

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم التربية البدنية والرياضية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

"في علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضية"

تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب
والرياضة بالجمهورية اليمينية

تحت إشراف:

أ.د. زيتوني عبد القادر

إعداد الطالب/

إيهاب محسن حمود الحبيشي

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. حرشاوي يوسف
مقرراً	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. زيتوني عبد القادر
عضواً	جامعة شلف	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. بورزامة رابح
عضواً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر " أ "	- د. كحلي كمال
عضواً	جامعة وهران	أستاذ محاضر " أ "	- د. يحيوي أحمد
عضواً	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر " أ "	- د. مداني محمد

الإهداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل (وبالوالدين احساناً) إلى النور الذي أضاء دربي وجعلا
السعادة رمزا يحمله قلبي إلى رجائي في شدتي وعزائي إلى من كرسا حياتهما في سبيل إعدادي
وإسعادي إلى من تعبا في حياتهما من اجل تربيتي وتعليمي وسأظل اعترف بجميلهما مدى الحياة
إلى القلبين اللذين لا يعرفان إلا الحب والعطاء إلى أول كلمة نطقها لساني إلى رمز العطف
والحنان

الى من جُعلت الجنة تحت قدميها ... من حملتني وهنا على وهن

التي تدمع عينيها في اللقاء فرحاً والفراق حزناً ... **أمي الغالية**

الى صاحب القلب الكبير... الذي روى بعرقه أحلام الغد...

من أعطى دون منّي أو ملل من أجل رؤيتي متعلماً ... **والدي العزيز**

الى من يسكن لها الفؤاد رقيقة دربي مهونة الصعاب ... صاحبة القلب الفياض

الى التي فرشت لي قلبها درباً لأحلامي أتخطى عليه وصولاً لأمالي..

نجوم سمائي وفرحي الدائم ... **زوجتي**

الى الذين أحبهم كثيراً وأتمنى لهم دوام التوفيق والسعادة ... **اخواني / خالد وهيثم ومحمد**

كما أهدي هذا العمل الى جدي الشيخ/ **عبد العزيز الحبيشي**، رحمة الله تغشاه

والى اخوالي / **الشيخ نبيل/ الشيخ عادل/ د وهيب**

كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي...

الى الذين حبوا لي الخير دائماً وتركوا أثراً صادقاً في أعماق نفسي... **أصدقائي الاعزاء**

كل من علمني حرفاً ... من أقف لهم احتراماً وتقديراً... **أساتذتي الكرام.**

الى وطني الأول ... بلد الإيمان والحكمة.. **اليمن السعيد.**

الى وطني الثاني ... بلد المليون ونصف مليون شهيد.. **الجزائر الحرة.**

شكر و عرفان

الحمد لله الملك المحمود والمالك الودود مصور كل مولود ومال كل مطرود ساطع المهاد وموطد الاطراد ومرسل الأمطار وعالم الأسرار ومدركها ومدمر الأملاك ومملكها ومكور الدهور ومكررها ومورد الأمور ومصدرها له الشكر سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل الذي اسأل الله أن ينفع به. كما أوجه أسمى وأغلى وأرقى معاني الشكر والعرفان إلى أستاذي

القدير / **إد | زيتوني عبد القادر**

على مجهوداته الطيبة وملاحظاته القيمة فكان معي في البحث خطوة بخطوة وزرع في العزيمة والإرادة لإنجاز هذا العمل فشكرا لك أستاذي

لولا المعلم ما قرأت كتابا يوما ولا كتب الحروف ذراعي

بفضله جرت الفضاء محلقة وبعلمه شق الظلام شعاعي

كما أوجه جزيل الشكر والعرفان إلى أساتذة معهد التربية الرياضية بمستغانم لما بذلوه من مجهودات في سبيل تكويننا،

كما أوجه تحية معطرة بنكهة البن اليمني إلى بلد الأحرار والثوار إلى بلد المليون ونصف المليون شهيد إلى بلدي الثاني الجزائر على حسن كرمهم وضيافتهم كما أتمنى لها دوام التقدم والازدهار.

البحر | إيهاب محسن العيشي

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
ملخص البحث باللغة العربية/ الإنجليزية/ الفرنسية.....	ج
قائمة الجداول.....	د
قائمة الاشكال.....	د

20-01

التعريف بالبحث

1- مقدمة.....	01
2- مشكلة البحث.....	05
3- أهداف البحث.....	08
4- فرضيات البحث.....	08
5- مصطلحات البحث.....	09
6- الدراسات السابقة والمشابهة.....	10

الباب الأول: الدراسة النظرية

60-24

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

تمهيد.....	23
1.1 مفهوم المناخ التنظيمي.....	24
2.1 مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.....	27
3.1 مستويات المناخ التنظيمي.....	30
4.1 أهمية المناخ التنظيمي.....	32
5.1 عناصر المناخ التنظيمي.....	34
6.1 أنماط المناخ التنظيمي.....	38
7.1 نماذج المناخ التنظيمي.....	40
8.1 أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي.....	53
9.1 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....	54
10.1 قياس مناخ المناخ التنظيمي.....	57
خلاصة.....	60

62.....	تمهيد
62.....	1.2. لمحة تاريخية حول مصطلح التوافق
64.....	2.2. تعريف للتوافق
65.....	3.2. تحليل عملية التوافق
67.....	4.2. عوائق التوافق
68.....	5.2. اتجاهات التوافق
71.....	6.2. أبعاد التوافق
72.....	7.2. نظريات التوافق
74.....	8.2. العوامل المؤثرة في التوافق
75.....	9.2. مؤشرات التوافق
76.....	10.2. محكات التوافق
77.....	11.2. مجالات التوافق
80.....	12.2. سوء التوافق
81.....	13.2. أسباب سوء التوافق
81.....	14.2. التوافق المهني
83.....	15.2. محددات التوافق المهني
87.....	16.2. العوامل المؤثرة في التوافق المهني
89.....	17.2. مظاهر سوء التوافق المهني
90.....	18.2. أسباب سوء التوافق المهني
90.....	19.2. آلية تحقيق التوافق المهني للعاملين
93.....	20.2. النظريات المفسرة للتوافق المهني
97.....	21.2. قياس التوافق المهني
99.....	خلاصة

