

## أثر الرضا المالي على أداء موظفي الادارة العامة في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر

The Impact of Financial Satisfaction on the performance of public administration employees in the directorates of youth and sports in Algeria

دروزي كريم

DROUZI KARIM

معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر 03 -

Zohir199955@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/08/19

تاريخ الاستلام: 2022/06/16

### الملخص :

تحتل الإدارة مركزاً مؤثراً في جميع المنظمات بمختلف تخصصاتها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدمية، حيث تقوم على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هذا ما جاءت به الدراسات الحديثة التي تنادي بالإدارة العملية التي تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب علمي.

فالإدارة وظيفة إنسانية وعمل في يستلزم جواً تسوده العلاقات الإنسانية كالتعاون والمشاركة التي تعمل على تطوير وترقية القطاع الذي تسيره، حيث أن المنظمة في هذا الإطار تسعى إلى صياغة أهدافها ورؤاها وتعمل على تحقيقها ضمن الرسالة المنتظرة منها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، وبذلك فهي ملزمة على إتباع السياسات الرشيدة، والطرائق الإستراتيجية، والخطط الفعالة في سبيل تحقيق ذلك.

لقد لاحظنا ان اغلب الموظفين في المديريات الولائية للشباب والرياضة لهم مشكلة كبيرة في الرضى الوظيفي وهو ما يؤثر على اداهم في الإرة العامة بالمديريات الولائية للشباب والرياضة من خلال بحثنا هذا حاولنا الاجابة عن مجموعة من التساؤلات المهمة اهمها : هل للرضى المالي أثر على أداء موظفي الادارة العامة في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر  
الكلمات المفتاحية : الرضى المالي / الأداء / موظفي الادارة العامة / مديريات الشباب والرياضة بالجزائر

### Abstract :

The administration occupies an influential position in all organizations with its various specializations, whether industrial, commercial or service, as it is based on achieving its goals through the optimal use of its functions of planning, organizing, directing and controlling.

problems in a scientific manner. Management is a human function and a technical work that requires an atmosphere dominated by human relations such as cooperation and participation that works to develop and promote the sector it runs, as the organization in this context seeks to formulate its goals and visions and works to achieve them within the expected message of it, which represents the main purpose of its establishment, and thus They are obligated to follow rational policies, strategic methods, and effective plans in order to achieve this. We have noticed that most of the employees in the state directorates of youth and sports have a big problem with job satisfaction, which affects their performance in the general public in the state directorates of youth and sports. In the directorates of youth and sports in Algeria

**Keywords:** Financial satisfaction / performance / public administration employees / directorates of youth and sports in Algeria

## 1- مقدمة واشكالية الدراسة :

يعتبر موضوع الرضى الوظيفي مصدر اهتمام بالنسبة لكثير من المنظمات لما له من دور بارز على الفعالية للعاملين في هذه المنظمات وله اثر واضح في زيادة النفقات الادارية المرتبطة بالتعيين والتدريب ويرتبط الرضى الوظيفي بزيادة الانتاج فرفع مستوى الرضى الوظيفي للموظفين له اثر كبير على الاداء الوظيفي في العملية الادارية بصفة عامة في المؤسسات الرياضية بصفة خاصة. ( بلوني ، ص 504 )

إن تحقيق المديرية الولائية للشباب والرياضة لأهدافها المسطرة في السياسة العامة للدولة الجزائرية ، وكذا اختصاصاتها المنصوص عليها في القوانين واللوائح السارية المفعول في هذا الصدد ، لا سيما القانون 10.04 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة، و المرسوم التنفيذي 345.06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 المحدد لقواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها ، من شأنه أن يساهم في أمور متعددة تتعلق بالصحة العمومية والتربية البدنية ، وكذا في الجانب الاجتماعي ، فهذه الإدارة العمومية وكغيرها من الإدارات، تساهم بما يخصها في تطبيق وتحقيق السياسة العامة للدولة ، التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العمومية والاستقرار الاجتماعي وإثبات الوجود في المنافسات الرياضية الدولية وممكن أن تصل إلى تحقيق الأرباح المادية ولقد سخرت الدولة لهذه الإدارات التي تعمل تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة ميزانيات معتبرة و وسائل مادية وبشرية و هياكل و برامج من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بها ، ويرتبط تحقيق الأهداف بأداء العاملين في هذه الإدارات ، والذي بدوره يتأثر ويرتبط بمجموعة من المتغيرات المتفاوتة الأهمية ، فالأداء الوظيفي يرتبط بعدة متغيرات يمكن قياسه بها أو من خلالها، كما يتأثر بعدد من العلاقات الاجتماعية- النفسية والوظيفية بين الأفراد، فتعتمد إنتاجية الفرد ونوعيته وكميته و مواعيدته على مستوى أدائه ، لذا فإن كل ما يؤثر على الأداء سواء سلباً أو إيجاباً يؤثر بالتالي على إنتاجية الفرد.

