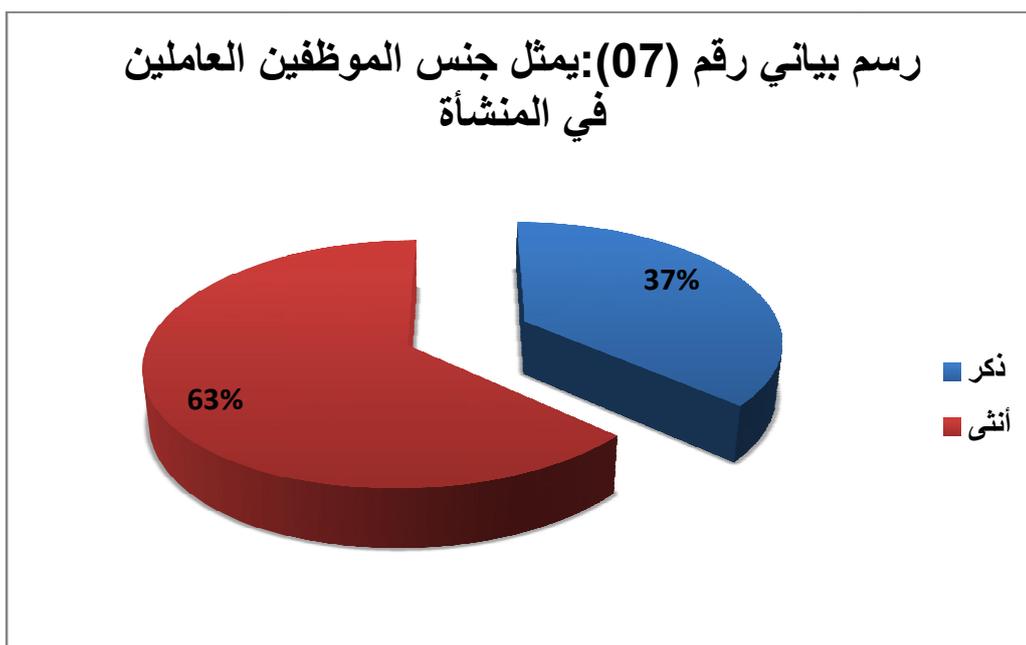
الجدول رقم (2): يمثل نوعية المناصب التي يشغلها موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة.

الرقم	نوع المنصب
01	مهندس معماري
02	متصرف إدار
03	أمين محفوظات
04	ملحق إدارة رئيسي
05	تقني سامي في الإعلام الآلي
06	محاسب إدارة رئيسي
07	كاتبة
08	عون إدارة رئيسي
09	عون حفظ البيانات

2-1-5 الجنس:

الجدول رقم(3): يمثل جنس الموظفين العاملين بالمنشأة.

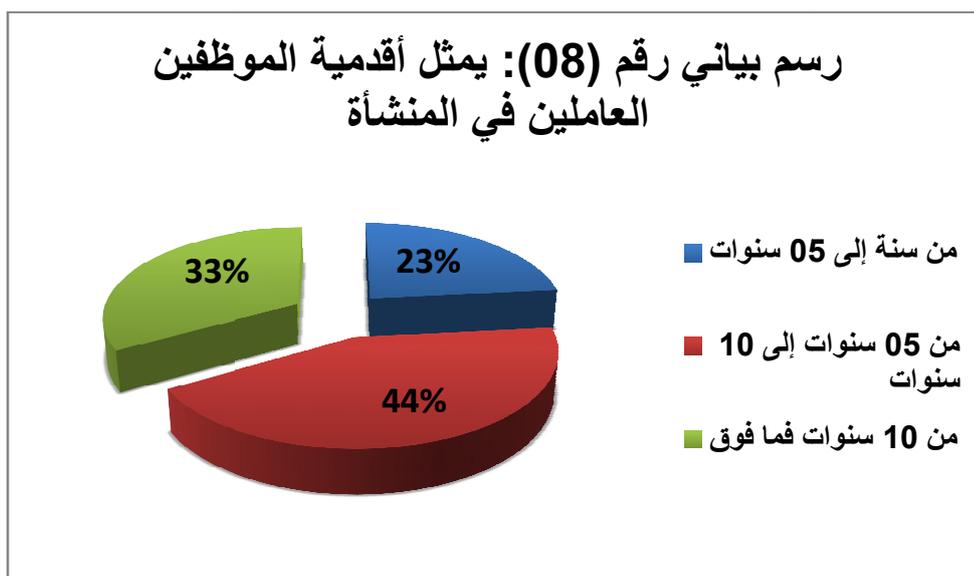
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	11	36,66%
أنثى	19	63,33%



5-1-3- الأقدمية:

الجدول رقم (4): يمثل أقدمية الموظفين العاملين بالمنشأة.

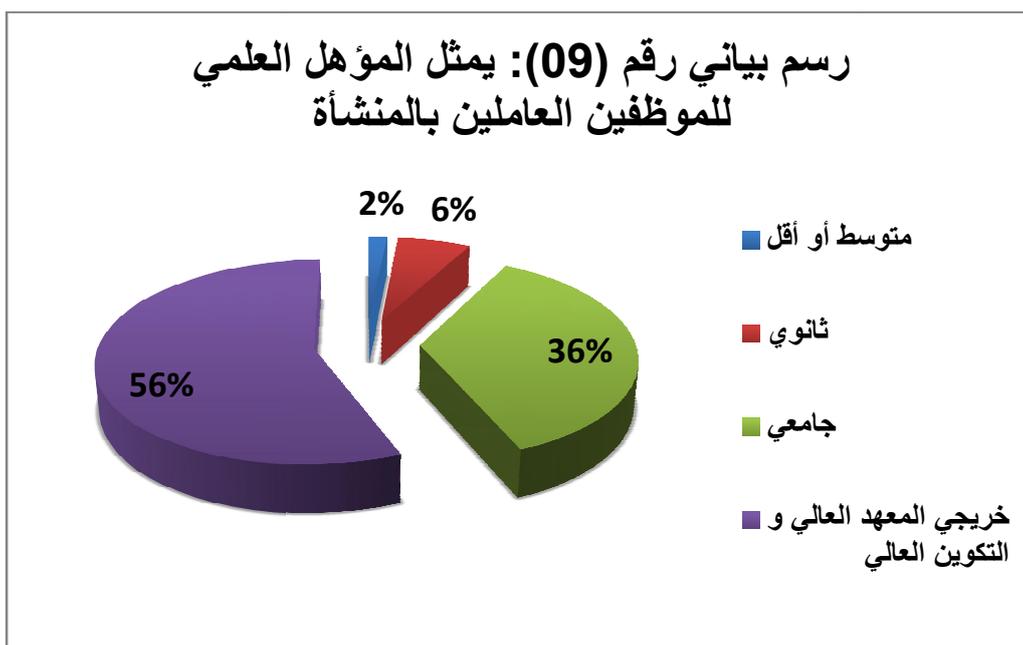
النسبة المئوية	التكرارات	السنوات
23,33%	07	من سنة إلى 05 سنوات
43,33%	13	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
33,33%	10	من 10 سنوات فما فوق



5-1-4- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5): يمثل المؤهل العلمي للموظفين العاملين بالمنشأة

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
3,33%	01	متوسط أو أقل
13,33%	04	ثانوي
76,66%	23	جامعي
6,66%	02	خارجي المعهد العالي و التكوين العالي



6- ضبط متغيرات الدراسة<sup>1</sup>:

6-1- تعريف المتغير المستقل:

المتغير المستقل هو الذي يجب تغييره, عن طريق تغيير ظرفه.

تحديد المتغير المستقل = الإلتزام التنظيمي.\*

6-2- تعريف المتغير التابع:

المتغير التابع لا يتغير إلا إذا تغير المتغير مستقل, لأن المتغير المستقل هو الذي يتحكم في المتغير التابع.

تحديد المتغير التابع = أداء العاملين\*

7- مجالات البحث:

7-1- المجال المكاني:

<sup>1</sup> رشيد زواني, مرجع سابق, ص 267.

يتمثل المجال المكاني في بحثنا هذا في مديرية الشباب و الرياضة بلدية بسكرة ولاية بسكرة.

### 7-2- المجال الزمني:

إستغرقت مدة بحثنا هذا سبعة أشهر فكانت الدراسة النظرية خلال شهر نوفمبر إلى شهر فيفري و الدراسة التطبيقية مدة شهرين من بداية شهر أفريل إلى نهاية شهر ماي.

### 8- المعالجة الإحصائية:

هدف الدراسة الميظانية هو الحصول على معطيات كمية تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل و التفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن إستمارات الإستبيان و للقيام بالدراسة الإحصائية قمنا بإستخدام حساب النسب المئوية.

### 8-1- النسبة المئوية:

بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الإستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية للمعالجة نتائج المتحصل عليها هو إستخدام النسبة المئوية.

8-2- طريقة حساب النسبة المئوية تساوي<sup>1</sup>:

عدد التكرارات  $\times 100$  / عدد أفراد العينة

ع  $\longleftarrow$  100%

ت  $\longleftarrow$  س

$$س = ت \times 100 / ع$$

ع = عدد العينة

ت = عدد التكرارات

س = النسبة المئوية

<sup>1</sup> عبده علي ,صيف السمراي: طرق الإحصاء في التربية البدنية و الرياضية , دط, جامعة بغداد, 1977, ص 75.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. عرض و تحليل ومناقشة النتائج :

1.1 المحور الأول :للالتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين.

السؤال رقم 04 :هل شعورك بالسعادة في عملك يساهم في تحسين أدائك؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان شعور العامل بالسعادة يساهم في تحسين أدائه.

