

أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمائية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة  
د. لعياضي عصام

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد الشريف مساعديّة-سوق أهراس،

layadi.issam@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/11/26

تاريخ المراجعة: 2019/04/15

تاريخ الإيداع: 2019/04/15

### ملخص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة ومدى التزام الموظفين بتشكيل أنماط سلوك المشاركين. كانت عينة الدراسة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بعامل 232 عاملا. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي. أهم النتائج هي أن أنماط الإشراف السائدة في المنظمة تساهم في إكمال العمل المطلوب. تتوقع إدارة المؤسسة من الموظفين إتمام العمل بالكمية والجودة المطلوبتين لتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفاتيح: ثقافة تنظيمية، التزام تنظيمي، مؤسسة خدماتية، مديرية الشباب والرياضة.

*L'importance de la culture organisationnelle de l'institution pour élever le niveau d'engagement organisationnel envers les employés de l'institution de service  
Etude de terrain de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de Tébessa*

### Résumé

L'étude vise à révéler le lien entre la culture de l'organisation et l'étendue de l'engagement des employés à former les types de comportement des participants. L'échantillon de l'étude comprenait 232 employés au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports. L'échantillon a été sélectionné au hasard. Le chercheur a adopté l'approche descriptive. Les principaux résultats obtenus démontrent que les modèles de supervision en vigueur dans l'organisation contribuent à l'achèvement des travaux requis. La direction s'attend à ce que le personnel réalise le travail en quantité et en qualité pour atteindre les objectifs souhaités.

**Mots-clés:** Culture organisationnelle, engagement organisationnel, institution de services, direction de la jeunesse et des sports.

*The Importance of the Organizational Culture of the Institution in Raising the Level of Organizational Commitment to the Employees of the Service Institution  
Field Study of the Directorate for Youth and Sports of the Department of Tébessa*

### Abstract

The study aims to reveal the relationship between the culture of the organization and the extent of the employees' commitment to form the participants' patterns of behavior. The study sample consisted of 232 employees of the Directorate for Youth and Sports. The sample was randomly selected. The researcher adopted the descriptive approach. The main results show that the prevailing supervisory patterns in the organization contribute to the completion of the work required. Management expects staff to complete the work in quantity and quality required to achieve the desired objectives.

**Keywords:** Organizational culture, organizational commitment, institution of services, directorate for youth and sports.

## مقدمة

يعد سلوك الفرد داخل التنظيم بمثابة المحرك الأساسي لنشاطه ومصدر حركيته كما يمثل الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة وأن أي محاولة لفهمه داخل بيئة العمل يعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة وخصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية والثقافية من جهة أخرى.

ومن هذا فإن الهدف الأساسي هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني وتدفعه في مسارات معينة سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد أو مرتبطة بالظروف البيئية والعملية المحيطة به داخل المنظمة.

تعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد سلوك الفرد (العامل) داخل التنظيم كونها تمثل "الفلسفات، والمفاهيم، والقيم، والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التي تربط بين أجزاء المنظمة المشتركة بين العاملين". وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي للفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية، وتدعم وحدته النفسية وتجعل سلوكه ينسجم والأهداف العامة للتنظيم.

أما الالتزام التنظيمي فيعد من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، فقد أصبح ولا يزال جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الفرد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج داخل المنظمة، مما ينعكس على بعض المتغيرات مثل: المواطنة التنظيمية وتخفيف ضغوط العمل.

ومن خلال هذا فإن الالتزام التنظيمي يعد من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص. ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي داخل البيئة التنظيمية.

## إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الالتزام التنظيمي من حيث آثاره الإيجابية على الفرد والمنظمة التي يعمل فيها على حد سواء، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي أصبحت محددًا أساسيًا لمدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها فإننا نطرح الإشكالية التالية: ما هي أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمائية ميدان الدراسة مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة؟

## فرضيات الدراسة:

- 1- هناك تأثير سلبي لعدم شعور العامل بالنفوذ في ظل النمط الإشرافي السائد داخل المنظمة.
- 2- هناك انعكاس سلبي للتوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة على تماسك وتلاحم العمال.
- 3- هناك تأثير إيجابي للسياسات التي تنتهجها المنظمة في وضوح الأهداف التنظيمية للعاملين.

## الأسئلة الفرعية:

- 1- ما تأثير النمط الإشرافي السائد داخل المنظمة على السلوك التنظيمي للعاملين؟
- 2- ما انعكاس التوقعات التنظيمية السائدة في المنظمة على التماسك والتلاحم بين العمال؟
- 3- ما تأثير السياسات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة على وضوح الأهداف التنظيمية للعاملين؟

## أهداف الدراسة:

- 1- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الالتزام التنظيمي.
- 2- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة والالتزام العاملين.
- 3- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- 4- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها أن ترسي قواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 5- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز للعاملين.

## أهمية الدراسة:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في الآونة الأخيرة خصوصا في مجال الإدارة الرياضية، حيث يسعى كل مسؤول إلى استخدام أساليب علمية حديثة من أجل تطوير العملية الإدارية، كما أن احترام كل عامل لعمله والالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة من شأنه الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من كل عامل، وعليه تبرز أهمية هاته الدراسة بإبراز مواطن القوة والضعف التي تبرزها العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الخدمائية والتي نقصد بها في هاته الدراسة مديرية الشباب والرياضة.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- 1- الحدود العلمية: حددت الدراسة علميا بمتغير مستقل (الثقافة التنظيمية للمؤسسة) ومتغير تابع (الالتزام التنظيمي)
- 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.
- 3- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجموعة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة قدرت بـ 232 عاملا موزعين على مختلف الأقسام والوحدات.
- 4- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال المدة الواقعة بين مارس 2017 إلى غاية جوان 2017.