تحتل الإدارة مركزاً مؤثراً في جميع المنظمات بمختلف تخصصاتها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدماتية، حيث تقوم على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هذا ما جاءت به الدراسات الحديثة التي تنادي بالإدارة العملية التي تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب علمي.

فالإدارة وظيفة إنسانية وعمل فني يستلزم جوا تسوده العلاقات الإنسانية بالتعاون والمشاركة التي تعمل على تطوير وترقية القطاع الذي تسيره، حيث أن المنظمة في هذا الإطار تسعى إلى صياغة أهدافها ورؤاها وتعمل على تحقيقها ضمن الرسالة المنتظرة منها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، وبذلك فهي ملزمة على إتباع السياسات الرشيدة، والطرائق الإستراتيجية، والخطط الفعالة في سبيل تحقيق ذلك.

و من بين الإدارات العمومية نجد الإدارة الرياضية التي تُمل على عاتقها الكثير من المسئوليات كتسيير القطاع الرياضي وحسن استخدام الموارد البشرية وتهيئة الظروف المادية من هياكل رياضية و منشآت فنية تعمل على استغلالها وفق ما تتطلبه المعايير العلمية ضمن تطبيق البرامج والسياسات التنموية خاصة مع ظهور ما يعرف بالاحتراف الرياضي في عالم الرياضة، لأن تحقيق النتائج الرياضية والالقاب القياسية لا يتوقف على اجتهاد ومثابرة الرياضيين ولا على توفير الامكانيات المادية فحسب، بل يتعدى إلى العمل الإداري الذي يعمل على تطبيق القوانين وتنفيذها بكل صرامة، وما يقتضيه من ضرورة لامتلاك المنظمات الرياضية للمهارات الإدارية الحديثة وتحديد سلوك العاملين بالاستناد إلى العلاقات الانسانية و إلى القوانين الضابطة لقواعد التعامل مع مختلف الأطراف. ( جنداوي ، ص 263 )

لقد لاحظنا ان اغلب الموظفين في المديريات الولائية للشباب والرياضة لهم مشكلة كبيرة في الرضى الوظيفي وهو ما يؤثر على اداهم في الإدارة العامة بالمديريات الولائية للشباب والرياضة من خلال بحثنا هذا حاولنا الاجابة عن التساؤل الاتي :

- هل للرضى المالي أثر على اداء موظفي الادارة العامة بالمديريات الولائية للشباب والرياضة ؟

## 2- الدراسات السابقة والمشابهة

\* دراسة عيسى بن احمد بن إبراهيم الحارثي 2007 : والتي كانت بعنوان " الممارسات الإدارية الثانوية بمدينة الطائف ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "

وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين .

- الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
- الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين .

• الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من 350 معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمركز إشراف الشرق والغرب بمدينة الطائف والتابعة لوزارة التربية والتعليم ، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لمركز الإشراف وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) ، كما استخدم الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي ، وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية ، ولا توجد فروق لمتغيري مركز الإشراف وطبيعة المؤهل وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى سنوات الخبرة والدورات التدريبية ، ولا توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ومركز الإشراف وطبيعة المؤهل

هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين  
هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

\* دراسة محمد مصطفى خشروم 2011 : بعنوان " تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "

حيث هدفت الدراسة إلى :

التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، واثربعض المتغيرات الشخصية في ذلك ، وتحديد اثر متغير مناخ الخدمة في مستوى

الالتزام التنظيمي للعاملين ، واختبار اثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي .

ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم وضع استبيان وفقا لمتغيرات البحث وزع على (86) من العاملين في المعاهد التقنية والتابعة لجامعة حلب .

وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة ، وان هناك فروقا معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة ، وان متغير النوع لم يكتشف له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي ، وان هناك اثر معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وان الرضا الوظيفي كمتغير وسيط اثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي وقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد التقنية ، لما لذلك من انعكاس ايجابي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

\* دراسة عادل سلامة 1999: " الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس ، وتناولت في إطار هذه العلاقة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في درجات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، طبقا للتخصص والدرجة العلمية والجنس .