101.....	تمهيد
101.....	1.3. نظرة تاريخية
102.....	2.3. تعاريف الإدارة
104.....	3.3. مستويات الإدارة
105.....	4.3. التسيير

108.....	5.3. المسير.....
109.....	6.3. مستويات المسيرين في المؤسسة.....
109.....	7.3. أدوار المسير.....
111.....	8.3. خصائص المسير الناجح.....
111.....	9.3. التسيير الرياضي.....
112.....	10.3. وظائف المسير وتقنيات التسيير.....
128.....	11.3. مفهوم المدير.....
130.....	12.3. مدارس التسيير.....
131.....	13.3. اقسام الوظائف الإدارية.....
132.....	14.3. المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسات الرياضية.....
134.....	15.3. المؤسسات الرياضية.....
137.....	16.3. وزارة الشباب والرياضة.....
147.....	17.3. مبادئ عامة في التنظيم والأداء لمهام الوزارة.....
149.....	خلاصة.....

الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الأول: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

156.....	1. منهج البحث.....
156.....	1.1. مجتمع وعينة البحث.....
157.....	2.1. مجالات البحث.....
.....	1.2.1. المجال البشري.....
.....	2.2.1. المجال المكاني.....
.....	3.2.1. المجال الزمني.....
.....	3.1. أدوات البحث.....
159.....	3.1. الأسس العلمية.....
159.....	4.1. الأدوات الإحصائية.....

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

163.....	2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
163.....	1.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالبيانات الشخصية للموظفين.....
170.....	2.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمناخ التنظيمي.....
182.....	3.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالتوافق المهني.....

191.....	4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضيات.
191.....	1.4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى.
196.....	2.4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الثانية.
202.....	3.4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الثالثة.
207.....	4.4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الرابعة.
212.....	5.4.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية العامة.
220.....	5.2. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.
220.....	1.5.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
222.....	2.5.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
224.....	3.5.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
226.....	4.5.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
228.....	5.5.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
231.....	6.2. الاستنتاجات العامة.
234.....	7.2. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية.

قائمة المصادر والمراجع

235.....	المصادر والمراجع باللغة العربية.
243	المصادر والمراجع باللغة الأجنبية.

- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	التسلسل
154	صدق وثبات محاور مقياس المناخ التنظيمي	01
154	صدق وثبات محاور مقياس التوافق المهني	02
156	توزيع عينة البحث على موظفي إدارات وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية	03
158	أوزان فقرات المناخ التنظيمي	04
159	أوزان فقرات التوافق المهني	05
163	توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس	06
164	توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن	07
165	توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي	08
166	توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص	09
167	توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية	10
169	توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية	11
170	رأي الموظفين حول الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	12
173	رأي الموظفين حول القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	13
176	رأي الموظفين حول المشاركة في اتخاذ القرارات بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	14
179	رأي الموظفين حول التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	15
182	رأي الموظفين حول طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	16
184	الموظفين حول ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	17
186	رأي الموظفين حول الأجر والترقية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	18
189	رأي الموظفين حول العلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	19
191	مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس	20
192	مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن	21
193	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب السن	22
194	مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي	23
195	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي	24

196	مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص	25
198	مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية	26
199	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب الرتبة الوظيفية	27
200	مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية	28
201	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب الخبرة المهنية	29
202	مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس	30
203	مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن	31
204	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب السن	32
205	مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي	33
206	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب المؤهل العلمي	34
207	مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص	35
208	مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الوظيفة	36
209	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب الرتبة الوظيفية	37
210	مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية	38
211	اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب الخبرة المهنية	39
212	العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وطبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	40
214	العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	41
215	العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والأجر والترقية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	42
217	العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والعلاقات مع الزملاء حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	43
218	العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والتوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية	44

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	التسلسل
28	يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	01
29	يوضح المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي	02
30	يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	03
31	يوضح التأثير الكلي على المناخ التنظيمي	04
47	يوضح أبعاد المناخ التنظيمي عند ستيرز	05
48	يوضح التأثيرات الثقافية على تصميم المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي	06
66	يوضح نمط التوافق السهل	07
67	يوضح نمط التوافق الصعب	08
115	يوضح مراحل عملية التخطيط	09
116	يوضح أبعاد الخطة	10
117	يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة	11
134	يوضح مستويات الهرم الاداري	12
163	يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس	13
164	يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن	14
165	يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي	15
166	يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص	16
168	يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية	17
169	يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية	18

التعريف بالبحث

المقدمة

المشكلة

أهداف الدراسة

الفرضيات

مصطلحات البحث

الدراسات السابقة

مقدمة:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتعد المؤسسات الرياضية من الإدارات التي تحتاج الى توفير مناخ تنظيمي يساعد على تحفيز العاملين فيها لزيادة الفاعلية وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً هاماً في التأثير على العاملين داخل المؤسسات بحيث يؤدي المناخ التنظيمي الجيد الى تحفيزهم على العمل، بينما يؤدي المناخ التنظيمي الغير الملائم الى احباطهم وتراجع أداء المنظمات التي يعملون بها، وقد أدركت المدارس المعاصرة في الإدارة هذه الحقيقة، حيث سعت الإدارة الحديثة في المنظمات الى توفر المناخ الجيد والملائم للعاملين بهدف رفع مستوى معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم مما يسهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

لذا أصبح المناخ التنظيمي من المجالات المهمة التي شاع الحديث عنها ودراستها في السنوات الأخيرة، نظراً لما وجد لها من قيمة وتأثيراً مباشراً على مستوى الإنتاجية لدى العاملين، فهي تمثل العلاقات بين الأفراد وطبيعة اندماجهم داخل بيئة العمل، بالإضافة الى ذلك فإن المناخ التنظيمي هو الذي يميز المنظمة عن الأخرى فيما تحققه من نجاحات في تحقيق أهدافها.