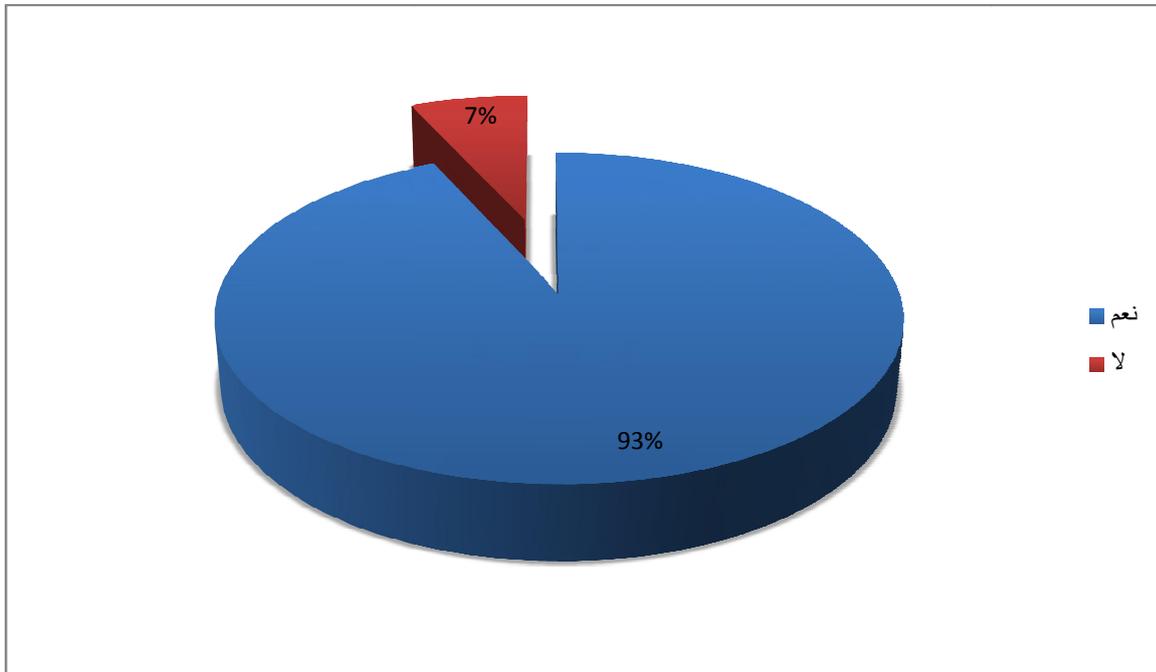
الجدول رقم (6) : يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة شعورهم بالسعادة في تحسين أدائهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93.33%
لا	02	6.66%
أحيانا	00	00%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج : من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساهمة شعور الموظفين بالسعادة في تحسين أدائهم، إتضح أن 93,33% من الموظفين شعورهم بالسعادة يساهم في تحسين أدائهم, في حين أن نسبة 6,66% من الموظفين شعورهم بالسعادة لا يساهم في تحسين أدائهم.

ومنه نستنتج أن شعور الموظفين بالسعادة يلعب دور كبير في تحسين أدائهم بالمنشأة.

التمثيل البياني :



رسم بياني رقم (10) يوضح نسبة الإجابة على السؤال (04)

السؤال رقم 05: هل شعورك بأن أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف المنشأة يزيدك عزما على تفانيك في العمل؟

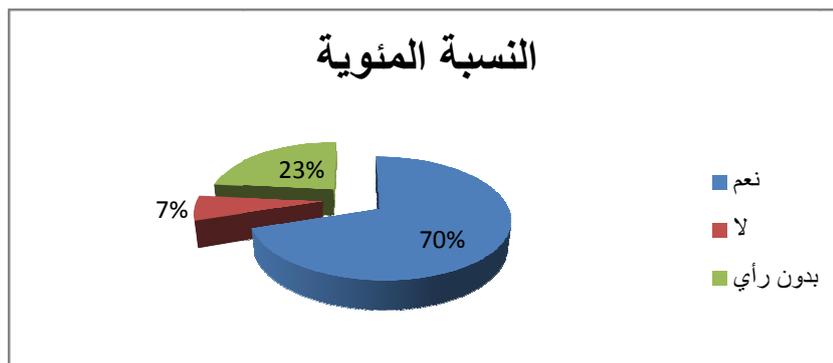
الغرض منه : معرفة ما إذا كان توافق الأهداف الخاصة للموظف مع أهداف المنشأة يزيد من تفانيه في العمل.

الجدول رقم (7) : يمثل تكرارات الأفراد حول مدى شعور الموظفين بأن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف المنشأة يزيدهم عزمًا على تفانيهم في العمل.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	02	6.66%
بدون رأي	07	23.33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج : من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين شعور الموظفين بأن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف المنشأة يزيدهم عزمًا على تفانيهم في العمل إتضح أن نسبة 70% من الموظفين أن شعورهم بتوافق أهدافهم الخاصة مع أهداف المنشأة يزيدهم عزمًا على تفانيهم في العمل، في حين أن نسبة 23.33% من الموظفين كانت بدون رأي، و نسبة 6.66% من الموظفين أن شعورهم بتوافق أهدافهم الخاصة مع أهداف المنشأة لا يزيدهم عزمًا على تفانيهم في العمل.

التمثيل البياني :



رسم بياني رقم (11) يوضح نسبة الإجابة على السؤال (05)

السؤال رقم 06: هل يساعدك المناخ الودي في المنشأة على تقديم أداء أفضل؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان المناخ الودي يساعد على تقديم أداء أفضل

الجدول رقم (8) : يمثل تكرارات الأفراد حول مساعدة المناخ الودي في المنشأة على تقديم أداء أفضل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	02	6.66%
أحيانا	01	3.33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساعدة المناخ الودي في المنشأة على تقديم أداء أفضل، إتضح أن نسبة 90% من الموظفين يساعدهم المناخ الودي في المنشأة على تقديم أداء أفضل، في حين أن نسبة 6.66% من الموظفين لا يساعدهم المناخ الودي في المنشأة على تقديم أداء أفضل، و نسبة 3.33% من الموظفين جاوبوا بأحيانا.

و منه نستنتج أن المناخ الودي في المنشأة يساعد على تقديم أداء أفضل.

التمثيل البياني :



رسم بياني رقم (12) يوضح نسبة الإجابة على السؤال (06)

السؤال رقم 07: هل شعورك العاطفي تجاه المنشأة يجعلك تتقن عملك؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان شعور الموظف بالعاطفة تجاه المنشأة يساعد على إتقان عمله.

الجدول رقم (9) : يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة الشعور العاطفي للموظف إتجاه المنشأة على إتقانه لعمله

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	%86.66
لا	02	%6.66
بدون رأي	02	%6.66
المجموع	30	%100

تحليل النتائج : من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مساهمة الشعور العاطفي للموظف إتجاه المنشأة على إتقانه لعمله إتضح أن نسبة %86.66 من الموظفين شعورهم العاطفي تجاه المنشأة يجعلهم يتقنون عملهم، في حين أن نسبة %6.66 من الموظفين شعورهم العاطفي تجاه المنشأة لا يجعلهم يتقنون عملهم، و نسبة %6.66 كانت دون رأي.

التمثيل البياني :



رسم بياني رقم (13) يوضح نسبة الإجابة على السؤال (07)

السؤال رقم 08: هل تشعر بالفخر عند ادائك لعملك بجودة عالية ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان الموظف يشعر بالفخر عند ادائه لعمله بجودة عالية

الجدول رقم (10): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى شعور الموظف بالفخر عند ادائه لعمله بجودة عالية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	96.66%
لا	00	00%
أحيانا	01	3.33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول اعلاه و الذي يبين مدى شعور الموظف بالفخر عند ادائه لعمله بجودة عالية اتضح ان نسبة 96.66% من الموظفين يشعرون بالفخر عند ادائهم لعملهم بجودة عالية في حين نسبة 3.33% من الموظفين كتبت إجاباتهم ياحيانا

ومنه نستنتج ان الموظفين يشعرون بالفخر عند ادائهم لعملهم بجودة عالية .

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم(14): يوضح نسب الإجابة على سؤال 08

السؤال رقم 09: إنتمائي للمنشأة يساهم في تقديم أفضل ما لدي من إمكانيات؟.

الغرض منه : معرفة ما إذا كان إنتماء الموظف للمنشأة يساهم في تقديم أفضل ما لديه من إمكانيات

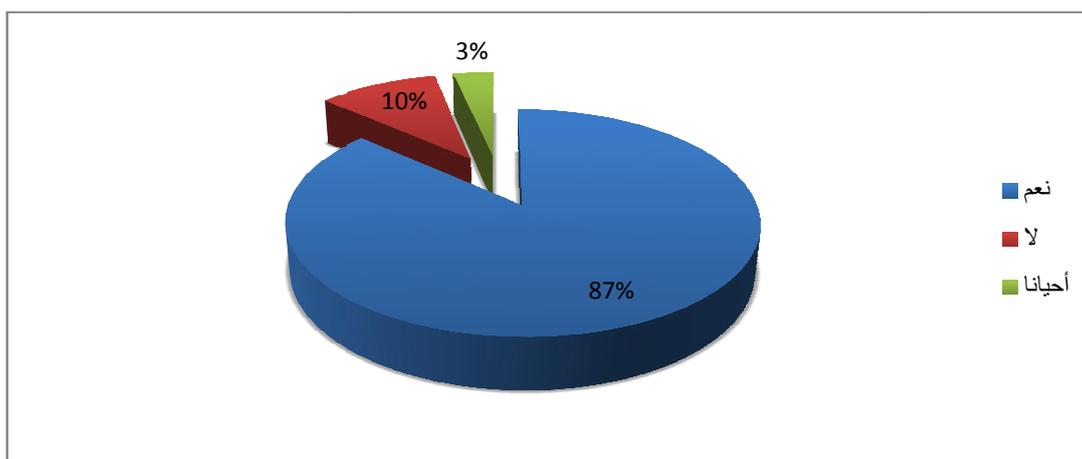
الجدول رقم (11) : يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة إنتماء الموظف للمنشأة في تقديم أفضل ما لديه من إمكانيات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%86.66
لا	01	%3.33
أحيانا	03	%10
المجموع	30	%100

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساهمة إنتماء الموظفين للمنشأة يساهم في تقديم أفضل ما لديه من إمكانيات، إتضح أن نسبة %86.66 من الموظفين يساهم إنتمائهم للمنشأة يساهم في تقديم أفضل ما لديه من إمكانيات، في حين أن نسبة %10 من الموظفين كانت إجابتهم بأحيانا، و نسبة %3.33 من يساهم إنتمائهم للمنشأة يساهم في تقديم أفضل ما لديه من إمكانيات.