## المنهج المتبع:

لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، ولمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين ببعضهما تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة. لهذا فالدراسة الوصفية "لا تقف عند مجرد جمع البيانات وجمع الحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لهدف الوصول إلى نتائج نهائية".

ولمعالجة الإشكالية السابقة تم اتباع الخطة التالية:

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 1-1- خصائص الثقافة التنظيمية.
- 1-2- أنواع الثقافة التنظيمية.

- 2- الالتزام التنظيمي.
- 2-1- أنواع الالتزام التنظيمي.
- 3- المؤسسة الخدمائية.
- 4- مديرية الشباب والرياضة.
- 4-1- مهام مديرية الشباب والرياضة.
- 4-2- مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة.
- 5- الدراسة الميدانية:
- 6- النتائج:
- 7- التوصيات:

### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها scott بأنها القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التتبع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام<sup>(1)</sup>.

كما يعرفها scheni بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبلاً صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات<sup>(2)</sup>.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولون".

### 1-1 خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث تقوم كل منظمة جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

1-1-1 الإنسانية: الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبعد في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا دورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها

تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تعاقدهم مع المنظمة.

**1-2-1 الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين<sup>(3)</sup>.

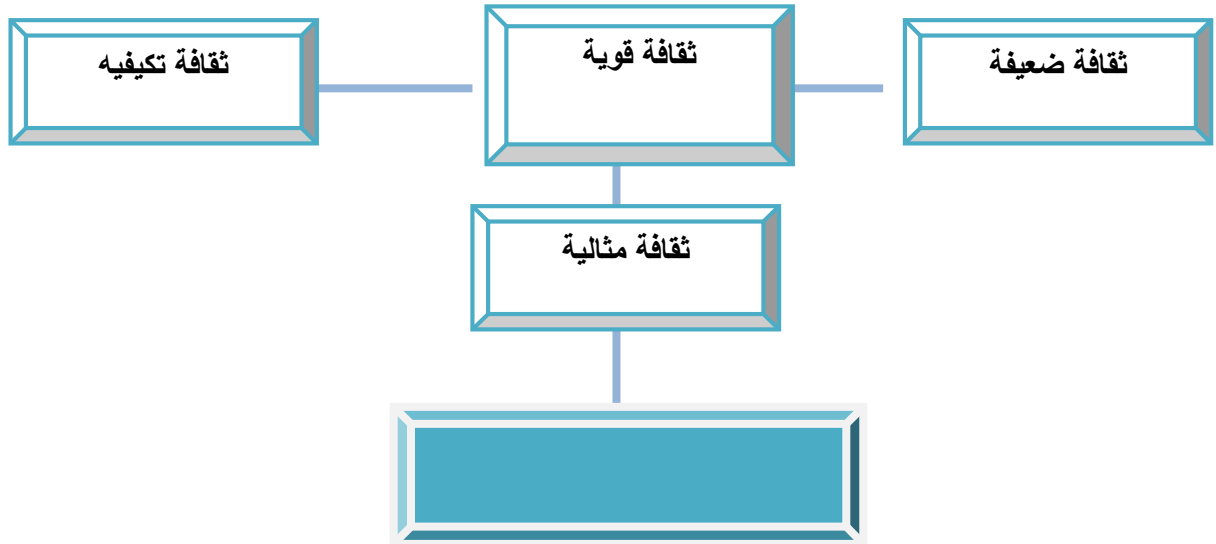
**1-3-1 القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

**1-4-1 التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات ثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>(4)</sup>.

**1-5-1 القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة للثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير وهذا لطبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وبيطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>(5)</sup>.

### 1-2- أنواع الثقافة التنظيمية:

الشكل البياني رقم (1) أنواع ثقافة المنظمة:



هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

## 1-2-1- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تملبه عليهم الإدارة، ويمكن القول إن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون<sup>(6)</sup>.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة. الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبنر (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على: (7)

عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

## 1-2-2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تتخضع الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط<sup>(8)</sup>.

## 1-2-3- الثقافة المثالية:

يرى كل من waterman, auchi Drucker ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي أن تحدد كل مهمة أحسن طريقة للأداء

أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء<sup>(9)</sup>.

### 1-2-4- الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخلا موقفيا للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية<sup>(10)</sup>.

### 2- الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي واختلفت هذه التعاريف حسب وجهات نظر أصحابها فكل ينظر إليه حسب منظوره الخاص، وعليه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف: يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه والاستمرار فيها. ويعرف أيضا: أنه عبارة عن اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة. وكذلك يرى آخرون: أنه عبارة عن رغبة الفرد في بذل طاقته وولائه للمنظمة التي يعمل بها<sup>(11)</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكننا فهم الالتزام التنظيمي على أنه استمرار الفرد في العمل داخل المنظمة وارتباطه بتحقيق أهدافها، إلا أن من الملاحظ على هذه التعاريف أنها اقتصرنا على الجانب المعنوي للالتزام التنظيمي. كما يعرف أيضا: أنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء<sup>(12)</sup>.