وتظهر الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينة وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان وهما: الأول: ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة الى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته والثاني: يتمثل في بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من

منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي ونظام الاتصالات، تنظيم وإجراءات العمل، النمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وظروف العمل، وبيئة العمل الخارجية، وجماعة العمل، وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية. (اسكران، 2004، ص 3).

وتسعى المنظمات لتوفير مناخاً تنظيمياً لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل.

وإن مفهوم المناخ التنظيمي يُعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمهما العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها، ومع اختلاف الكُتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم بتحقيق أهداف المنظمة. (المغربي، 1995، ص 303).

وتبقى المهنة الآن كما هو شأنها في الماضي جزءاً أساسياً من حياة العاملين ومصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا، وتحقيق الذات، لكن أعمالاً أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة، وضغوطاً هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية. (ريجيو، 1999، ص 84)

ولهذا يرتبط التوافق المهني بالنجاح في العمل الذي هو محور جوهر في حياة الإنسان، لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة، ويربطه بالمجتمع، وفيه يجد فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله واستعداداته وقدراته، وطموحاته، ويتحقق ذلك بالإنجاز، وتقدير المسؤولية، والرضا عن ظروف العمل، والعمل ذاته والأجور، والإشراف، والترقية (المشعان، 1993) ويتضمن التوافق المهني الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه والاختيار المناسب للمهنة عن قدرة وإقناع شخصي، والاستعداد علماً وتدريباً للدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح، كما يتضمن توافق الفرد لمختلف

العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، ومع التغيرات التي تطرأ على هذه العوامل مع مرور الزمن وتوافقه مع زملائه وتوافقه مع متطلبات العمل وظروفه، وتوافقه مع قدراته الخاصة. (مرسى، 1985، ص 78).

وللتوافق المهني دور مهم في استقرار الفرد في حياته الوظيفية، ودوره في تحقيق قدرًا من الاتساق والتناغم في البيئة والمجتمع، حيث يتم تقدير انفعالات الفرد واستجاباته نحو عدد من تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى سوء التوافق، وبالتالي نجد أن تفسير تلك الأحداث والظروف التي يمر بها أو يعاني منها تكون مسؤولة عما قد يعانيه من توافق أو سوء توافق.

ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة اليمنية، محاولين من خلالها الجمع بين المعالجة النظرية والتطبيقية للموضوع مقسمين إياها إلى بابين نظري وتطبيقي يتضمن الباب الأول الجانب النظري وقسم على ثلاثة فصول وهي كالاتي:

الفصل الأول: المناخ التنظيمي:

يحتوي هذا الفصل على مفهوم المناخ التنظيمي، مستوياته، وأهميته، وعناصره نماذج وابعاد المناخ التنظيمي، أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي ومناهج قياس المناخ التنظيمي.

الفصل الثاني: التوافق المهني:

ويحتوي على مفهوم التوافق، اتجاهات التوافق، أبعاد التوافق، نظريات التوافق ومفهوم التوافق المهني، محددات التوافق المهني، العوامل المؤثرة في التوافق المهني والعوامل المؤثرة في التوافق المهني ومظاهر سوء التوافق المهني، آلية تحقيق التوافق المهني للعاملين، النظريات المفسرة للتوافق المهني وطرق قياس التوافق المهني.

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية ووزارة الشباب والرياضة:

سوف نتطرق فيه إلى تعريف الإدارة، مستويات الإدارة الرياضية، مدارس التسيير ووزارة الشباب والرياضة اليمينية، أهداف ومهام وزارة الشباب والرياضة اليمينية، الهيكل التنظيمي للوزارة، مهام واختصاصات الإدارات العامة في وزارة الشباب والرياضة اليمينية ومبادئ عامة في التنظيم والأداء لمهام الوزارة.

الباب الثاني فيحتوي على فصلين:

الفصل الاول: منهج البحث والإجراءات الميدانية

يتناول المنهجية المتبعة: إلى كل من الدراسات الاستطلاعية ومنهج البحث، مجتمع البحث والعينة ومجالات البحث إضافة إلى الأدوات المستخدمة في البحث، والاسس العلمية للبحث، والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات والاستنتاجات العامة والاقتراحات، وأخيراً الخاتمة.

2. مشكلة البحث:

تعتبر وزارة الشباب والرياضة هي الهيئة العليا التي تتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والاتحادات الرياضية والكشفية والشبابية وممارسة نشاطاتها وكذلك تقوم بدعم المؤسسات الشبابية والرياضية التي تتبع الوزارة وتقع تحت إشرافها ودعم ورعاية المبدعين من النشء والشباب لمساعدتهم على ممارسة أنشطتهم وتحقيق أهدافهم. ولكون العنصر البشري في وزارة الشباب والرياضة على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية في تنفيذ المهام الملقى على عاتقه فمن الضروري أن يتم الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتوافق المهني، وذلك لإيجاد الموائمة بين الفرد ووظيفته التي اختارها في هذه الوزارة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة الحماس للعمل والارتقاء بالأداء الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النهوض بمستوى أداء العاملين بالوزارة وتطوير مستوى الرياضة اليمنية.

وعن طريق دراسة المناخ التنظيمي والتوافق المهني داخل المنظمة يُمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ويتم بذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تكفل المنظمة ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة.

لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق تحسين المناخ التنظيمي داخل الوزارة كي نحافظ على المنظومة الرياضية في اليمن.