و منه نستنتج أن إنتماء الموظفين للمنشأة يساهم في تقديم أفضل ما لديه من إمكانيات.

التمثيل البياني :



رسم بياني رقم (15) يوضح نسبة الإجابة على السؤال (09)

السؤال رقم 10: هل فرض ذاتك في المنشأة يساعدك على الرفع من مستوى ادائك؟.

الغرض منه : معرفة ما إذا كان فرض الموظف لذاته في المنشأة يساعدك على الرفع من مستوى أدائك  
الجدول رقم (12) : يمثل تكرارات الأفراد حول مدى تأثير فرض الموظفين لذاتهم في المنشأة  
على الرفع من مستوى أدائهم.

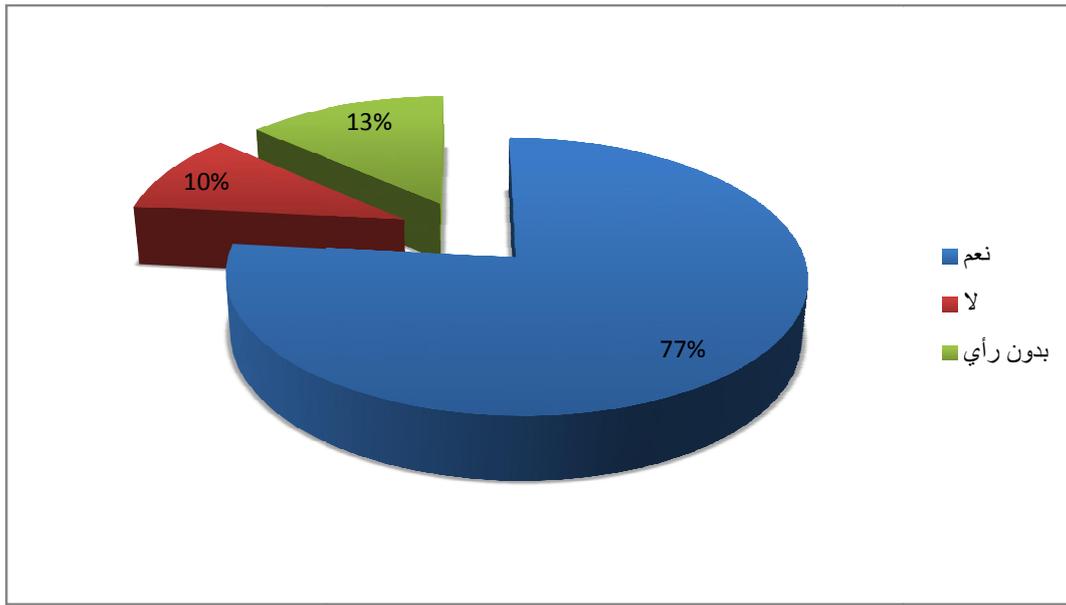
الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	76.66%
لا	03	10%
بدون رأي	04	13.33%
المجموع	30	100%

- تحليل النتائج : من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساعدة الموظفين في فرض ذاتهم في المنشأة على الرفع من مستوى أدائهم، إتضح أن نسبة 76.66% من الموظفين يساعدهم فرضهم لذاتهم على

الرفع من مستوى أداهم، في حين أن نسبة **13.33%** من الموظفين كانت إجابتهم بدون رأي، و نسبة **10%** من الموظفين لا يساعدهم فرضهم لذاتهم على الرفع من مستوى أداهم.

و منه نستنتج أن فرض الموظفين لذاتهم في المنشأة يساعدهم على الرفع من مستوى أداهم.

التمثيل البياني :



رسم بياني رقم (16) يوضح نسبة الإجابة على السؤال (10)

1-2 المحور الثاني: للإلتزام الإستمراري دور في تحسين أداء العاملين.

السؤال رقم 11: هل تقدير المنشأة لكفاءتك ووضعتك في المنصب المناسب يساهم في الرفع من مستوى أدائك؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان تقدير المنشأة لكفاءة الموظف ووضعه في المنصب المناسب يساهم في الرفع من مستوى أدائه.

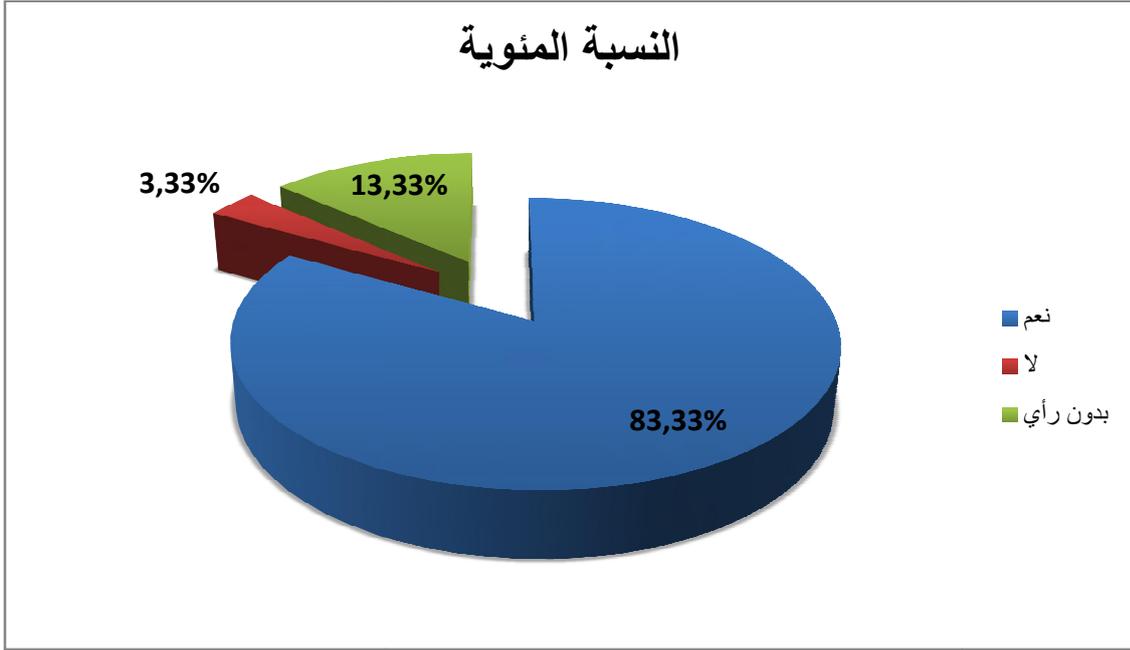
الجدول رقم (13): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى تقدير المنشأة لكفاءات الموظفين ووضعهم في المناصب المناسبة يساهم في الرفع من مستوى آدائهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	83,33%
لا	01	3.33%
بدون رأي	04	13.33 %
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى تقدير المنشأة لكفاءات الموظفين ووضعهم في المناصب المناسبة يساهم في الرفع من مستوى آدائهم, إتضح أن نسبة 83,33% من الموظفين تقدير المنشأة لكفاءاتهم ووضعهم في مناصب مناسبة يساهم في الرفع من مستوى آدائهم في حين أن نسبة 13,33% من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي, ونسبة 3,33% من الموظفين تقدير المنشأة لكفاءاتهم ووضعهم في مناصب مناسبة لا يساهم في الرفع من مستوى آدائهم.

ومنه نستنتج أن تقدير المنشأة لكفاءة الموظفين ووضعهم في مناصب مناسبة تساهم في الرفع من مستوى آدائهم.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (17): يوضح الإجابة على السؤال 11.

السؤال رقم 12: هل علو الراتب الشهري في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى يجعلك تقدم أداء أفضل؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان علو الراتب الشهري للموظف في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى يجعلك تقدم أداء أفضل.

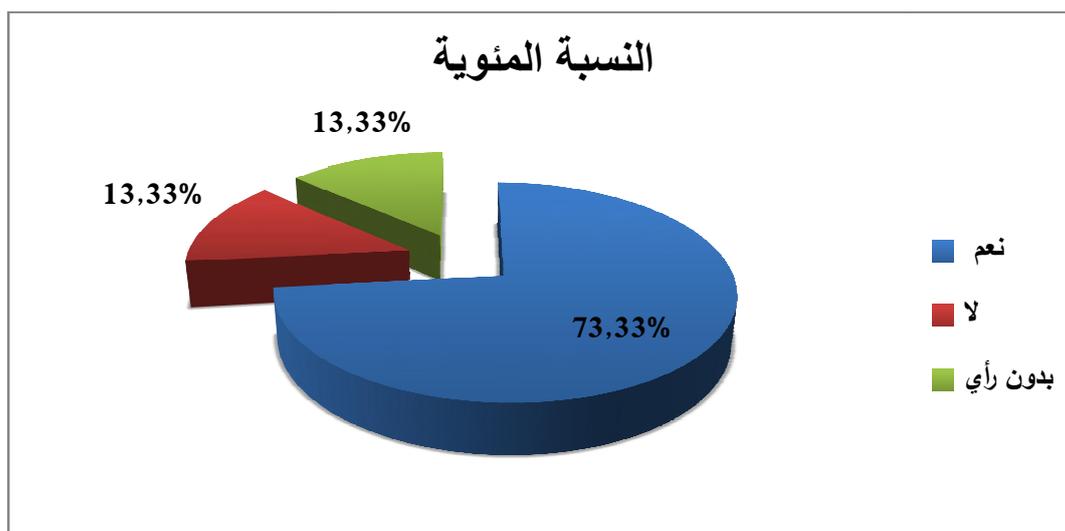
الجدول رقم (14): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة علو الراتب الشهري للموظفين في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى في جعل أدائهم أفضل .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73,33%
لا	04	13,33%
بدون رأي	04	13,33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساهمة علو الراتب الشهري للموظفين في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى في جعل أدائهم أفضل إتضح أن نسبة 73,33% من الموظفين علو راتبهم الشهر في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى يجعل أدائهم أفضل , في حين نسبة 13,33% من الموظفين علو راتبهم الشهري في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى لا يجعل أدائهم أفضل ونسبة 13,33% من الموظفين كانت بدون رأي.