من خلال هذا التعريف نرى أن مفهوم الالتزام التنظيمي يقترب من مفهوم التفاعل حيث يعبر عن تفاعل الفرد مع منظمته بغية تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط وتحقيق الترابط بين الفرد ومنظمته. وعليه فالالتزام التنظيمي هو عبارة عن الجهد المبذول من طرف الفرد العامل تجاه منظمته من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ومن وجهة نظر أمل مصطفى عصفور، أن الالتزام التنظيمي هو درجة التطابق إن وجدت أو محاولة المنظمة إيجاد درجة التطابق بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المنظمة، بالشكل الذي يصل إلى دفع الفرد للإحساس بالانجذاب نحو المنظمة، ويساهم في إيجاد الارتباط التنظيمي الذي يصل لمرتبة الولاء، ثم المواطنة التنظيمية للقيم<sup>(13)</sup> التي نشأ عليها الفرد، ثم عمليات الدعم التنظيمي أو كليهما مع ضرورة توافر الإشباع. ترى أمل مصطفى عصفور أن الالتزام التنظيمي هو درجة تطابق اتجاهات وقيم الفرد مع اتجاهات وقيم المنظمة من أجل تحقيق الاستمرار.

يتميز الالتزام التنظيمي باتساع مفهومه حيث يعبر عن ظاهرة، تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائما طالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة، أي أنه يتضمن علاقات نشطة وإيجابية ومثمرة بين الفرد ومنظمته تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة<sup>(14)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام التنظيمي أنه اتفاق متبادل بين الفرد ومنظمته من خلال بذل الفرد جهده ومنح وقته من أجل تحقيق النجاح لتلك المنظمة.

وعليه يمكن إعطاء مفهوم إجرائي للالتزام التنظيمي أنه: مدى اقتناع المورد البشري بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، ويشعر أنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.

## 2-1- أنواع الالتزام التنظيمي:

وله ثلاثة أنواع:

**2-1-1- الالتزام الاستمراري:** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

**2-1-2- الالتزام العاطفي:** وهو يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

**2-1-3- الالتزام المعياري:** ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

أما محسن علي الكتيبي فيرى أن أنواع الالتزام التنظيمي كمايلي:

### أ- الالتزام البقائي:

يقصد به بقاء الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها، ويعرف هذا النوع من الالتزام بالالتزام بالاستمرار أو الالتزام النفعي أو الالتزام التبادلي، ويعكس الالتزام البقائي حجم نتائج مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه من مقابل في عملية التبادل النفعي القائمة بينهما.

ويقوم هذا النوع من الالتزام على اعتبارات نفعية، بمعنى أنه دال على المكافآت الفعلية أو المتوقعة التي يحصل عليها من المنظمة، وكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة ارتباطه بالمنظمة، وينشأ هذا النوع من الالتزام بناءً على التكاليف التي يمكن أن يتحملها الفرد نتيجة تركه للمنظمة لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحملونه من تكاليف متوقعة نتيجة تركهم لها.

وتزداد درجة الالتزام البقائي عندما يشعر الفرد بأن تركه للمنظمة سوف يكلفه تضحيات شخصية كبيرة، وفي حالة إدراكه لنقص أو ندرة الفرص الوظيفية البديلة، أو توقعه بفقدان الكثير كنتيجة للانتقال من المنظمة مثل فقدان فرصة الترقية، أو فقدان تراكمات المزايا المالية ذات الصلة بالتأمينات والمعاشات، أو التأثير السلبي على اندماجه في المجتمع بالمنظمة التي يعمل فيها، فالعوامل السابقة أو بعضها قد ترفع من درجة الالتزام البقائي للفرد، كذلك فإن طول مدة خبرة الفرد بالمنظمة تزيد من التزامه البقائي.



## ✓ محددات الالتزام البقائي:

هناك مجموعة من المحددات التي تؤثر في درجة الالتزام البقائي، وتعد المتغيرات الشخصية من أهم المحددات بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى وفي مايلي نناقش ذلك:

## ❖ -مجموعة المتغيرات الشخصية:

تؤثر المتغيرات الشخصية على درجة الالتزام البقائي، ومن أهم هذه المتغيرات عدد سنوات الخبرة، والعمر، والدرجة العلمية.

• **عدد سنوات الخبرة:** هناك علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين عدد سنوات الخبرة كمتغير مستقل ودرجة الالتزام البقائي كمتغير تابع فكلما زاد عدد سنوات خبرة الفرد في المنظمة زادت درجة الالتزام البقائي للفرد.

• **العمر:** هناك علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين عمر الفرد كمتغير مستقل ودرجة الالتزام البقائي للفرد كمتغير تابع.

• **الدرجة العلمية:** هناك علاقة ارتباط عكسي ومعنوي بين الدرجة العلمية للفرد كمتغير مستقل ودرجة الالتزام البقائي له.

## ❖ -مجموعة مزايا البقاء في المنظمة:

تؤثر مجموعة المتغيرات التي تعد بمثابة مزايا لبقاء الفرد في المنظمة التي يعمل بها على درجة الالتزام البقائي له، ومن أهم هذه المتغيرات الأجر، والمزايا المالية المتراكمة، وفرص الترقية، والاندماج مع المجتمع المحيط بالمنظمة، وفي مايلي نناقش ذلك:

• **الأجر:** هناك علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين الأجر ودرجة الالتزام البقائي للفرد، حيث كلما زاد الأجر زاد الالتزام.

• **المزايا المالية المتراكمة:** كلما زادت المزايا المالية المتراكمة للفرد مثل التأمينات والمعاشات زادت درجة الالتزام البقائي للفرد.

• **اندماج الفرد في المجتمع:** إن انتماء الفرد للمنظمة يزيد من درجة اندماجه في المجتمع المحيط بالمنظمة وبذلك تزيد درجة الالتزام البقائي للفرد.