ولقد حدد " سايمون" بأن المشكلة الرئيسية في المنظمة الفعالة هي التخصص وتقسيم العمل بطريقة تمكن من زيادة الإسهام في قوى الولاء والانتماء بين الموظفين والمنظمة في سبيل أن يتم اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق أهداف وتطلعات الطرفين في المعادلة وهما الموظف وأهدافه والمنظمة وأهدافها. (سايمون، 2003، ص، 421)

حيث يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات والمؤسسات لما له من الأثر الكبير في تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أية منظمة عامة أو خاصة بغية تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للموظفين فيها ورفع مستوى روحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على سلوك وأداء أعضاء المنظمة ومن ثم العمل على تنمية قدرتها على تحقيق أهدافها وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (ريجيو، 1999، ص 65)

ويعد التوافق المهني من أهم مؤشرات النجاح في أي مهنة وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته مما جعل موضوع التوافق المهني يشغل حيزاً كبيراً في الدراسات والبحوث وذلك لأهميته في حياة الأفراد لأنه مؤشر النجاح.

حيث لاحظ الباحث من خلال مخاطبة وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية للتعرف على الهيكل التنظيمي وعدد العاملين بالوزارة ومؤهلاتهم العلمية واختصاصاتهم الوظيفية، فقد تبين أن بعض الموظفين فقط حاصلين على مؤهلات علمية متخصصة في مجال التربية البدنية والرياضية على الرغم من وجود كليات وأقسام متخصصة في التربية البدنية والرياضية، وإن اغلب العاملين في وزارة الشباب والرياضة غير راضيين عن أداء العمل الذي يقومون به كما لاحظ التقصير وعدم اللامبالاة بالمهام والأعمال الملقى على عاتقهم أثناء عملهم وهذا قد يرجع إلى نقص الكفاءات والقدرات التي يمتلكونها مما انعكس سلباً على مستوى الرياضة اليمنية داخلياً وخارجياً.

هذا ما دفع الباحث إلى الرجوع إلى الدراسات والبحوث في هذا المجال وبالتالي أخذ على عاتقه محاولة لحل هذه المشكلة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية وسد

الفجوة بالمكتبة اليمنية والعربية بإجراء هذا البحث واختيار هذا الموضوع رغم قلة وندرة المصادر باللغة العربية وما سوف يعاينه الباحث من صعوبات من جراء ذلك. وعليه فإن إشكالية البحث تتحدد في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغير (النوع، السن، المؤهل العلمي)؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغير (التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة)؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغير (النوع، السن، المؤهل العلمي)؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغير (التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة)؟

3. أهداف البحث:

1. التعرف عن طبيعة العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية.

2. الكشف عن الفروق في اتجاهات موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حول طبيعة المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات "النوع، السن، المؤهل العلمي التخصص، والدرجة الوظيفية، والخبرة".

3. الكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغيرات "الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص والدرجة الوظيفية، والخبرة".

4. فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى تحديد المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبنته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (النوع، السن، المؤهل العلمي).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (النوع، السن، المؤهل العلمي).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة).

5. مصطلحات البحث:

1- المناخ التنظيمي:

يعرفها "عارف" بأنه " يشير إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على السلوك الإداري.

(عارف، 2010، ص 141-142)

2- التوافق المهني:

يعرفها " زهران" بأنه العملية الدينامية التي تتناول كل من السلوك والبيئة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية بالتغيير والتعديل حتى يتحقق التوازن بين الفرد وبيئته. ويعني هذا أن التوافق عملية مستمرة تتضمن إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية بطريقة تستهدف إقرار الانسجام مع مطالب البيئة المادية، والاجتماعية. (زهران، 1988، ص 97)

3- الإدارة الرياضية:

ويعرفها "عصام بدوي" (2001م) بأنها "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية".

ويعرفها "مفتي حماد" (1999م) بأنها " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات"

4- وزارة الشباب والرياضة:

تُعد وزارة الشباب والرياضة بشؤون الشباب والرياضة وجمعياتها وأنديةها واتحاداتها وجميع الأنشطة المرتبطة بها من ميادين تثقيفية وأخلاقية ومدنية واجتماعية وترويحية.

وتتولى الإشراف والرقابة على الهيئات واللجان والجمعيات والاتحادات الرياضية والكشافية والشبابية وممارسة نشاطاتها. (تنظيم وزارة الشباب والرياضة، 2004)

6. الدراسات السابقة والمشابهة:

في حدود ما توصل إليه الباحث من دراسات سابقة ومشابهة عن المناخ التنظيمي والتوافق المهني فقد وجد الباحث أن أغلبها في مجالات علمية أخرى غير رياضية وقد أخذت جانب من جوانب دراستنا الحالية ويمكن تقسيمها إلى:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1- دراسة قامت بها "صباح زروقي" عام (2014م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري وهدفت الدراسة الى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بمستوى التوافق المهني للعمال حسب المتغيرات التصنيفية التالية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة) الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، فتح المجال لدراسات أكثر توسعاً في أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني، تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على خلق مناخ تنظيمي مميز وملائم وتحقيق التوافق المهني للعمال، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسات المسحية، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: استبانة من اعداد الباحثة، وشملت عينة الدراسة على (30) عامل وعاملة من شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري وتوصلت الدراسة الى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري بعد عزل متغير الجنس، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري بعد عزل متغير المؤهل العلمي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري بعد عزل متغير الخبرة.

2- دراسة قام بها "سنوني"، عام (2007م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا وهدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة (145) أخصائي رياضي من العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: استبيان للمناخ التنظيمي واستبيان لفاعلية الأداء الوظيفي من إعداد الباحث وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي ومحاور الأداء الوظيفي لدى عينة البحث وكانت أهم التوصيات حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة جعل مناخ العمل هو المناخ التنظيمي الديمقراطي لما له من آثار إيجابية على جعل الموظف أكثر رغبة فأى أداء الأعمال الموكلة إليه.

3- دراسة قام بها " احمد عبد الوارث" عام (2006م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط وهدفت الدراسة الى العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: استبانة من اعداد الباحث وشملت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية وقوامها (440) فرداً من العاملين في المجال الرياضي للتعليم الجامعي وقبل الجامعي للشباب والرياضة وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلاً من العاملين في المجال الرياضي بقطاع التعليم الجامعي وقبل الجامعي والشباب والرياضة باتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط.