ومنه نستنتج أن علو الراتب الشهري للموظفين في المنشأة على غرار المنشآت الأخرى يجعلهم يقدمون أداء أفضل.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (18): يوضح نسب الإجابة على سؤال 12.

السؤال رقم 13: هل فتح مجال الترقية و الصعود في السلم الإداري بالمنشأة يحفزك في تطوير أدائك؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان فتح مجال الترقية و الصعود في السلم الإداري بالمنشأة يحفز الموظف في تطوير أدائه.

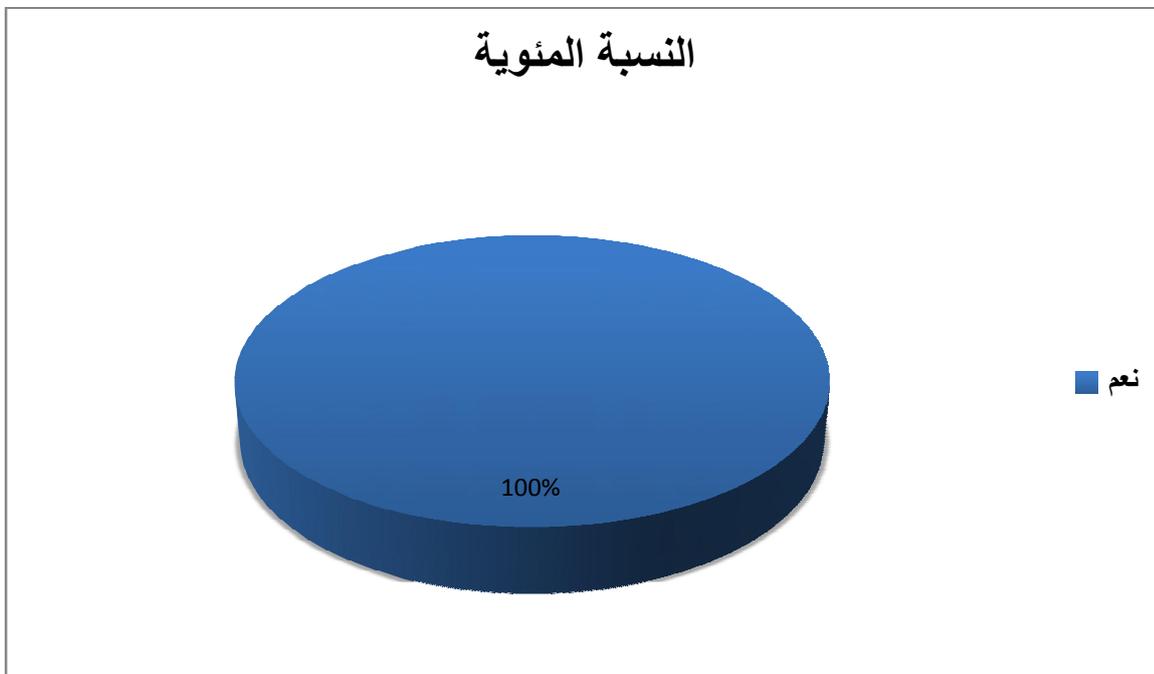
الجدول رقم (15): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى تحفيز الموظف و تطوير أدائه من خلال فتح مجال الترقية و الصعود في السلم الإداري بالمنشأة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	%00
أحيانا	00	%00
المجموع	30	%100

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى تحفيز الموظفين و تطوير أدائهم من خلال فتح مجال الترقية و الصعود في الإداري بالمنشأة, إتضح أن نسبة 100% من الموظفين فتح مجال الترقية و الصعود في السلم الإداري بالمنشأة يحفزهم في تطوير أدائهم .

ومنه نستنتج أن أهم أساليب التحفيز و التطوير في أداء الموظفين في المنشأة هي فتح مجال الترقية و الصعود في السلم الإداري.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (19): يوضح نسب الإجابة على سؤال 13.

السؤال رقم 14: هل الحصول على نسبة من أرباح المنشأة يدفعك على إتقان عملك؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان الحصول على نسبة من أرباح المنشأة يدفع الموظف إلى إتقان عمله.

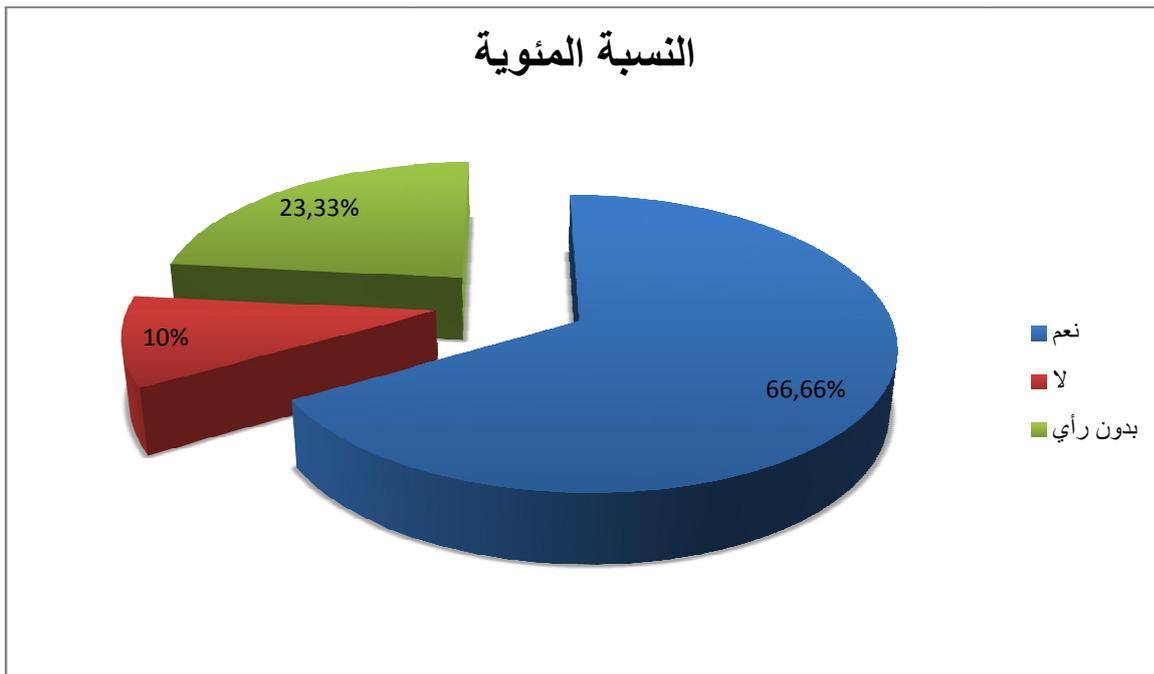
الجدول رقم (16): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى الحصول على نسبة من الأرباح يدفع الموظف على إتقان عمله.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	66,66%
لا	03	10%
أحيانا	07	23,33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى الحصول على نسبة من أرباح المنشأة يدفع الموظف على إتقان عمله ,إتضح أن نسبة 66,66 من الموظفين حصولهم على نسبة من أرباح المنشأة يدفعهم على إتقان عملهم, في حين أن نسبة 23,33 من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي و نسبة 10 من الموظفين حصولهم على نسبة من أرباح المنشأة لا يدفعهم لإتقان عملهم.

ومنه نستنتج أن حصول الموظفين على نسبة من أرباح المنشأة يدفعهم إلى إتقان عملهم.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (20): يوضح نسب الإجابة على سؤال 14.

السؤال رقم 15: هل توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى في المنشأة يعزز من درجة إخلاصك لعملك؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى يعزز من درجة إخلاص الموظف لعمله.

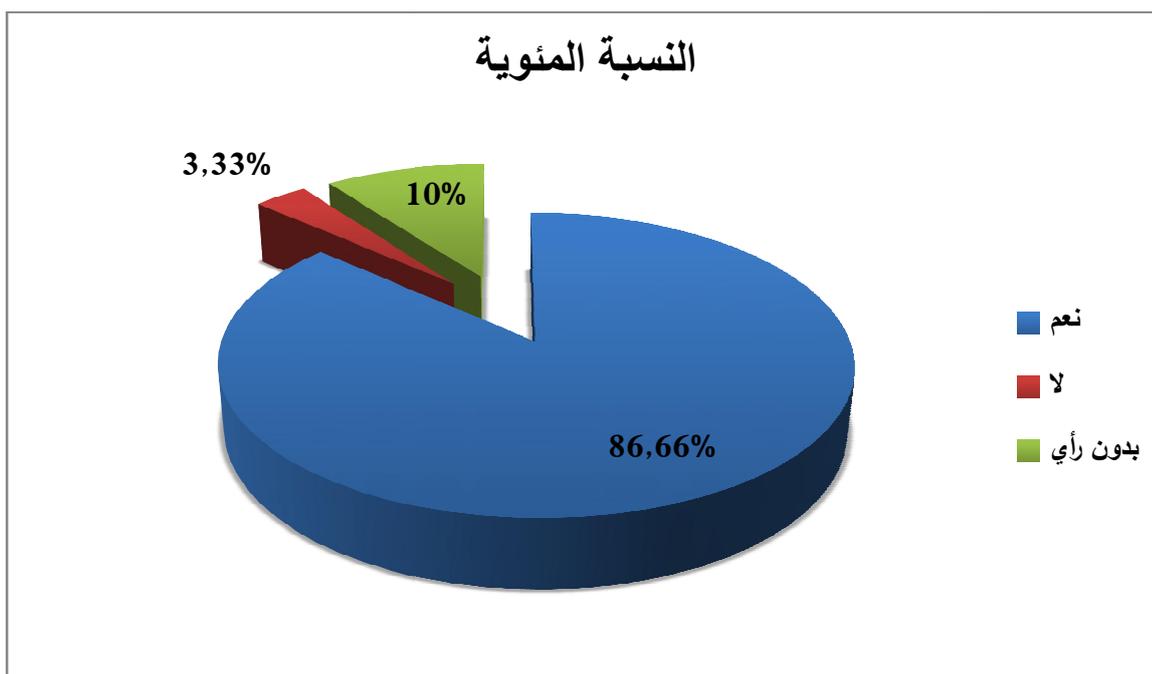
الجدول رقم (17): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساعدة توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى في المنشأة على تعزيز درجة إخلاص الموظفين لعملهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	86,66%
لا	01	3,33%
أحيانا	03	10%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساعدة توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى للمنشأة في تعزيز درجة إخلاص الموظفين لعملهم , إتضح أن نسبة 86,66 من الموظفين توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى للمنشأة يعزز من درجة إخلاصهم لعملهم , في حين أن 10 من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي , ونسبة 3,33 من الموظفين وفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى في المنشأة لا يعزز من درجة إخلاصهم لعملهم.