• **فرص الترقية:** كلما زادت فرص الترقية أمام الفرد في المنظمة التي يعمل بها زادت درجة الالتزام.

## ب-الالتزام الوجداني:

يشير الالتزام الوجداني إلى الارتباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، ويعكس هذا النوع من الالتزام توجهها إيجابيا أو شعورا تعاطفيا من قبل الفرد تجاه المنظمة، فالأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة حب أو الميل التي يشعرون بها نحو هذه المنظمات، وقد يعبر عن هذا النوع من الالتزام بالالتزام النفسي أو الالتزام الاتجاهي أو الالتزام العاطفي.

ومن أهم العوامل التي تزيد الالتزام الوجداني الإثراء الوظيفي ومن خلال أعمال تثير روح التحدي وتتسم بالتشويق، كذلك فإن وضوح الأدوار التي يُطلب من الفرد القيام بها، وتحقيق توقعات الفرد من العمل بعد الالتحاق به تساهم مساهمات إيجابية في زيادة درجة الالتزام الوجداني.

## ✓ محددات الالتزام الوجداني:

هناك مجموعة من المحددات التي تؤثر في درجة الالتزام الوجداني ومن أهم هذه المحددات مايلي:

- -المكانة الاجتماعية للمنظمة:

تزداد درجة الالتزام الوجداني للفرد كلما زادت المكانة الاجتماعية للمنظمة التي يعمل بها، فكلما كانت الصورة الذهنية للمنظمة الجيدة شعر الفرد بالفخر والاعتزاز بانتمائه لها مما يزيد من درجة الالتزام الوجداني له.

- -المشاركة في صنع القرار:

هناك علاقة ارتباط موجب ومعنوي بين المشاركة في صنع القرار كمتغير مستقل ودرجة الالتزام الوجداني كمتغير تابع، ويعني ذلك أنه كلما زادت درجة المشاركة زادت درجة الالتزام.

- -العمل من خلال فرق العمل:

كلما زادت الجماعية وروح الفريق وروح التعاون زادت درجة الالتزام الوجداني.

- -مدى غموض الدور:

هناك علاقة ارتباط سالب أو عكسي ومعنوي بين مدى غموض دور الفرد في المنظمة ودرجة التزامه الوجداني، فكلما زاد الغموض قل الالتزام.

- - جودة الحياة الوظيفية:

كلما زادت جودة الحياة الوظيفية زاد الالتزام الوجداني.

- - العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية من أهم المحددات التي تؤثر في درجة الالتزام الوجداني، فكلما زادت جودة العلاقات الإنسانية زادت درجة الالتزام

- -الاستغراق الوظيفي:

هناك علاقة ارتباط طردي معنوي بين الاستغراق الوظيفي ودرجة الالتزام الوجداني، ويمكن القول إن الاستغراق الوظيفي عبارة عن مفهوم يعكس مدى الارتباط بين شخصية الفرد ووظيفته.

وعلى ذلك فالاستغراق الوظيفي يعبر عن مدى أهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد من جهة، ومدى استعداداه للحفاظ على هذه الوظيفة وبذل أقصى جهد لإنجاز واجباتها وأهدافها من جهة أخرى، وكذلك يؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، وعلى مدى تفاعل الفرد في بيئة عمله بشكل عام ووظيفته بشكل خاص فضلا عن تأثيره على معدل دوران العمل ومعدل الغياب والولاء التنظيمي وغير ذلك، أي كلما زاد الاستغراق زاد الالتزام.

نرى من وجهة نظر محسن علي الكتيبي أن الالتزام التنظيمي نوعان: الالتزام البقائي والالتزام التلاحمي. فالالتزام البقائي يركز على متغيرات شخصية كعدد سنوات الخبرة، والعمر والدرجة العلمية أي أن كل هذه المتغيرات كلما ارتفعت زادت درجة الالتزام البقائي للفرد ولا بد من وجود مزايا أيضا تضمن بقاءه كالأجر والتأمينات والمعاشات والترقية وغيرها كلها لها علاقة إيجابية في درجة الالتزام البقائي للفرد.

والالتزام الوجداني هو شعور الفرد تجاه منظمته، حيث يرى محسن علي الكتيبي أن الإثراء الوظيفي من أهم العوامل التي تزيد الالتزام الوجداني، إضافة إلى أن المكانة الاجتماعية، والمشاركة في صنع القرارات وروح التعاون وجودة الحياة الوظيفية والعلاقات الإنسانية والاستغراق الوظيفي كلها تزيد من درجة الالتزام الوجداني والعكس.

وهناك من يطلق على هذه الأنواع على أنها أبعاد وهذا كما يشير إليه ما ير وزملاؤه إلى أن هناك ثلاثة أبعاد

من الالتزام التنظيمي وهي بالتالي:

- ✓ **الالتزام الوجداني:** المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله.
- ✓ **الالتزام المستمر:** المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال تركه للعمل.
- ✓ **الالتزام الأخلاقي:** المتمثل بشعور الفرد والانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بأخلاق المهنة.
- وقد أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين أهم هذه العوامل نذكر:
- ✓ الاهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة بما يساعد على رفع المعنويات لدى العاملين.
- ✓ المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات وإمكانية إشباعها.
- ✓ وضوح الأهداف والأدوار يساعد العاملين على الفهم والتحقيق والاستقرار وتجنب الصراعات وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي<sup>(15)</sup>.