4- دراسة قام بها" محمود الشنطي" عام (2006م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: استبانة من اعداد الباحث، وشملت عينة الدراسة (620) من الموظفين العاملين بوظائف إشرافيه بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة الى أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية ووجود اثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وظهرت النتائج انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

5- دراسة قام بها" نيا ب جرار" عام (2005م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية، وهدفت الدراسة الى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة وهي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية والأسلوب الإداري والقيادي، وأنماط الاتصال والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، وفرص الترقى والتقدم بالعمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث وشملت عينة الدراسة (150) شخصاً، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: استبانة عن متغيرات الدراسة من اعداد الباحث، وتوصلت الدراسة الى نتيجة رئيسية مفادها إن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد

في وزارة الشباب والرياضة تعزى لمتغيرات: (النوع والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وطريقة التعيين في الوزارة والراتب والإدارة والمديرية التي يتبع لها الموظف) وأكدت الدراسة على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين (11-9) سنة والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين. وأظهرت نتائج الدراسة إن مديرية أريحا تليها سلفيتا كثر المديرية التي لدى العاملين فيها توجهات ايجابية نحو المناخ التنظيمي وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة وفعاليتهم.

6- دراسة قام بها " عدلة مطر" عام (2005م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية، وهدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة من مجتمع البحث (6) أندية وهي (الكويت، القادسية، العربي، السالمية، اليرموك والتضامن)، وقد بلغت عينة البحث الكلية عدد (110) من العاملين بإدارة الأندية وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: أعد استبانة عن متغيرات الدراسة من اعداد الباحث، وتوصلت الدراسة الى انخفاض النشاط في كثير من الأحيان نتيجة قصور في التخطيط والإدارة والتنفيذ وانخفاض العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الإدارة والعاملين بالنادي، أما أهم التوصيات هي توفير الأنشطة الرياضية والاجتماعية التي تخلق مناخ ايجابي مناسب من العلاقات التي تدعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتنمية شعورهم بالانتماء لهذا العمل.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني:

1- دراسة قام بها "جولتان حجازي" عام (2013م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية الذات ومستوى التوافق المهني، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية، والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات والتوافق المهني، وجودة الأداء وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: الاستبانة حيث استخدم للدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات والتوافق المهني وجودة الأداء من إعداد الباحث. وشملت عينة الدراسة على (45) معلمة من معلمات غرف المصادر خلال العام الدراسي 2013/2012م، وتوصلت الدراسة الى مستوى فاعلية الذات يزيد عن 80% كمستوى افتراضي، وأن مستوى التوافق المهني ومستوى جودة الأداء يقل عن مستوى 80% كمستوى افتراضي. كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية وأبعاد مقياس فاعلية الذات، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس جودة الأداء. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني ومقياس جودة الأداء.

2- دراسة قام بها "سامي فحجان" عام (2010م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة وهدفت الدراسة الى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، بمؤسسات التربية الخاصة بمحافظة غزة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تلك المتغيرات، ومدى علاقة التوافق المهني

والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الأنا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: الاستبانة حيث اعتمد على تطبيق استبيان على (287) معلماً من (11) مقاطعة، وتوصلت الدراسة الى هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط بلغ 73.6، هناك علاقة طردية قوية بين مرونة الأنا والتوافق المهني عدم وجود فروق في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير (النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، نوع الإعاقة التي يعمل معها، فئة المعلم، الدخل الشهري.

3- دراسة قام بها" عاطف أبو غالي ونادرة غازي" عام (2009م)، رسالة ماجستير غير منشورة تحت عنوان: التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وهدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني لديهم والكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع التنظيمي والفروق في مستوى التوافق المهني تبعاً لمتغير النوع، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحثان هي: الاستبانة من إعداد الباحثان، وشملت عينة الدراسة على (120) مديراً ومديرة في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى جيد من التوافق المهني وأكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون يليه التسوية والاسترضاء، المنافسة، التجنب، وأن هناك فروق دالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني بينما لا توجد فروق في مجال التجنب والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير النوع.

4- دراسة قام بها" محمد مكناسي " عام (2007م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، وهدفت الدراسة الى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية من خلال المتغيرات الوسيطة (العمر، سنوات الخبرة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: الاستبانة حيث اعتمد على تصميم استبيان وتم توزيع (141) استمارة وبعد جمعها وفحصها كان الصالح منها (138) استمارة، وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الاعراض الجسدية والنفسية والسلوكية وان جميع هذه العلاقات عكسية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني، توضح النتائج أن للتوافق المهني علاقة ارتباط دلالة إحصائية مع كل من العمر وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وكانت كلها موجبة وطردية، مما يعني بأن درجة التوافق المهني تتأثر بمتغيري العمر وسنوات الخبرة، من جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة.

5- دراسة قام بها" سفيان بوعطيط " عام (2006م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، وهدفت الدراسة الى معرفة طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، حسب المتغيرات (النوع، السن، الحالة المدنية المستوى التعليمي، الأقدمية) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: الاستبانة واعتمد على تصميم استبيان على أساس مقياس ليكرت المتدرجة، وشملت عينة الدراسة (166) عاملاً بمصلحة الموارد البشرية

بمركب ميتال ستيل بعنابة، حيث قام باختيار عينة عشوائية قدرت ب (80) عاملاً وتوصلت الدراسة بالنسبة للفرضية العامة توجد علاقة بين طبيعة الاشراف والتوافق المهني. أما بالنسبة للفرضيات الجزئية: توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الاشراف الغير المباشر والتوافق المهني للعمال، توجد علاقة سلبية بين طبيعة الاشراف المباشر والتوافق المهني للعمال. لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (النوع، السن، الحالة المدنية المستوى التعليمي الأقدمية) على مستوى التوافق المهني.