ومنه نستنتج أن توفير خدمات إجتماعية على أعلى مستوى في المشأة يعزز من درجة إخلاص الموظفين لعملهم.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (21) : يوضح نسب الإجابة على سؤال 15.

السؤال رقم 16: هل توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية يساعد على الإبداع في أدائك؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية يساعد على الإبداع في أدائك .

الجدول رقم (18): يمثل تكرارات الأفراد حول توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية للموظف

و مدى مساعدتها على الإبداع في أدائه.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
أحيانا	00	00%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية للموظف و مدى مساعدتها على الإبداع في أدائه, إتضح أن نسبة 90% من الموظفين توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوطنية يساعدهم على الإبداع في أدائهم, في حين 10% من الموظفين توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية لا يساعدهم على الإبداع في أدائهم.

ومنه نستنتج أن توفير الإمكانيات و الإحتياجات الوظيفية لها درجة كبيرة من الأهمية في مساعدة الموظف على الإبداع في أدائه.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (22): يوضح نسب الإجابة على سؤال 16.

السؤال رقم 17: توفير المنشأة لدورات تدريبية و تكوينية تساهم في تنمية قدرات العامل؟

الغرض منه: معرفة إذا ما كان توفير المنشأة لدورات تدريبية و تكوينية تساهم في تنمية قدرات العامل.

الجدول رقم (19): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة توفير المنشأة لدورات تدريبية و

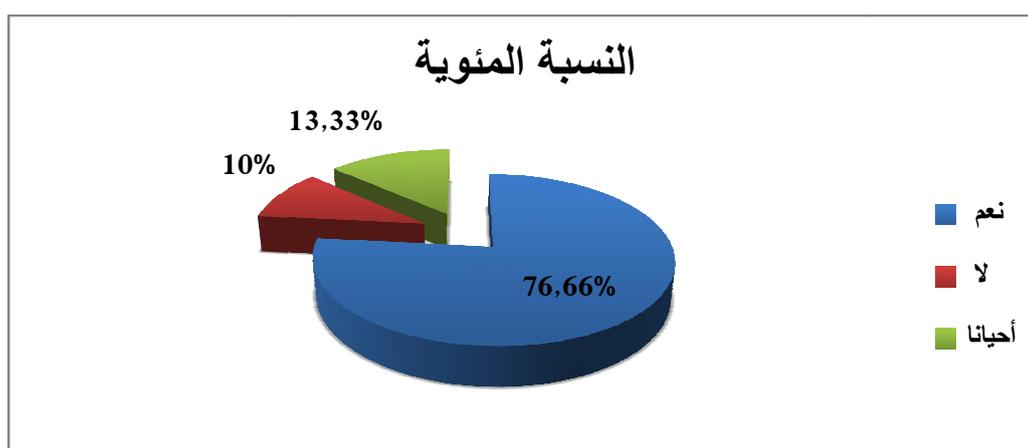
تكوينية في تنمية قدرات العامل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	76,66%
لا	03	10%
أحيانا	04	13,33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى مساهمة توفير المنشأة لدورات تدريبية و تكوينية في تنمية قدرات العامل, إتضح أن 76,66% من الموظفين توفير المنشأة لدورات تدريبية و تكوينية يساهم بتنمية قدراتهم, في حين نسبة 13,33% من الموظفين كانت إجاباتهم بأحيانا, ونسبة 10% من الموظفين يساهم في تنمية قدراته.

ومنه نستنتج أن توفير المنشأة لدورات تدريبية و تكوينية للموظف يساهم بدرجة عالية بتنمية قدراتهم.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (23): يوضح نسب الإجابة على سؤال 17.

1-3- المحور الثالث: للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين.

السؤال رقم 18: هل الرابطة الأدبية في عملك تجعلك وفي له؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الرابطة الأدبية في عمل الموظف تجعله وفي له.

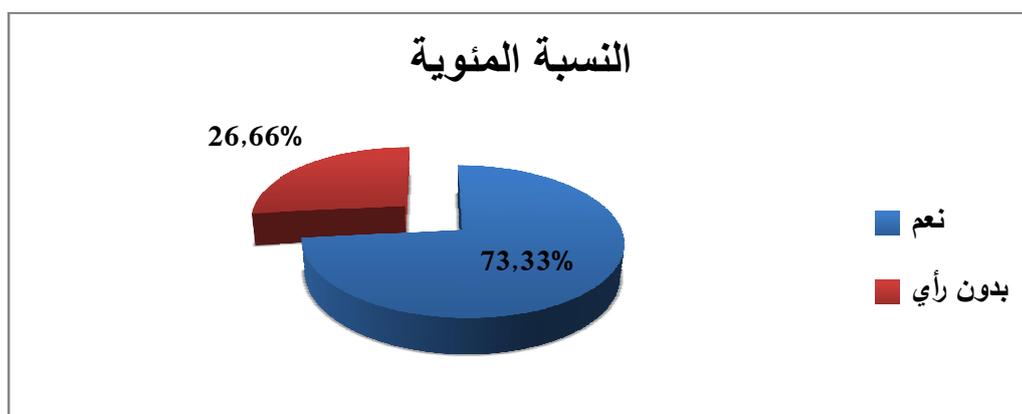
الجدول رقم (20): يمثل تكرارات الأفراد حول الرابطة الأدبية للموظف و مساهمتها في وفائه لعمله.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73,33%
لا	00	00%
بدون رأي	08	26,66%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه يبين مدى الرابطة الأدبية للموظف ومساهمتها في وفائه لعمله, إتضح أن 73,33% من الموظفين الرابطة الأدبية في عملهم تجعلهم أوفياء له في حين أن نسبة 26,66% من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي.

ومنه نستنتج أن الرابطة الأدبية في محيط عمل الموظف ضرورية ومهمة لوفائه لعمله.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (24): يوضح نسب الإجابة على سؤال 18.

السؤال رقم 19: هل فضل المنشأة في بناء حياتك الوظيفية يجعلك مخلصاً في أدائك؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان فضل المنشأة في بناء الحياة الوظيفية للعامل يجعله مخلصاً في أدائه.

الجدول رقم (21): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى فضل المنشأة في بناء الحياة الوظيفية

للعاملين مما يجعلهم مخلصين في أدائهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	83,33%
لا	02	6,66%
بدون رأي	03	10%
المجموع	30	100%

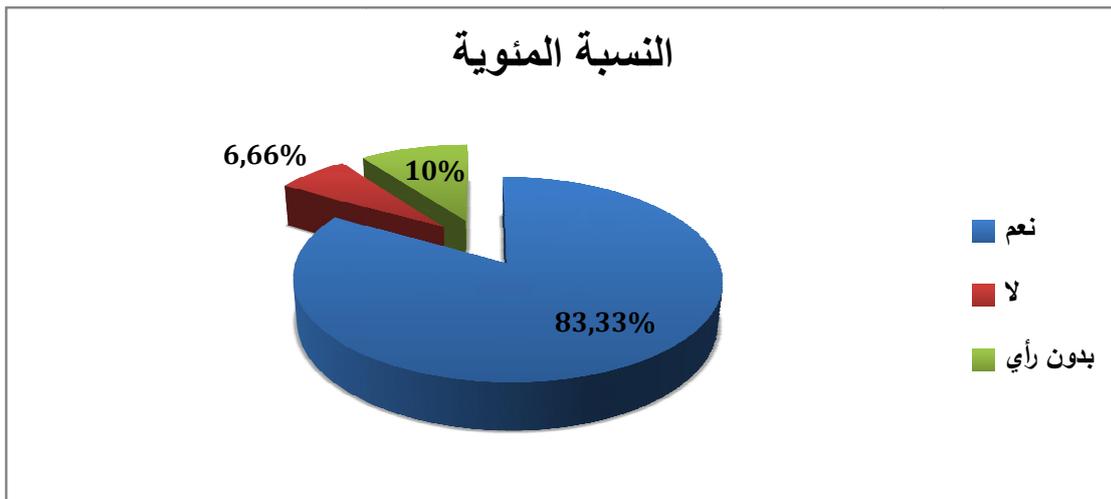
تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه الذي يبين فضل المنشأة في بناء الحياة الوظيفية للعاملين مما

يجعلهم مخلصين في أدائهم, إتضح أن نسبة 83,33% من الموظفين فضل المنشأة في بناء حياتهم الوظيفية

تجعلهم مخلصين في أدائهم, في حين نسبة 10% كانت إجاباتهم بدون رأي, ونسبة 6,66% من الموظفين فضل المنشأة في بناء حياتهم الوظيفية لا يجعلهم مخلصين في أدائهم.

ومنه نستنتج أن فضل المنشأة في بناء الحياة الوظيفية للعاملين يجعلهم مخلصين في أدائهم.