يمكن القول إن الالتزام المستمر هو استمرار العامل في المنظمة رغم وجود بدائل لأن درجة ولائهم لها عالية، والالتزام العاطفي ونعني به تأثير الفرد بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، أما الالتزام المعياري فيعني أن الفرد ملتزم بالبقاء والاستمرار في المنظمة حتى ولو كان على حساب نفسه. وفي الأخير نود أن نشير إلى أن كلا من الالتزام المستمر والالتزام العاطفي والالتزام المعياري هي أساس البحث، هذا لأنه قد تم الاعتماد عليها كأبعاد للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي).

**3- المؤسسة الخدمائية:** هي وحدة رياضية تضم عددا من الأشخاص، وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات الرياضية.

**4- مديرية الشباب والرياضة:** أخذت التسمية الحالية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 الذي يتضمن تغيير التسمية من مصلحة ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة، وبقيت على هذا الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب والرياضة للولاية<sup>(16)</sup>، حيث يحدد مهام المديرية لتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسيوثقافية والترفيهية وخلق فضاءات لتبادل الآراء والتعبير بين الشباب وترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجموعية (الشباب والرياضة) وهيكلتها.

وجاء في المادة الرابعة من هذا المرسوم أن مديرية الشباب والرياضة للولاية تتضمن المصالح التالية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية.
  - مصلحة نشاطات الشباب.
  - مصلحة الاستثمار والتجهيز.
  - مصلحة الإدارة والوسائل والتكوين.
- حيث لا تتعدى ثلاثة (03) مكاتب لكل مصلحة.

## 4-1 مهام مديرية الشباب والرياضة:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 06/345 الصادر في 28 سبتمبر 2006 مهام مديرية الشباب والرياضة في النقاط التالية:

- تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولاية.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتنسيقها ومراقبتها.
- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب.
- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وتطوير هياكلها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم.
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، وتنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطويرها.
- متابعة وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة.
- مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وتقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأشرف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

## 4-2 مصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة:

4-2-1 مصلحة التربية البدنية والرياضية: تضم ثلاثة مكاتب هي:

مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية: ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط تطوير الرياضة بالولاية بالتنسيق مع مختلف الهياكل والهيئات المعنية.
- دراسة واقتراح استراتيجيات تطوير التربية البدنية والرياضية في مجال التربية والتكوين.
- القيام بكل دراسة أو بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان التربية البدنية والرياضية.
- إعداد وتنفيذ برامج تطوير الرياضة في الوسط المتخصص ومتابعتها وتقويمها.
- اقتراح كل التدابير التحفيزية لتطوير وترقية الممارسة الرياضية الجارية وتنفيذها.
- اقتراح التدابير الرامية إلى المحافظة على الألعاب التقليدية وترقيتها.
- ضمان المتابعة والمراقبة المنتظمة لبرامج تطوير التربية البدنية والرياضية.

- تحضير التقارير الدورية لتقويم السياسات والبرامج المطبقة في تطوير التربية البدنية والرياضية.
- التقويم المستمر للبرامج وتأهيل العمل التطوعي في مجالها.
- عرض ووضع المقاييس الدافعة لتوسيع وترقية الممارسات الرياضية لاسيما في البلديات والأحياء.
- تحديد وتهيئة العمل مع الهياكل المعنية الهادفة إلى تعميم المشاريع وبرامج الرياضة للجميع وتطوير التربية البدنية والرياضية في الوسط المتخصص في مجال التربية والتكوين وتطبيقها وترويجها في وقت الفراغ وضمان مراقبتها وتقييمها.

#### ب) مكتب اكتشاف وتكوين المواهب الشابة: من مهامه:

- تحديد مخططات وبرامج تطوير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الشابة وتنفيذها ومتابعتها.
- العمل على كشف المواهب الشابة والإطارات.
- القيام بالدراسات والتحقيقات وسبر الآراء في ميدان الشباب والرياضة.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطويرها.
- العمل على إنجاز البرنامج الوطني لتطوير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية ومتابعة تنفيذه بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية.
- السهر على حسن سير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية وإنجاز أهداف القطاع في هذا المجال.

- تحديد الاحتياجات والوسائل الضرورية لتطوير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية.
  - العمل على التأطير البيداغوجي والتقني الضروريين لسير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب الرياضية.
  - القيام بالتقويم المستمر لسير مدارس الرياضة ومراكز تكوين المواهب.
- #### ج) مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية M ويقوم بما يلي:

- إعداد مخططات وبرامج تطوير الرياضة في وسط العمل والتظاهرات الرياضية وتنفيذها.
- اقتراح البرامج والأعمال الموجهة لتعزيز مشاركة الجمعيات الرياضية في تطوير الرياضة ومكافحة العنف وترقية أخلاقيات الرياضة والروح الرياضية.
- المبادرة بالتدابير والآليات التي تسمح بأحسن توجيه لمساعدة الدولة للجمعيات الرياضية.
- ضبط تدابير المساعدة تجاه الحركة الجمعوية الرياضية والسهر على حسن توزيع مساعدة الدولة والقيام بالتقويم المنتظم في هذا الميدان.
- تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات.
- المشاركة في تنظيم الدورات الرياضية المحلية والوطنية ودعمها.
- المبادرة بالتظاهرات الرياضية الموجهة للشباب لاسيما المهرجانات والدورات والماراطونات وتنظيمها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- وضع بطاقة إحصائية دورية للجمعيات الرياضية.