6- دراسة قام بها " جمعة أولاد حيمودة" عام (2005م)، رسالة ماجستير غير منشورة، تحت عنوان: العلاقة بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني حسب المتغيرات (النوع، الأقدمية، التخصص الدراسي) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأدوات التي استخدمها الباحث هي: الاستبانة حيث اعتمدت على استبيانين لقياس كل من الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني، وشملت عينة الدراسة (85) مستشار تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق في الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى المستشارين حسب المتغيرات التالية (النوع، الأقدمية، التخصص الدراسي) مع إثباتها لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة:

سوف نقوم بالتعليق على الدراسات السابقة والمشابهة ومقارنة كل واحدة من الدراسات مع الأخرى من حيث: (الأهداف، عينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة)

1- التعليق على دراسات المناخ التنظيمي.

1- الأهداف:

دراسة "زروقي" وهدفت الدراسة الى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بمستوى التوافق المهني للعمال حسب المتغيرات التصنيفية التالية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة) الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، فتح المجال لدراسات أكثر توسعاً في أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني، تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على خلق مناخ تنظيمي مميز وملائم وتحقيق التوافق المهني للعمال.

أما دراسة " عبد الوارث" هدفت الدراسة الى العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي.

في حين دراسة" الشنطي " هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. وجاءت "دراسة" ذياب جرار" لاستكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة وهي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية والأسلوب الإداري والقيادي، وأنماط الاتصال، والصلاحيات واتخاذ القرارات، ونظام التحفيز، وفرص الترقى والتقدم بالعمل.

دراسة " مطر" هدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية.

2- عينة الدراسة: لقد طبقة الدراسات في بيئات مختلفة حسب طبيعة كل دراسة وقد أخذت كل عينة خصائص المجتمع الأصلي وقد تراوحت حجم العينات بين (30-620) التي سوف تعمم عليه نتائج الدراسة.

3- منهج الدراسة: استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسات.

4- أدوات الدراسة: استخدم جميع الباحثين أداة الاستبيان لجمع البيانات لاستخدامهم المنهج الوصفي لملائمتها لطبيعة الدراسة.

5- أهم نتائج الدراسة:

جميع الدراسات أثبتت أن المناخ التنظيمي يتأثر بعدت متغيرات سواء كانت متغيرات أساسية مثل (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرار، طبيعة ومهام العمل، نظم وإجراءات العمل، الاتصالات) أو متغيرات ثانوية (النوع، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، الرتبة، نظام الحوافز، نظام الترقية) حسب الأهداف التي سعى الباحثون التأكد من افتراضهم لحل المشكلات التي تطرقوا لها في دراساتهم وقد تم تحديد أهم النتائج آنفاً.

2- التعليق على دراسات التوافق المهني:

1- الأهداف:

دراسة " حجازي" هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق المهني، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية، والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات والتوافق المهني، وجودة الأداء.

أما " فحجان" هدفت دراسته الى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، بمؤسسات التربية الخاصة بمحافظة غزة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تلك المتغيرات، ومدى علاقة التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الأنا.

بينما "عاطف أبو غالي ونادرة غازي" هدفت دراستهما الى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني لديهم والكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع التنظيمي والفروق في مستوى التوافق المهني تبعاً لمتغير النوع.

دراسة " مكناسي " هدفت الدراسة الى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية من خلال المتغيرات الوسيطة (العمر، سنوات الخبرة).

أما دراسة "سفيان بوعيط" هدفت دراسته الى معرفة طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، حسب المتغيرات (النوع، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) .

دراسة "جمعة " هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني حسب المتغيرات (النوع، الأقدمية والتخصص الدراسي) .

2- عينة الدراسة: أجريت الدراسات على عينات مختلفة حسب طبيعة كل دراسة وقد أخذت كل عينة صفات وخصائص المجتمع الأصلي وقد تراوحت حجم العينات بين (45-287).

3- منهج الدراسة: استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسات.

4- أدوات الدراسة: استخدم جميع الباحثين أداة الاستبيان لجمع البيانات لاستخدامهم المنهج الوصفي لملائمتها لطبيعة الدراسة.

5- أهم نتائج الدراسة:

جميع الدراسات أثبتت أن التوافق المهني يتأثر بعدت متغيرات سواء كانت متغيرات أساسية مثل (الرضا عن العمل، الاتصال وتوافقهم المهني) أو متغيرات ثانوية (السن، الخبرة والمستوى التعليمي والتخصص) حسب الأهداف التي سعى الباحثون التأكد من افتراضهم لحل المشكلات التي تطرقوا لها في دراساتهم وقد تم تحديد أهم النتائج أنفا.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- 1- الدراسات السابقة أوضحت الرؤيا أمام الباحث لاختيار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة اليمنية.
- 2- استطاع الباحث أن يحدد الأهداف والمنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية.
- 3- جميع الدراسات السابقة والمشابهة أجريت في مجالات علمية مختلفة إلا أن دراستنا أجريت في المجال الرياضي.
- 4- تناول الباحثون جانب واحد من دراستنا ماعدا دراسة الباحثة "صباح زروقي" لكنها مختلفة عن دراستنا في اختيار العينة والأدوات الدراسية والبيئة التي أجريت عليها الدراسة.
- 5- الدراسات السابقة ساعده الباحث في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الأول:
المناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات، حيث أوضح البعض أن وجود مناخ مناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية كما يؤثر فيهم وفي رفع مستوى أدائهم.

حيث يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تثبيت السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول ان المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل ابعادها، وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه ان يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تضبط سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، اذ ان الافراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والاسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والافراد.

وفي هذا الفصل سنوضح مفهوم المناخ التنظيمي ومستوياته وأهميته وعناصره وأنماطه ونماذجه ونظرياته وأهم العوامل المؤثرة فيه، وطرق قياسه.