لتمثيل البياني:



رسم بياني رقم (25): يوضح نسب الإجابة على سؤال 19.

السؤال رقم 20: هل ضميرك المهني يجعلك حريص على تحقيق المنشأة لأهدافها؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان الضمير المهني للموظف يجعله حريص على تحقيق المنشأة لأهدافها.

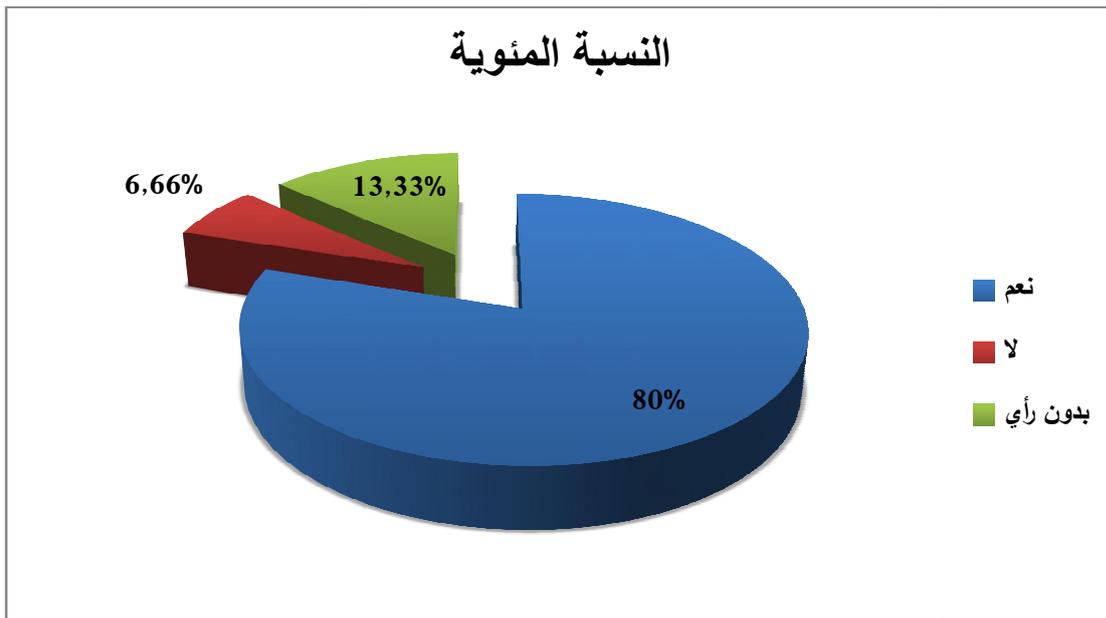
الجدول رقم(22): يمثل تكرارات الأفراد حول الضمير المهني للموظف يجعله حريص على تحقيق أهداف المنشأة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	02	6,66%
بدون رأي	04	13,33%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى جعل الضمير المهني للموظف حريص على تحقيق المنشأة لأهدافها, إتضح أن نسبة 80% من الموظفين ضميرهم المهني يجعلهم حريصين على تحقيق المنشأة لأهدافها, في حين نسبة 13,33% من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي ونسبة 6,66% من الموظفين ضميرهم المهني لا يجعلهم حريصين على تحقيق المنشأة لأهدافها.

ومنه نستنتج أن الضمير المهني للموظف يلعب دورا كبيرا في جعله حريصا على تحقيق أهداف المنشأة.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (26): يوضح نسب الإجابة على سؤال 20.

السؤال رقم 21: إلتزامي الأخلاقي تجاه زملائي بالمنشأة يدفعني لبذل مجهود أكبر في أدائي لعملي؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان الإلتزام الأخلاقي للموظف تجاه زملائه بالمنشأة يدفعه لبذل مجهود أكبر بأدائه لعمله.

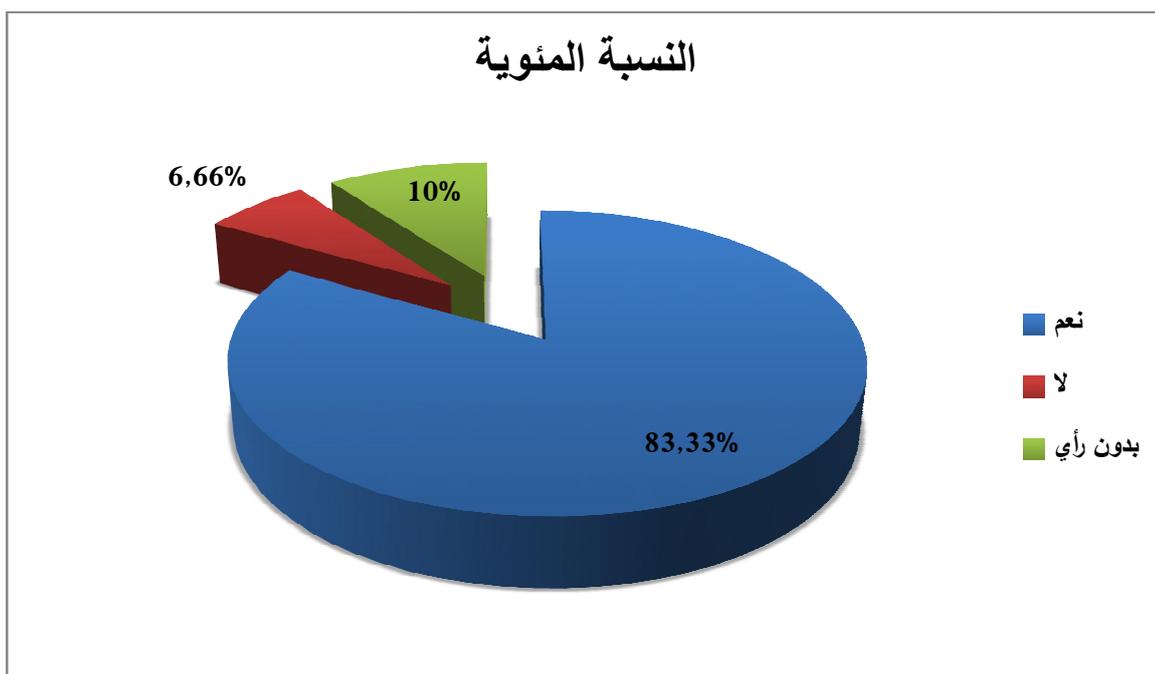
الجدول رقم(23): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى الإلتزام الأخلاقي للموظف تجاه زملائه باملنشاء يدفعه لبذل مجهود أكبر في أدائه لعمله.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	38,33%
لا	02	6,66%
بدون رأي	03	10%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مد الإلتزام الأخلاقي للموظف تجاه زملائه بالمنشاء يدفعه لبذل مجهود أكبر في أدائه لعمله, إتضح أن نسبة 83,33% من الموظفين إلتزامهم الأخلاقي تجاه زملائهم بالمنشاء يدفعهم لبذل مجهودات أكبر في أدائهم لعملهم, ونسبة 10% من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي, في حين نسبة 6,66% من الموظفين إلتزامهم الأخلاقي تجاه زملائهم بالمنشاء لا يدفعهم لبذل مجهودات أكبر في أدائهم لعملهم.

ومنه نستنتج أن للإلتزام الأخلاقي للموظفين تجاه زملائهم بالمنشاء يدفعهم لبذل مجهودات أكبر في أدائهم لعملهم.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (27): يوضح نسب الإجابة على سؤال 21.

السؤال رقم 22: المشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف المنشأة يحفزك لتقديم أفضل ما لديك؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت المشاركة و التفاعل لإيجابي للموظف في رسم سياسات ووضع أهداف المنشأة يحفزه لتقديم الأفضل.

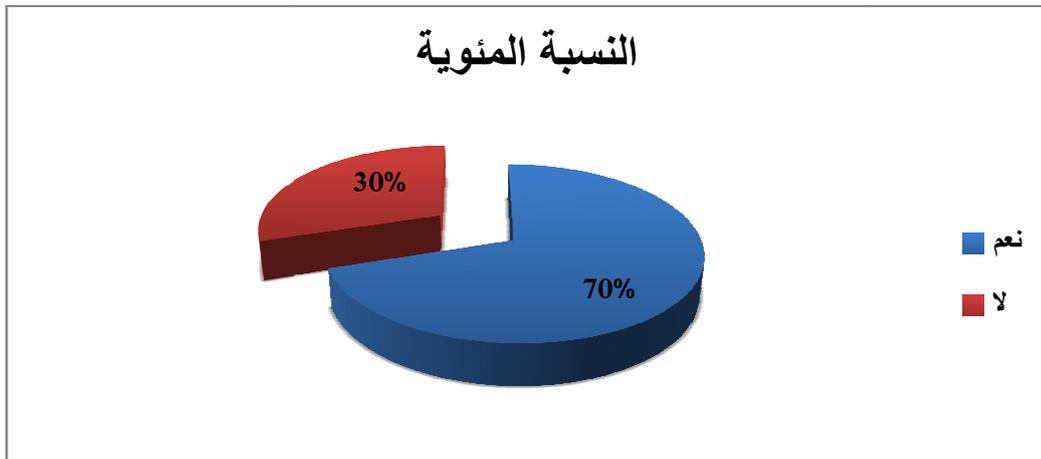
الجدول رقم(24): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى تحفيز الموظف في تقديم أفضل ما لديه من خلال المشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف المنشأة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	00	00%
بدون رأي	09	30%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى تحفيز الموظف و تقديم أفضل ما لديه من خلال التفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف المنشأة, إتضح أن نسبة 70% من الموظفين المشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف المنشأة يحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم, في حين نسبة 30% من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي.

ومنه نستنتج أن المشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف المنشأة يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (28): يوضح نسب الإجابة على سؤال 22.

السؤال رقم 23: تعتبر المنشأة المكان المناسب لك من جميع الجوانب مما يجعلك حريصا على تحقيق أهدافها؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان إعتبار المنشأة المكان المناسب للموظف من جميع الجوانب مما يجعله حريصا على تحقيق أهدافها.