#### 4-2-2 مصلحة نشاطات الشباب:

وتشتمل على المكاتب التالية:

- أ) مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال: ويقوم بالاتي:

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المختصين والهيئات والمصالح المعنية.
- تحقيق السياسة الوطنية في إنجاز المطويات تشجيع وتحفيز الشباب على الاندماج في المؤسسات والجمعيات الشبابية.
- مراقبة الهياكل الشبابية عن طريق المفتشين والمستشارين.
- الحث على نشر المادة الإعلامية في أوساط الشباب من خلال العمل الجوّاري لخلايا الإصغاء.
- تبليغ مشاكل واهتمامات الشباب وإسماع رأيهم للسلطات المعنية.
- الاطلاع على المواضيع التي تهم الشباب عبر وسائل الإعلام.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج.
- ب) مكتب البرامج الاجتماعية التربوية وتسليية الشباب:** ويقوم بـ:
  - ضمان إعداد البرامج وأعمال التنشيط الاجتماعي التربوي وترفيه الشباب وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها.
  - السهر على تعزيز الأعمال الجوّارية في مجالي التنشيط الاجتماعي التربوي والترفيه.
  - إعداد برامج ترقية مبادرات الشباب والسهر على تنفيذها.
  - اقتراح التدابير الهادفة لتفعيل دور بيوت الشباب ومراكز العطل في ترقية المبادلات وحركية وسياحة الشباب.
  - متابعة ومراقبة مستخدمى تأطير مراكز التسلية ومراكز العطل والمنشطين المكلفين بنشاطات السياحة ومبادلات الشباب.
  - تنظيم التبرصات لرسكلة وتحيين المعلومات لمنشطي مراكز الشباب وفضاءات العطل والترفيه.
  - تنظيم المخيمات، والخرجات، والرحلات، والتبادلات.
  - إعداد الحصائل الدورية لمختلف الأعمال والنشاطات المنجزة.
- ج) مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب:** ومهامه هي:
  - ترقية الحركة الجمعوية للشباب وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
  - تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
  - السهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الشبابية.
  - تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج.
  - وضع أنظمة لتقويم ومراقبة الحركة الجمعوية.
  - وضع بطاقيّة إحصائية دورية للحركة الجمعوية.
  - إعداد برامج الحركة الجمعوية.
  - تأطير وتكوين مؤطري الحركة الجمعوية.
  - وفي ما يلي مجموعة من الإحصائيات الخاصة بالمصلحة.

## 4-2-3 مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتضم ثلاثة مكاتب هي:

أ) مكتب الهياكل والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية: الذي يسهر على:

- إعداد برامج استثمار القطاع وتنفيذها، لاسيما في مجال المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية.

- اقتراح كل برنامج يهدف إلى تعزيز منشآت وتجهيزات القطاع.

- إعداد دراسات إنجاز المنشآت القاعدية للقطاع.

- وضع كل نظام للخبرة ومراقبة المنشآت والتجهيز.

ب) مكتب التسوية والصيانة: من مهامه:

- إعداد المقاييس والأنظمة التقنية لإنجاز المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب ومصادقتها وصيانتها

- صيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الرياضة والشباب.

ج) مكتب الإحصائيات، والبرامج والتقييم: ويقوم بـ:

- ضمان متابعة برامج إنجاز وإقامة المنشآت القاعدية والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية وتقييمها.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج.

- إحداث بنك المعطيات المتعلق بقطاع الشباب والرياضة.

## 4-2-4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

تقوم بدراسة الوثائق القانونية الخاصة بالقطاع ومعالجتها وتوزيعها، وكذلك تحديد الاحتياجات من الوثائق

والقيام باقتنائها وضمان تسيير الرصيد الوثائقي الخاص بالقطاع. فهي المصلحة التي تتعامل مع جميع المصالح

الأخرى من خلال إشرافها على جميع الموظفين والوسائل التابعة للمديرية وكذا سهرها على التسيير الإداري،

البشري، والمالي للمديرية وتتشكل من ثلاثة مكاتب هي:

أ) مكتب المستخدمين والتكوين M يعنى بتسيير الحياة المهنية للموظف من خلال:

- ضمان تسيير المستخدمين.

- العمل على تطوير الموارد البشرية.

- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع والمشاركة في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتوزيع التكوين الذي له

علاقة بمهامه بالاتصال مع القطاعات المعنية.

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالاتصال مع الهياكل المعنية والسهر على تنفيذه.

- إعداد برامج التكوين في ميادين تأطير التربية البدنية والرياضة والمهن والتأهيلات المرتبطة بها.

- القيام بتحديد وإعداد مخططات وبرامج تكوين مستخدمي التربية البدنية والرياضة وتجديد المعلومات وتحسين

مستواهم بالاتصال مع الهياكل والأجهزة المعنية.

- القيام بتحديد وإعداد مخططات وبرامج التكوين المستمر للمستخدمين المكلفين بتنشيط نشاطات الشباب وتجديد

المعلومات وتحسين مستواهم وإعدادها بالاتصال بالهياكل والأجهزة المعنية.

ب) مكتب الميزانيات، المتابعة ومراقبة الإعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشباب: ويهتم بـ:

- تحضير عمليات الميزانية وتنفيذها.

- تسيير وسائل الإدارة المركزية.