1.1. مفهوم المناخ التنظيمي:

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. (نقييل، 2008، ص 40)

فقد تعرض مفهوم المناخ التنظيمي للعديد من التناقضات، ووجهات النظر المختلفة أثناء تحديده وذلك لاختلاف العديد من الباحثين فيما بينهم في إعطاء مفهوم واحد يحدد المناخ التنظيمي وذلك تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ونذكر منها التالي:

حيث عرّفه "عارف" بأنه " يشير إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على السلوك الإداري. (عارف، 2010، ص 142)

ويعرفه "القيوتي" بأنه "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي **organic**، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثيراً. (القيوتي، 2009، ص 169)

أما "أبو شيخه" يعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموع الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين، ونمط الاتصال في التنظيم ونمط الإشراف السائد، وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل أعضاء التنظيم، مما يؤثر في سلوكهم.

ويعرفه كذلك بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء التنظيم، استناداً إلى أسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة، وظروف العمل. (أبو شيخه، 2005، ص 11)

ويقصد بمناخ العمل في أية جهة عمل بأنه "حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبعضهم، وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل ويعتبر مناخ العمل نتاج قدرات العاملين وإبداعهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية. (عويضة، 1996، ص 14)

ويعرفه "حمود، واخرون" بأنه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاسه على إمكانية المنظمة

في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما وانه يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها. (حمود، وآخرون، 2009، ص 257،258)

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيه.

ويرى "العميان" المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. (العميان، 2005، ص 305)

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة والقيم وعادات وأعراف تؤثر على فعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

ويرى "السكران" أن البيئة الخارجية تتماثل بالنسبة إلى جميع المنظمات في مجتمع معين، في حين تختلف بيئة العمل بالنسبة إلى كل منظمة؛ لاحتوائها على مكونات المناخ التنظيمي الأكثر التصاقاً بالمنظمة. (السكران، 2004 م، ص 16)

فالمناخ التنظيمي هو: نوعية البيئة الداخلية التي تسود المنظمة، ويعرفها العاملون من خلال تجاربهم وتعايشهم معها.

أما "كوسكا (coska): فيعرفه على انه: مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الافراد داخل المنظمة. (coska, 1975, p 213)

اقتصر هذا التعريف على بيئة العمل الداخلية للمنظمة ولم يتطرق الى إمكانية تأثيرها على سلوكيات او اتجاهات الفرد العامل فيها.

وعرفه كلاً من "كوزلوسكي" و "دوهيرتي" (kozlowski & doherty) بأنه: خصائص مميزة للبيئة تعمل على اثاره سلوك الافراد وتعتبر محددًا مهما للدافعية والسلوك".

(kozlowski, s/ doherty .M, 1975,p 546)

هذا التعريف لم يقتصر فقط على ان المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيره على دافعيتهم وسلوكهم.

كما عرفه "فرهاند" وجلمر (Forhand et Gelmer): هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديها. (الصيرفي، 2009، ص 258)

وعرفه "شneider وسnyder" (Schneider et Snyder): هو ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث يمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما بالأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات التي تكشف بيئة العمل. (رسمي، 2004، ص 88)

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر الى المناخ التنظيمي على أنه:

- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة على غيرها.
- يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.
- عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

2.1. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد وضع بعض الكُتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:

1.2.1. المدخل الهيكلي:

وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناءً على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2- حجم المنظمة.

3- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

4- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

5- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

(عمران، 1996، ص 49)

والهيكل التنظيمي عبارة عن ألبنا الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لا بد إن يتسم بالمرونة إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورضاهم. (حمود، 2002، ص 47)

2.2.1. المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد أساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على إن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير وردود فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي الى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لأخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. (Berger, 1979, p 242)

شكل رقم (1) يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي



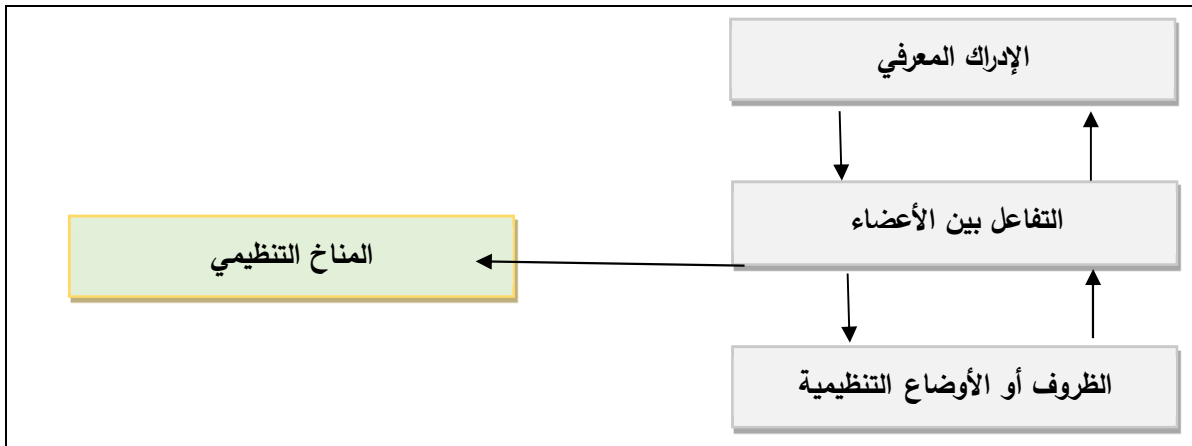
(Field, G.R., Abelson, M.A.1982 p.1982)

يوضح هذا الشكل أن الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكونون مناخ سيكولوجي أو مناخ مجرد بمعزل عن خصائص المنظمة نفسها وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخ التنظيمي داخل المنظمة حسب إدراك كل فرد لخصائص المنظمة ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المنظمة المتعلقة بالظروف التنظيمية من (اتصالات - قيادة - نماذج اتخاذ قرار)، ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المنظمة وعدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. (عمران، 1996، ص 50)

3.2.1. المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

شكل رقم (2) يوضح هذا المدخل الشكل التالي:



(George J.R., Bishop, L.K." 1967, P. 469)