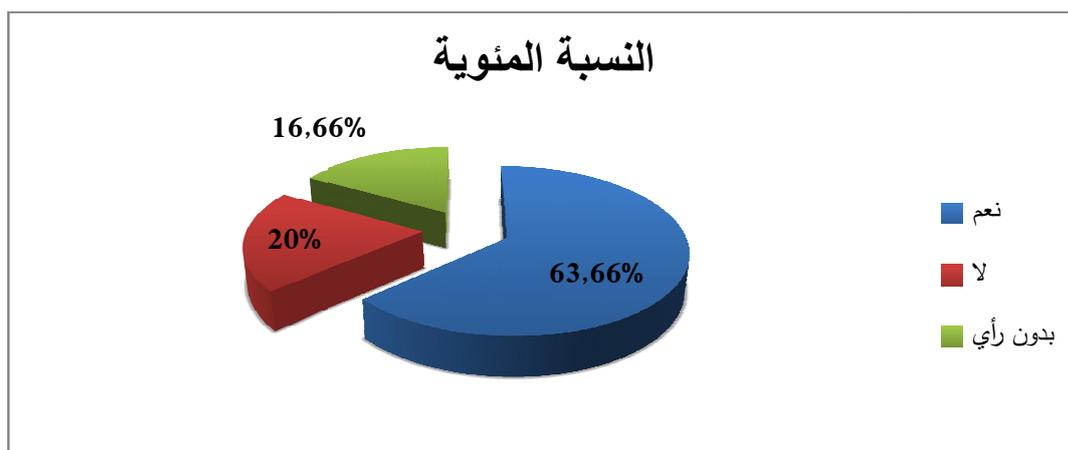
الجدول رقم(25): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى إعتبار الموظف المنشأة المكان المناسب له من جميع الجوانب مما يجعله حرصا على تحقيق أهدافها.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63,66%
لا	06	20%
بدون رأي	05	16,66%
المجموع	30	100%

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين مدى إعتبار الموظف المنشأة المكان المناسب لهم من جميع الجوانب مما يجعله حرصا على تحقيق أهدافها, إتضح أن نسبة 63,66% من الموظفين إعتبروا المنشأة المكان المناسب له من جميع الجوانب جعلهم حريصين على تحقيق أهدافها, في حين أن نسبة 20% من الموظفين إعتبرهم المنشأة المكان المناسب لهم من جميع الجوانب لا يجعلهم حريصين على تحقيق أهدافها, و نسبة 6,66% م الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي.

ومنه نستنتج أن كان إعتبار المنشأة المكان المناسب للموظفين من جميع الجوانب مما يجعلهم حريصين على تحقيق أهدافها.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (29): يوضح نسب الإجابة على سؤال 23.

السؤال رقم 24: هل عملية المراقبة و التقييم لأدائك يجعلك حريص على تقديم الأفضل؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية المراقبة و التقييم لأداء الموظف يجعله حريصا على تقديم الأفضل.

الجدول رقم (26): يمثل تكرارات الأفراد حول مدى مساهمة عملية المراقبة و التقييم لأداء

الموظف في حرصه على تقديم الأفضل.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	56,66%
لا	08	26,66%
بدون رأي	05	16,66%
المجموع	30	100%

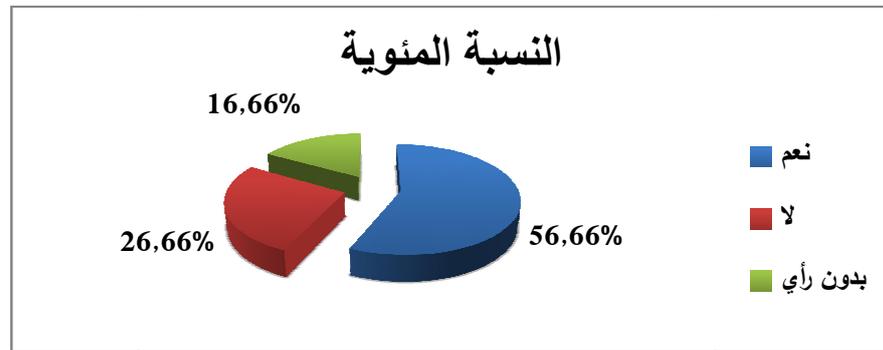
تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى مساهمة عملية المراقبة و التقييم لأداء الموظف

في حرصه على تقديم الأفضل، إتضح أن نسبة 56,66% من الموظفين عملية المراقبة و تقييم أدائهم

يجعلهم حريصين على تقديم الأفضل، في حين نسبة 26,66% من الموظفين عملية المراقبة و التقييم

لأدائهم لا يجعلهم حريصين على تقديم الأفضل, ونسبة 16,66% من الموظفين كانت إجاباتهم بدون رأي. ومنه نستنتج أن عملية المراقبة و التقييم للموظف تجعله حريص على تقديم الأفضل.

التمثيل البياني:



رسم بياني رقم (30): يوضح نسب الإجابة على سؤال 24.

## 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

### 2-1- مناقشة الفرضية الأولى :

بعد عرض و تحليل النتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة و بعد عملية تحليل النتائج تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا , و انطلاقا من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول للالتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين و من خلال الجداول في المحور الأول : للالتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين (6.7.8.9.10.11.12). تين لنا فعلا أن للالتزام العاطفي دور مهم في تحسين أداء العاملين بالمنشأة الرياضية و هذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري في الصفحة (20) أين رأينا أن الإلتزام العاطفي يتأثر بدرجة إحساس البيئة التنظيمية التي يعمل بها العامل تسمح له بالمشاركة الفعالة بمخرجات إتخاذ القرار سوا ماتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الإرتباط المحدود مما يحمله مسؤولية تحقيق أهداف المنشأة.

وبالتالي الفرضية الأولى محققة.

### 2-2- مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض و تحليل النتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة و بعد عملية تحليل النتائج تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا , و انطلاقا من الفرضية الثانية في بحثنا للالتزام الإستمراري دور في تحسين أداء العاملين, و من خلال الجداول في المحور الثاني : للالتزام الإستمراري دور في تحسين أداء العاملين (13.14.15.16.17.18.19). تين لنا فعلا أن للالتزام الإستمراري يلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين و هذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري في الصفحة (21) أين تبين أن التحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنشأة التي يعمل بها حسب القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لوإستمر بالعمل في المنشأة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى أي ن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى

على المنفعة التي يحصل عليها من المنشأة , فمادامت المنشأة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع و العوائد يفوق ماتقدمه المنشآت الأخرى فسيستمر بالإرتباط بها ويحرص على تحقيق أهدافها. وبالتالي الفرضية الثانية محققة.

### 2-3- مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض و تحليل النتائج الاستبيان الذي قمنا به و الذي وزع على موظفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة و بعد عملية تحليل النتائج تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا , و انطلاقا من الفرضية الثالثة في بحثنا التي تقول أن للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين و من خلال الجداول في المحور الثاني : للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين (20.21.22.23.24.25.26.) تين لنا فعلا أن للإلتزام المعياري يلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين و هذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري في الصفحة (21) حيث تبين أن الشعور الذي يتولد لدى الفرد نحو عمله و تحسين أدائه و البقاء في المنشأة يتعزز بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنشأة ماديا و معنويا وهذا ما يعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير المصلحة العامة.

وبالتالي الفرضية الثالثة محققة.

## 3- الإستنتاج العام:

لقد رأينا من خلال درستنا الميدانية , و إتمادنا على المنهج الوصفي أي بإستخدام الإستبيان و تحليل النتائج و إظهار دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المنشأة و إستنادا للفرضيات المختلفة التي وضعناها في هذا المجال و بعد مناقشة و تحليل الإستبيان و من خلال الفرضية الأولى توصلنا فعلا إلى أن الإلتزام العاطفي دور في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة و المطروحة في إستمارة الإستبيان و كذلك في الجانب النظري فالإلتزام العاطفي يتأثر بدرجة إحساس أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها الموظف تسمح له بالمشاركة الفعالة بخرجات إتخاذ القرار سواء ماتعلق منها بالعمل أو ما يخصه .

فشعور الموظف بالإنتماء و الإلتحاق النفسي بالمنشأة يساهم في الرفع من مستوى أدائه.

ومن خلال الفرضية الثانية توصلنا فعلا إلى أن للإلتزام الإستمراري دور في تحسين أداء العاملين في المنشأة, وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في إستمارة الإستبيان و كذلك في الجانب النظري فالتحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنشأة التي يعمل بها حسب القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل في المنشأة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها في المنشأة فمادامت المنشأة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما تقدمه المنشآت الأخرى فسيستمر بإرتباط بها و الوفاء و التفاني في أداء عمله بها.

ومن خلال الفرضية الثالثة توصلنا فعلا إلى أن للإلتزام المعياري دور في تحسين أداء العاملين في المنشأة, وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في إستمارة الإستبيان و كذلك في الجانب النظري فشعور الذي يتولد لدى الفرد بالإلتزام نحو عمله و البقاء في المنشأة و تحسين أدائه يتعزز بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنشأة ماديا و معنويا و هذا يعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة.

#### 4- الإقتراحات و التوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج و إستنتاجات في الجانب التطبيقي, و الذي أثبت لأن للإلتزام التنظيمي دور في تحسين إدارة العاملين, أقدم بعض الإقتراحات التي تفيدني كباحث أولاً و الوسط الرياضي ثانياً و كل من يهمله الأمر وذلك من خلال ما أراه مناسباً في التخلص من هذه المشاكل:

\*تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنشأة من خلال إشراك العاملين في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية و الإجتماعية, من خلال الندوات و وورشات العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممرسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المنشأة و خططها, ومن خلال تفعيل نظام الحوافز و المكافآت في المنشأة.

\*تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل و الحوافز و المبني على الكفاءة, الذي يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة ولائه لعمله وتطلعه لتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ماله مردود جيد على مستوى إلتزامه تجاه المنشأة.