- ضمان تسيير الأملاك العقارية للقطاع والمحافظة عليها.
- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية للشباب والرياضة بعنوان ميزانية الدولة.
- ضمان إعداد ميزانية سير القطاع وتنفيذها.
- ضمان إعداد ميزانية تجهيز القطاع وتنفيذها.
- تقدير الحاجات المالية للقطاع واقتراحها.
- تنظيم محاسبة المديرية.
- وضع الاعتمادات الضرورية لسير المديرية والمؤسسات والأجهزة التابعة لها.
- (ج) مكتب الوسائل العامة:** هذا المكتب يسير:
  - حظيرة السيارات من بنزين وصيانة.
  - السكنات الوظيفية التابعة للقطاع.
  - تسيير ممتلكات القطاع.
  - التنسيق مع مكتب الميزانية في اقتناء الأدوات المكتبية مستهلكة أو غير مستهلكة.
  - متابعة عملية جرد العتاد المقتنى من ميزانية التسيير أو الصندوق الولائي أو التجهيزات.

#### 5- الدراسة الميدانية:

#### 5-1 التعريف بالمؤسسة:

تم إجراء الدراسة الراهنة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مقرها بتبسة وتقدم خدمات على مستوى جميع دوائر وبلديات الولاية، توضع تحت وصاية الوالي وهي مؤسسة ذات طابع إداري. وتكمن الأهداف التي وضعت من أجلها في حث وتدعيم البرامج الاجتماعية والتربوية عن طريق المؤسسات الشبانية التابعة لها ، والتي من شأنها مساعدة الشباب لاندماجهم في الوسط الاجتماعي هذا من جهة ومن جهة أخرى عن طريق المرافق الرياضية التي تساعد الشباب على الخروج من العزلة والاشتراك في الحياة الاجتماعية.

وتتكون مديرية الشباب والرياضة من المصالح التالية:

- مصلحة الإدارة والتكوين.
- مكتب الموارد البشرية والإحصاء.
- مكتب الميزانية والاستثمار.
- مصلحة ترقية نشاطات الشباب.
- مكتب الاتصالات وترقية حركة الجمعيات.
- مكتب ترقية مبادرات الشباب والاندماج الاجتماعي والمهني.
- مكتب النشاطات الثقافية والعلمية في الوسط الشباني.
- مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية.
- مكتب الممارسات البدنية والرياضية.



- وتعمل مديرية الشباب والرياضة على التنسيق بين القطاعات المعنية بانشغالات الشباب كما تقوم بعملية المتابعة والمراقبة لنشاطات خاصة بالشباب ولصالحه في مختلف الميادين من تشغيل, وتكوين, وترقية.

5-2 عرض النتائج وتفسيرها:

يمثل الجدول رقم (01): نتائج استطلاع أفراد العينة

الرقم	النسبة المئوية		الأسئلة
	نعم	لا	
الفرضية الأولى: هناك تأثير سلبي لعدم شعور العامل بالنفوذ في ظل النمط الإشرافي السائد داخل المنظمة.			
01	79%	21%	يعتبر المشرف داخل المؤسسة أداة رقابية.
02	53%	47%	تشعر بحرية التصرف والراحة في أداء الأنشطة والمهام المسندة إليك من طرف المشرف.
03	52%	48%	النمط الإشرافي المتبع في مؤسستكم يساعدك على الالتزام في العمل.
04	62%	38%	تحصل العامل على المعلومات المتعلقة بالعمل عن طريق المشرف مباشرة.
05	57%	43%	اقتراحاتك في ما يخص العمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المشرف داخل المؤسسة.
06	66%	34%	يقترح عليك المشرف حلولاً عملية تخلصك من أخطائك داخل المؤسسة.
07	67%	33%	يوضح احترام المشرف لوجهة نظر العاملين معه المخالفة لرأيه.
الفرضية الثانية: هناك انعكاس سلبي للتوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة على تماسك وتلاحم العمال.			
01	74%	26%	مدى قناعات العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
02	76%	24%	توقعات الموظف المميز والكفاء من إدارة المؤسسة.
03	74%	26%	الأمان الوظيفي الذي توفره إدارة المؤسسة للعاملين
04	67%	33%	يتوقع الرؤساء من المرؤوسين تأدية المهام والواجبات الوظيفية.
05	78%	22%	الجهد المبذول من قبل العاملين من أجل تحقيق الإنجازات المتوقعة من الموظف.
06	76%	24%	مدى توقع العاملين بأهمية أن يتيح نظام الاتصال الإداري حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات التنظيمية المختلفة.
07	85%	15%	يتوقعون بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية
08	80%	20%	هناك توقعات من قبل الموظفين لمساهمة السياسات والإجراءات العملية في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في المؤسسة.
09	89%	11%	مدى توقع العاملين بأهمية الالتزام التنظيمي الذي يسهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.

الفرضية الثالثة: هناك تأثير إيجابي للسياسات التي تنتهجها المنظمة في وضوح الأهداف التنظيمية للعاملين.			
01	87%	13%	هناك التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة
02	65%	33%	أن سياسات وإجراءات العمل المعتمدة ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف للمؤسسة.
03	61%	39%	أن العاملين لديهم معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة
04	76%	24%	أن طبيعة السياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المؤسسة تراعي ثقافة العاملين.
05	78%	22%	مدى وضوح سياسات وإجراءات العمل لدى العمال.
06	75%	25%	أن السياسات والإجراءات المعتمدة أسهمت في تحقيق الالتزام والولاء والانتماء للمؤسسة.
07	83%	17%	يوضح أن هناك التزاما من قبل العاملين بما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة في المؤسسة.
08	79%	21%	مدى التزام العاملين بإنجاز الخطط والبرامج طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها

من خلال الجدول رقم (01) يتضح من الفرضية الأولى أن أفراد العينة يعتبرون المشرف داخل المؤسسة أداة رقابية حيث كانت إجاباتهم بنعم من خلال النسبة 79%. ومن هذا المنطلق فالمشرف يعمل على توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك فهو يلعب دوراً محورياً داخل المؤسسة وقد ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للإشراف الذي يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

أن نسبة 52% من مجموع إجابات العينة المبحوثة ترى أن النمط القائم على الرقابة الذاتية والرقابة المرنة هما النمطين الإشرافيين الذين يزيدان من رغبة العامل في العمل داخل المؤسسة، كما أن نسبة 48% ترى أن النمط القائم على الرقابة الصارمة هو النمط الإشرافي الأمثل لزيادة رغبة العامل في العمل والتزامه داخل المؤسسة.