وتوصلت الدراسة إلى انه هناك ارتباطا طرديا بين درجات الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية ودرجة رضاهم الوظيفي بشكل عام ، كما انه توجد علاقة طردية بين درجات الالتزام التنظيمي وبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء وان هذا البعد يؤثر تأثيرا مباشرا وقويا في درجات الالتزام التنظيمي أكثر من الأبعاد الأخرى ، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقا لدرجاتهم العلمية بشكل عام ، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية مابين درجات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس طبقا للجنس لصالح مجموعة الإناث ، في حين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية في درجات الالتزام التنظيمي طبقا للجنس وكذلك الدرجة العلمية ، أما التخصص فلم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية سواء في درجات

الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أو درجات الالتزام التنظيمي لهم طبقا لتخصصاتهم العلمية والأدبية والتربوية .

\* دراسة سلامة رتيبة 2003: " الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين ، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم كذلك مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق محددة وقد بلغ عددهم في المديريات 6577 معلما ومعلمة ، واختيرت عينة عشوائية تكونت من 658 معلما ومعلمة كانت نسبة 10% من مجتمع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام ثلاثة أدوات الأولى لقياس الممارسات الإدارية والأداة الثانية لقياس الرضا الوظيفي والأداة الثالثة لقياس الولاء التنظيمي وقد استخدمت الباحثة مقياس بوتروزملائه والذي قامت بترجمته .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس بشكل عام بدرجة جيد جدا ، وكان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع ، أما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فقد بينت النتائج انه أعلى من المتوسط ، وقد توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين .

\* - دراسة السعودي 2005 :

دراسة بعنوان " العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية " وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت 586 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة ، والرضا الوظيفي ، وبين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة ، وبين الرضا الوظيفي ، وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بعد الثقة في السياسات الإدارية ، واختلفت تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية ( - الجنس - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - العمر ) ولا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية .

وأوصت الدراسة بالمحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية السائدة بين العاملين في الوزارات  
المبحوثة وبالنظر في نظام الرواتب والترقيات لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين  
\* دراسة الحيدر 2005 :

دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض " أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض من الأطباء والممرضين بهدف معرفة مدى الرضا الوظيفي بينهم وتأثيره على عملهم وقد أظهرت الدراسة أن الثناء الذي يناله الموظف عند إجابته للعمل ونظرة المجتمع الايجابية للعاملين بالقطاع الصحي وإمكانية الظهور في المجتمع هي أهم الحوافز المعنوية ، أما الجانب المادي فقد تمثل بالرضا عن الترقية وتوفر وظيفية دائمة أو مستقرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا يزداد في الغالب بين الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية وان الرضا عن المكافآت المعنوية لدى العاملين السعوديين والعرب أعلى منه لدى الأوروبيين والأمريكيين ، وان الذكور أكثر رضا عن عبء العمل من الإناث ، وان سبب تدني الرضا هو إمكانية التعرض للعدوى.

وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المالية للذين يعملون في المناوبات الليلية أو زيادة رصيد إجازتهم وتخفيف عمل الإناث بالمناوبات الليلية وان تتناسب المرتبة مع كمية العمل.  
\* دراسة سلامة 2004 :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية ، كما هدفت إلى تحديد دور الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والخبرة الإدارية والمركز الوظيفي في الجامعات على مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، وتكون مجتمع الدراسة من 1046 من أعضاء هيئة التدريس ، اختير منهم عينة عشوائية بلغ حجمها 302 وزعت عليهم الباحثة استبانتين : الأولى لقياس الانتماء المهني ، والثانية لقياس الرضا الوظيفي وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الانتماء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية مرتفع ، بينما كان مستوى الرضا متوسطا ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ، والرتبة الأكاديمية.

\* دراسة حنونة 2006 :

دراسة بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة.

معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل " الجنس - العمر - مستوى التعليم - سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي - مكان العمل - نوع الوظيفة "

وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ( 340 ) موظف وموظفة من أصل (1676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما وأشارت الدراسة إلى :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، والمتغيرات الديمغرافية التالية : " العمر - مستوى التعليم - نوع الوظيفة - مدة الخدمة بالجامعة - المستوى الوظيفي "

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير " الجنس - مكان العمل "

وأوصت الدراسة بالعمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل ، بالإضافة إلى الاهتمام بالمنافسة التنظيمية والثقافة المجتمعية وخصائص العمل ، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع ، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل ، وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل .

\* دراسة محيسن 2004 : دراسة بعنوان " مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز "

حيث هدفت الدراسة إلى :

تحديد مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز ، والتي تعود إلى الاختلافات في أنظمة التعويض

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبالغ عددهم ( 990 ) ، في حين ضمت عينة الدراسة ( 254 ) موظف أي ( 26 % ) من مجتمع الدراسة موزعين على الأنظمة التعاقدية .

وأظهرت النتائج أن : درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث وصلت إلى ( 58.82 % ) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات " الراتب ، العمر ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ، مكان السكن " في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز .

كما توصلت الدراسة أن الموظفين العاملين وفق النظام التعاقدى ( A ) هم أكثر رضا من نظرائهم العاملين وفق النظام ( X ) وان الموظفين العاملين وفق نظام ( x ) هم أكثر رضا من نظرائهم العاملين وفق النظام ( z ) ، وأشارت الدراسة إلى أن الراتب والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ، والعدل والمساواة بين الموظفين كانت على الترتيب العناصر المساعدة في تحسين درجة الرضا الوظيفي .

وأوصت الدراسة بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية ، وكذلك العمل على تحسين رواتب الموظفين عبر إجراء مسح ميداني لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة ، وبضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية .

\* دراسة سامي ابراهيم حماده 2002:

دراسة بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس- العمر - مستوى التعليم -سنوات الخدمة - المستوى الوظيفي -مكان العمل - نوع الوظيفة). ( ليلي ، ص 284 )

وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام لدى موظفي الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية التالية ( العمر-مستوى التعليم -نوع الوظيفة- مدة الخدمة بالجامعة -المستوى الوظيفي ) ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير ( الجنس- مكان العمل)

\* دراسة سعيد بن محمد ال عاتق الغامدي 2009 : بعنوان : " النمط القيادي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية " وقد هدفت هاته الدراسة إلى :

بيان نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم وبيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة وتحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة وتقديم الاقتراحات والتوصيات لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ولتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين

وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم ( 1123 ) معلما وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت ( 320 ) معلما بنسبة ( 28.9 % ) بعد التحليل .

واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات لتحديد النمط القيادي لمديري المدرسة وهو من إعداد الباحث واستخدام لقياس مستوى الالتزام التنظيمي مقياس بوتروزملائه مع التعديل

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين وفقا للمتغيرات ( آخر مؤهل تعليمي ، نوع المؤهل ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) لصالح الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات عن الذين خبرتهم من 5 إلى اقل من 10 سنوات ، والذين خبرتهم من 10 سنوات فأكثر بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في بقية أبعاد محور الأنماط القيادية لكافة فئات سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقا للمتغيرات ( آخر مؤهل تعليمي ، نوع المؤهل ، سنوات الخبرة )

وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية : قيادة الفريق ، القيادة الاجتماعية ، القيادة المتأرجحة عند مستوى الدلالة ( 0.01 )

وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين : القيادة المتسلطة ، القيادة المتقلبة عند مستوى الدلالة ( 0.01 )

وقد أوصت الدراسة إلى :

العمل على تعزيز الأساليب القيادية الإدارية التي تهتم بإتقان العمل وبإهتمام بالعاملين ، بين مديري المدارس

وأهمية تشجيع الإدارات المدرسية التي تتبنى نمط قيادة الفريق والأنماط القيادية الأخرى وتنمية الأنماط القيادية الايجابية لمديري المدارس التي تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، وبالأخص نمط قيادة الفريق وبناء البرامج التدريبية اللازمة لمديري المدارس والتي من شأنها زيادة ممارسة الأنماط الايجابية من قبل مديري المدرسة وتطوير مديري

المدارس لأنماطهم القيادية التي تكفل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وضرورة المحافظة على المستوى العالي من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتكريم مكانة المعلم .

### الجانب التطبيقي :

#### 1- الدراسات الاستطلاعية:

يعرف "ماثيو جيدير" الدراسة الاستطلاعية على انها عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف الى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق اليها او عندما تكون المعلومات او المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة . ( سالم ، 13، ص 256 )

قمنا بإجراء الدراسات الاستطلاعية بهدف:

- ضمان السير الحسن لتجربة البحث الأساسية.  
- الوصول إلى أفضل الطرق لتطبيق أدوات البحث التي تؤدي بدورها إلى الحصول على نتائج صادقة.

- معرفة الصعوبات و المشاكل التي قد تواجهنا خلال إجراء البحث .

- اختيار العمليات الإحصائية المناسبة للدراسة .

- دراسة(صدق وثبات) الاستبيان .