\*العمل على تنمية روح المبادرة و الإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها , مما يخلق شعور بالرضا و الإلتزام لدى العاملين .

\*تعزيز الإلتزام العاطفي من قبل العاملين بالمنشأة لما له من دور و أثر كبي في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية كما بنت نتائج هذه الدراسة و ذلك من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنشأة , و إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم و تلك المتعلقة بالمنشأة.

خاتمة

كخلاصة نهائية لهذه الدراسة المتواضعة و إجابة عن التساؤلات التي طرحتها حول إشكالية البحث و التي تمحورت حل دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين, وإنطلاقا من الدراسة النظرية و الميدانية و النتائج المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على وظيفي مديرية الشباب و الرياضة بسكرة إتضح لنا أنه للإلتزام العاطفي دور هام في تحسين أداء العاملين بالمنشأة, فشعور الموظف بالإتتماء والإتساق النفسي في المنشأة يساهم في الرفع و تحسين مستوى أدائه وكذلك الإلتزام الإستمراري في الدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين فمادامت المنشأة التي يعمل بها الموظف تقدم له من المنافع يفوق ماتقدمه المنشآت الأخرى فسيستمر بالإرتباط بها و الوفاء و التفني في أداء عمله به , أما فيما يخص الإلتزام المعياري و الدور الكبير في تحسين أداء العاملين في المنشأة من خلال الدعم الذي يلقيه العامل في المنشأة ماديا و معنويا وهذا ما يعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة للمنشأة.

وفي الأخير نأمل أننا قد قمنا بإلمام موضوع بحثنا قدر المستطاع ليكون نبذة صغيرة تساعد إخواننا في المستقبل على جراء بحوث في نفس التخصص الإدارية الرياضية بصفة خاصة و المجال الرياضي بصفة عامة

قائمة

المصادر والمراجع

المصادر

- 1) القرآن الكريم, سورة البقرة آية 238.
- 2) ابن منظور(1957): لسان العرب , باب الميم, فصل اللام , ج, (1.4.5.10), دار المعارف القاهرة, مصر.
1. المراجع باللغة العربية:  
أ/ الكتب:
  - 1) أحمد سيد الكردي(2011): السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, دط, الإسكندرية.
  - 2) أحمد زكي بدوي (1992): معجم المصطلحات الإجتماعية, مكتبة لبنان, ط1, بيروت لبنان.
  - 3) أحمد ماهر (2007): إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, دط, الإسكندرية.
  - 4) أحمد ماهر (2009): إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, دط, الإسكندرية.
  - 5) أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط و السياسات و الإستراتيجية, دار المعارف, القاهرة, بدون تاريخ نشر.
  - 6) السيد حسن شلتوت: التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية , دار الفكر العربي.
  - 7) إبراهيم محمود المقصود :حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و تطبيقاتها, ط1, دار الوفاء, 2003.
  - 8) إيهاب صبيح محمد زريق :الإدارة و الأسس و الوظائف, ط2, دار الفكر الكتب العلمية للنشر و التوزيع, مصر, 2001.
  - 9) توفيق عطية, توفيق العجلة (2009): الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام, دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة, الجامعة الإسلامية.
  - 10) جمال الدين محمد المرسي(2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية, دار الجامعة, دط, الإبراهيمية.
  - 11) جميل أحمد توفيق :إدارة الأعمال مدخل وظيفي, الدار الجامعية الإسكندرية, 2002.
  - 12) حسين إبراهيم بلوط (2003): إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, دار النهضة للنشر و التوزيع, دط, بيروت, لبنان.
  - 13) خالد محمد بني حمدان, وائل محمد إدريس (2009): الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي(منهج معاصر), دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع, دط, عمان , الأردن.

- 14) ربحي مصطفى عليان, عثمان غنيم: **مناهج و أساليب البحث العلمي**, ط1, دار الصفاء, عمان 2000.
- 15) رشيد رزواني: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية** , ديوان المطبوعات الجامعية, ط3, المطبعة الجهوية قسنطينة, 2008.
- 16) رواية محمد حسن, **إدارة الموارد البشرية**, الدار الجامعية الإسكندرية, 2000.
- 17) سامي عريفج, خالد حسين مصلح: **مناهج البحث العلمي و أساليبه** , دار مجدلاوي للنشر, ط2, الأردن, 1999.
- 18) سعيد محمد المصري, **التنظيم و الإدارة**, الدار الجامعية الإسكندرية, 1999.
- 19) صلاح الدين عبد الباقي (2004): **السلوك الفعال في المنظمات**, الدار الجامعية, دط, الإسكندرية.
- 20) طاهة حسام, عدلت عيسى مطر, **مقدمة في الإدارة الرياضية** , ط1 , مركز الكتاب للنشر, القاهرة, 1999.
- 21) عامر عوض (2008): **السلوك التنظيمي الإداري**, دار أسامة للنشر و التوزيع, دط, عمان.
- 22) عبد الرحمان العيسوي, **الكفاءة الإدارية**, الدار الجامعية (طباعة , نشر , توزيع) الإسكندرية, 1998.
- 23) عبد الغفار حنفي, عبد السلام أبو قحف: **تنظيم و إدارة الأعمال**, المكتب العربي, الإسكندرية, 1993
- 24) عبده علي, صيف السمرائي: **طرق الإحصاء في التربية البدنية و الرياضية** , دط, جامعة بغداد, 1977.
- 25) عبسات ذوقان و آخرون: **البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه**, دار الفكر, عمان الأردن, 1997.
- 26) عصام بدوي: **موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية**, دار الفكر العربي للطبع و النشر, ط1, القاهرة, مصر, 2001.
- 27) علي غريبو إسماعيل قيبة, **تنمية الموارد البشرية**, دار الفجر للنشر و التوزيع, القاهرة, ط1, 2007.
- 28) فاروق فليه, عبد المجيد السيد (2005): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**, دار المسيرة , دط, عمان.
- 29) فيصل حسونة (2008): **إدارة الموارد البشرية**, دار أسامة للنشر و التوزيع, ط1, عمان.

- 30) محمد سعيد أنور سلطان(2003): السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة , مصر.
- 31) محمد الشافعي أبوراس: القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة و نشاطاتها، ج1، عالم الكتاب.
- 32) محمد على أحمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي , ط3 , دار المعارف الجامعية الإسكندرية, مصر, 1986.
- 33) محمد فالخ صالح (2004): إدارة الموارد البشرية, دار حامد, دط, عمان.
- 34) محمد فريد الصحن و آخرون: مبادئ الإدارة، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000 .
- 35) محمد فوزي حلوة, مبادئ الإدارة, دار أجناد للنشر و التوزيع, الأردن, 2007.
- 36) مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم و التربية والرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 37) مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، ط1، دار النشر، عمان، 2002.
- 38) موسى أحمد خير الدين, محمود أحمد النجار(2010): تأثير البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية, دراسة ميدانية, جامعة البتراء, عمان الأردن.
- 39) موسى اللوري: تنمية الإدارية "المفاهيم و الأسس و التطبيقات"، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2000.
- ب/ الجرائد و المجلات:
- 1) جودة محفوظ أحمد(2008): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم, المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية, المجلد(11), العدد(2).
- 2) حكمت فليح (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإلتزام, مجلة الغدارة و الإقتصاد, العدد (83).
- 3) سامي أبو الروس , سامي حنون (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية بالإستمرار في العمل بجامعاتهم, المجلد (19), العدد (1).
- 4) الشيخ الداوي(2009): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, العدد(7).

- 5) خالص الشيعان الجميلي (2012): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي , مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية, مجلد (4) , العدد(9)
- 6) مصطفى الخشروم(2011): تأثير الخدمة في الالتزام التنظيمي, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية, المجلد (27), العدد(3).
- ج/ المذكرات و الرسائل العلمية:
- 1) أسعد أحمد عكاشة(2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية.
- 2) إيناس فؤاد نواوي فلمبان(2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات التربويات بأدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية.
- 3) بوعطيظ جلال الدين 2009: الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز, عنابة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة منتوري, قسنطينة .
- 4) خالد بن حمدي الحربي (2003): أثر العلاقة الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإدارية, جامعة نايف.
- 5) خالد محمد أحمد الوزان (2006): المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي, دراسة مسحية مقارنة-علي الضباط العاملين بالأدارة العامة للتدريب و الحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
- 6) خيتم شامة و آخرون :إتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية, مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية, جامعة المسيلة, 1999.
- 7) رؤى رشيد سعيد آل قاسم(2012): أثر الالتزام التنظيمي في تحقيق جو الخدمة المصرفية ,دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط.
- 8) ريم بنت عمر بن منصور الشريف (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي, دراسة تطبيقية على المظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك عبد العزيز, جدة, السعودية.

- 9) سامي أبو الروس , سامي حنونة (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية بالإستمرار في العمل بجامعاتهم, المجلد (19), العدد (1), ص 1263.
- 10) شامي صليحة (2009): المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة , رسالة ماجستير غير منشورة , بومرداس الجزائر.
- 11) عايد رحيل عايدة الشمري(2013): دور بيئة العمل الداخيلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية, الرياض.
- 12) لبنى هاني و آخرون : دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري, مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية, جامعة المسيلة.
- 13) محمد إبراهيم مكران (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة, بمدينة الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف.
- 14) محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي, دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف.
- 15) محمد زكي العمودي (2013): مستوى كفاءة الأداء الوظيفي و علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية, دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارات النقل و المواصلات ,قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأقصى.
- 16) نويوة صباح و آخرون : نظام المعلوماتية و دوره في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ي العلوم التجارية, فرع مالية, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, دفعة 2003,

## 2. المصادر باللغة الأجنبية:

### Livre:

1. Hamadouche Ahmed , critères de mesure de performance des entreprises industrielles, les P.V.D, thèse de doctorat.