• بالنسبة للفرضية الثانية أن نسبة 89% من أفراد العينة يتوقعون بأن الالتزام التنظيمي يساهم في إنجاز الأعمال بالجودة والكفاءة المطلوبة، وأن شعور العاملين بالالتزام التنظيمي يدفعهم نحو مزيد من الإنجاز والعطاء، ويزيد من درجة الدافعية لدى الموظف نحو إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعتقد بأن كثيراً من شركات الأعمال تمنح موظفيها العديد من المزايا والحوافز من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الفرد، وهذا إدراكاً من هذه الشركات بأن هناك علاقة طردية موجبة بين درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الكفاءة الإدارية.

أما نسبة 11% فهي لا تتوقع بأن الالتزام التنظيمي يساهم في إنجاز الأعمال بالجودة والكفاءة المطلوبة بل إن المشرف هو الذي يتحكم في الجودة والكفاءة من خلال الرقابة الدائمة للموظفين.

إن نسبة 67% من أفراد العينة متفقون على ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين لأداء المهام المطلوبة طالما أنه يحصل على حقوقه الوظيفية، وأنه من الواجب أن يقوم الموظف بكافة الواجبات المكلف بها طالما أنه يحصل

على حقوقه المنصوص عليها في أنظمة وقوانين العمل. وهذا ما تتوقعه إدارة المؤسسة من العاملين، أما نسبة 33% فهم لا يتفقون في ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين لأداء المهام المطلوبة منهم لأنه لا توجد رقابة دائمة. بالنسبة للفرضية الثالثة أن نسبة 87% من أفراد العينة يوافقون على أن هناك التزاماً واضحاً من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة، وذلك لالتزام العاملين بسياسات وإجراءات العمل الذي يسهم في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة، ويساعد على تحقيق الكفاءة الإدارية داخل المنظمة، ويسهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة من طرف الإدارة داخل المؤسسة.

أما النسبة المتبقية والتي تعادل 13% فهي لا تتوافق مع الأولى في أن العاملين لا يلتزمون بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة داخل المنظمة لأنه لا توجد هناك رقابة للعمال من طرف الإدارة.

أما نسبة 61% من أفراد العينة فيتفقون على أن العاملين لديهم معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المعتمدة، ويرجع ذلك إلى الخبرات العملية والمؤهلات العلمية المكتسبة لدى العاملين، وهذا يساعدهم على المعرفة والإلمام بطبيعة السياسات والإجراءات التي تتبعها إدارة المؤسسة، وهذا يسهم في تنمية وتطوير أدائها. أما نسبة 39% فهي لا تتفق مع الأولى لأن معظم العاملين يعتبرون جدداً في الميدان العملي داخل هذه المؤسسة.

#### 6- النتائج:

- إن السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة المؤسسة في اتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضاً أن هناك اهتماماً من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.

- إن الأنماط الإشرافية السائدة في المؤسسة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية اتباع السلوك الإيجابي، الذي يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة المؤسسة داخل المجتمع.

- إن إدارة المؤسسة تتوقع من العاملين إنجاز العمل بالكمية والجودة المطلوبتين، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يبين مدى حرص إدارة المؤسسة على إنجاز الأعمال حسب الكمية والجودة المطلوبتين، وطبقاً للخطط والبرامج المعتمدة، بهدف زيادة معدلات النمو، وتحقيق الالتزام التنظيمي داخلها.

#### 7- التوصيات:

انطلاقاً من نتائج الدراسة نود التأكيد على مايلي:

1- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وبيئته التنظيمية التي تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية والإبداعية.

2- إشراك العنصر البشري في التسيير واستشارته مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة التنظيمية.

3- الدعم من لوائه والتزامه في أداء عمله إضافة إلى تحفيزه ومكافأته حسب جهده.

4- ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر جو من العلاقات الإنسانية بدلاً من الاكتفاء بذكر إيجابيات وسلبيات الموضوع من الناحية النظرية فقط.

5- نوصي السلطات الوصية بضرورة تأهيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات الخدمائية باعتبارها من أهم مؤشرات النجاح والتفوق كما تبين ذلك من خلال نتائج دراستنا هذه النظرية والتطبيقية.

الهوامش:

- 1- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.
- 2- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة ابن عكنون، الجزائر، ص 272.
- 3- عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 85.
- 4- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.
- 5- عبد الله جلبي: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 57.
- 6- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.
- 7- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.
- 8- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.
- 9- كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.
- 10- محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.
- 11- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 215.
- 12- نعمة عباس خذير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، 1977، ص 77. يوم الزيارة 22 أبريل 201 على الساعة 09:30 بالموقع على: <http://www.transparency.org>
- 13- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للنهضة الإدارية، مصر، 2008، ص 149.
- 14- محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة، الإسماعيلية، ط1، 2005، ص 273.
- 15- شياع علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد 09، 2012.
- يوم الزيارة 20 فيفري 2014 على الساعة 13:00 على الموقع <http://www.benaissa.inf7.com>.
- 16- المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006.