- التعرف على مدى ملائمة ادوات الدراسة .

- التعرف على الاداريين والمسؤولين في المديرية الولائية للشباب والرياضة .

- ملاحظة درجة فهم عبارات الاستبيان من طرف أفراد العينة .

كما قام الباحث بزيارة ميدانية لوزارة الشباب والرياضة ، حيث قابل المسؤولين عن التسيير الرياضي وتم طرح مجموعة من الأسئلة لغرض تقصي الحقائق والحصول على معلومات كافية عن المجتمع الأصلي للدراسة ، ولقد وجد الدعم الكبير والتفهم من كل أعضاء الوزارة ومديريات الشباب والرياضة مما سهل من مهمة الباحث كثيرا عند القيام بالجانب التطبيقي.

## 2 - ادوات جمع البيانات :

### الاستبيان :

هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على اجوبة للأسئلة الواردة فيه والاسلوب المثالي ان يملأ الاستبيان في حضور الباحث لان المجيب قد يفيد الباحث اكثر مما يتوقع منه فيلف نظره الى جل التغيرات ليتداركها في الحال . ( لعجال، ص 237)

## 3 - المنهج المتبع في البحث :

المنهج هو: " الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب، أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة". ( بن رجم ، ص 300 )  
- "مجموعة الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث من اجل الوصول إلى الحقيقة ، يقول عمار بوحوش "انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة "  
المنهج الوصفي :

يعتبر تحديد المنهج من الخطوات الرئيسية التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما وتعني كلمة منهج مجموعة القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية وتستخدم لتشير إلى الطرق التي تؤدي للكشف عن الحقيقة.

فالمنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث، وانطلاقا من موضوع البحث المتمثل في معوقات الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء موظفي مديريات الشباب والرياضة ، اقتضى منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفياً وكمياً، حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها ، بينما يعطي التعبير الكمي رقمي أ يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، كما لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة ، بل يشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح .  
يهدف المنهج الوصفي الى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيدا للإجابة على تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع معلومات عليها في زمن اجراء البحث ( مجادي ، ص 47 )

### 3- المجتمع الاحصائي و عينة البحث :

ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، و عملية المعاينة هي اختيار جزء من مجموعة من المادة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها. ( لعياضي ، ص 217 )

ولكي نحكم على الكل باستخدام الجزء و يجب أن نهتم بالطريقة التي نختار بها هذا الجزء حتى نحصل على أدق النتائج، " و هذا الجزء الذي نختاره و نستخدمه في الحكم على الكل يسمى (بالعينة) أما طريقة الاختيار فيطلق عليها (طريقة المعاينة) ، و يجب أن تكون طريقة المعاينة التي نستخدمها قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الكلي أصدق تمثيل حتى أن كل خواص المجتمع بما فيها من اختلاف بين وحداته تنعكس في العينة بأحسن ما يسمح به حجم العينة".

و لما كان معروفا أن من أهم المشاكل التي يصادفها الباحث، هو مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث، لأنه يتوقف على هذه العينة كل قياس أو نتيجة يخرج بها، لهذا اضطر الباحث أن يجري بحثه على عينة محدودة لا على المجتمع الأصلي بأكمله، لأن إجراء البحث على المجتمع الأصلي يكلف الباحث قدرا كبيرا جدا من الوقت و الجهد و المال.

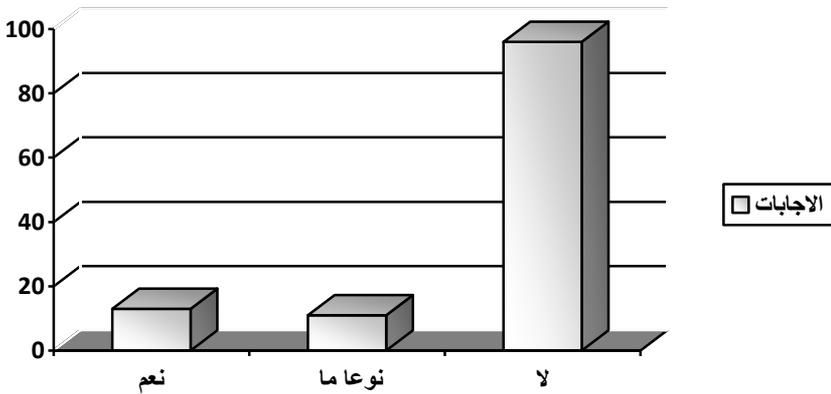
تعتبر العينة من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية و الهدف الأساسي منها الحصول على معلومات و بيانات على المجتمع الأصلي للبحث ، حيث عينة البحث هي معلومات عن عدد الوحدات التي تسحب من المجتمع الأصلي لموضوع الدراسة ، بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا .

و هكذا قام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية ، مراعيًا أهم الشروط العملية التي ينبغي توافرها في اختيار العينة و من أهمها: أن تكون العينة ممثلة، و أن تكون لأفراد المجتمع فرص متساوية للوقوع في العينة حيث يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 120 اداري بالمديريات الولاية للشباب و الرياضة.

السؤال رقم 01: هل يتناسب الاجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل و الجهد الذي تؤديه ؟  
تحليل و مناقشة النتائج :

الجدول رقم ( 01 ):يبين تكرارات إجابات أفراد عينة البحث و النسب المئوية وقيمة ال  
كا2 و دلالتها الإحصائية .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	قيمة كا 2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	13	11	113.22	0.00	2	دال
نوعا ما	11	09				
لا	96	80				
المجموع	120	100				



الشكل (01): يبين دائرة نسبية تبين النسب المئوية لإجابات أفراد البحث.

عرض نتائج الجدول والشكل البياني :

من خلال نتائج الجدول والشكل البياني أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 13 بنسبة مئوية مقدرة بـ 11 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ نوعا ما 11 بنسبة 9 %، أما الذين أجابوا بـ لا فعددهم 96 بنسبة مئوية تساوي 80 % .

كما بلغت قيمة الـ  $\alpha$  0.05 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.00، وهي دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوب المقدر بـ 0.00 أصغر من 0.05. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

#### الاستنتاج :

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن: الاجر الذي يتلقاه الموظفون في المديرية الولائية للشباب والرياضة لا يتناسب مع حجم العمل والجهد الذي يؤديه.

#### المصادر والمراجع :

##### أولاً: المصادر

- القرآن الكريم.

##### ثانياً: المراجع باللغة العربية.

- 1 - إبراهيم محمود عبد المقصود . حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، ج2، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر، 2003 .
- 2- ابن حنبل: عبد العزيز صالح ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2004 .
- 3 - إسماعيل بلال محمد : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 4 - البدري طارق: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2005.
- 5 - جيهان رشدي: الأسس العلمية لنظريات الاتصال، ط2، دار الفكر، القاهرة، 1975.
- 6 - حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان
- 7 - حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 8 - حسن أحمد الشافعي: الإعلام في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 9 - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر

- 10- حسن عبد الجواد: كرة القدم" ، دارالعلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، ط71، 1984.
- 11- حسن عماد مكايي وآخرون: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- 12- حسن مصطفى: العوامل الإدارية المرتبطة بنجاح الاتحاديات الرياضية، رسالة علمية، الإسكندرية، 1999
- 13 - حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط0 ، دارحامد، الأردن .

### ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

- 14 - Barreaux : entreprise et performance globale ; outils, évaluation, et pilotage , édition économique , paris France, 2000.
- 15 - Boislandelle : gestion de ressource humaines dans la petite et moyenne entreprise ,économico , paris , France, 2000 . Martorybernard: danielcrozet , gestion de ressource.
- 16 -humaines ; pilotage sociale et performances 6ème. Edition.dunod, paris , France, 2005.

### ثالثا : القوانين والمراسيم

- 1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد71 سنة، 2005.
- 2- الموقع الالكتروني/ [www.angs.dz](http://www.angs.dz)
- 3- القانون 31/90 مؤرخ في 04 / 12 / 1990 المتعلق بالجمعيات .
- 4- النشرة الرسمية لوزارة الشباب والرياضة، السداسي الثاني، 2006.
- المجلات :
- 1 - مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 12 ، العدد 02 ، ديسمبر 2021 .
- 2 - مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 13 ، العدد 01 ، جوان 2022
- 3- ليلي بتقة ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 12 ، العدد 02 ، ص 284
- 4- بلوني عبد الحليم ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 12 ، العدد 01، ص 504
- 5- جنداوي وآخرون ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 12 ، العدد 02 ، ص 263
- 6- سالم العياشي ، مجلة الابداع الرياضي ، العدد 13، ص256

- 7- لعجال يعي وآخرون ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 13 العدد 1 ، ص 237  
8- بن رجم ادريس ، المجلد 13 ، العدد 01 ، ص 300  
9- مجادي مفتاح ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 13 ، العدد 01 ، ص 47  
10- لعياضي عصام ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 13 ، العدد 01 ، ص 217