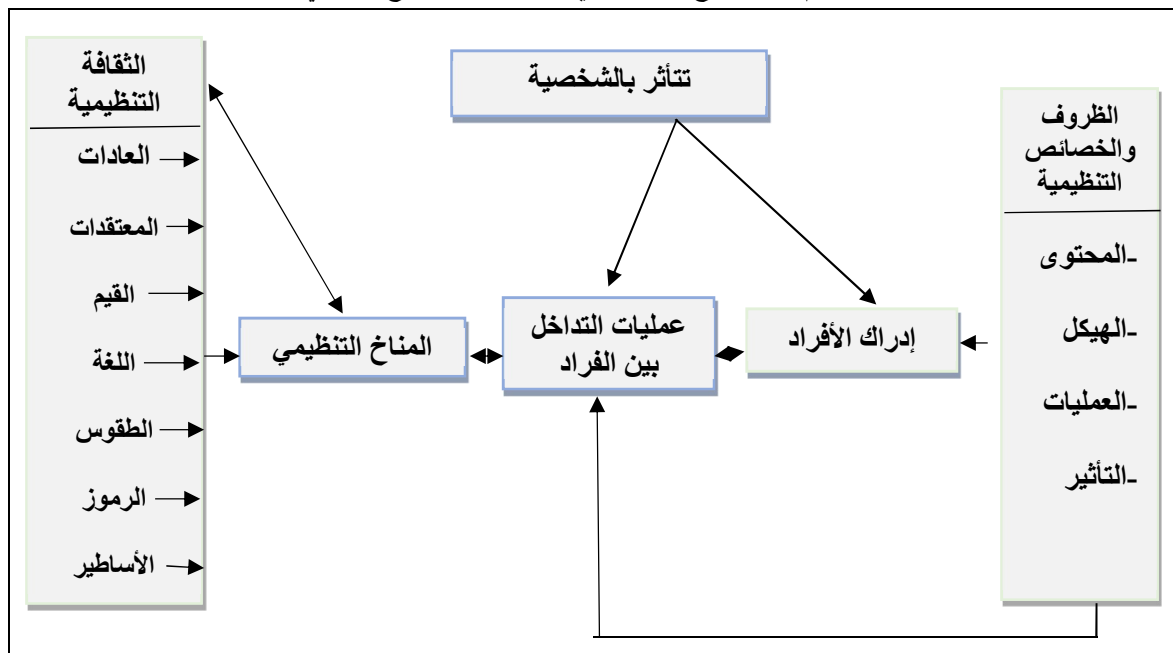
يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ في الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية. (عمران، 1996، ص 51)

4.2.1. المدخل الثقافي:

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات. وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية .

شكل رقم (3) ويوضح الشكل التالي المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي



(Moran, E.T., Volkwein, J.V, 1992 p.32)

ويقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي، نوعية الرقابة المتبعة وإطار العمل، ويتمثل الهيكل في الحجم ودرجة التعقيد والرسمية، وتتمثل العمليات في الاتصالات واتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي مدى تأثير الاضطرابات والأحداث البيئية في إقناع المنظمة بضرورة التغيير.

ويتضح من الشكل السابق أن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد. ويلاحظ أيضاً أن التفاعل أو التداخل بين الأفراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب ولكنه أيضاً يؤثر على ثقافة المنظمة أو حتى يعدل منها. (عمران، 1996، ص 53)

3.1. مستويات المناخ التنظيمي:

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما:

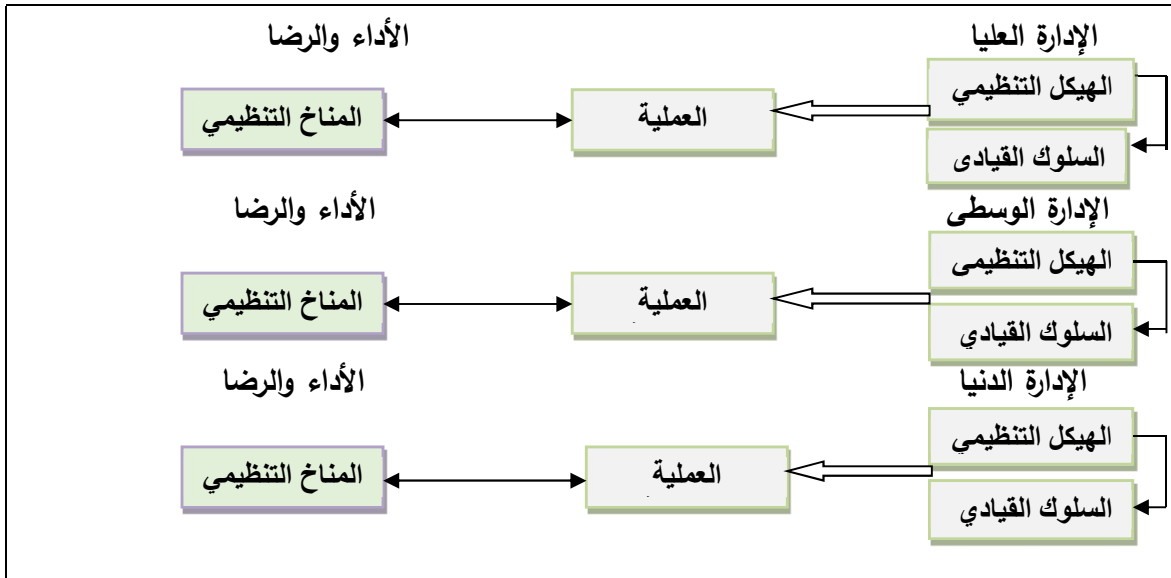
- على مستوى المنظمة: يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة أي إن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومماثل. (عمران، 1996، ص 44).

- على مستوى مجموعة من الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل العمل أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ إن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل وإن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي

يحملها الأفراد معهم الى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فان معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. (مصطفى، 1994، ص 195)

وهذا ما أكده المغربي بان المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وان المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى. (المغربي، 1996، ص 299)

شكل رقم (4) يوضح التأثير الكلي على المناخ التنظيمي



(Likert, R., John, G 1978 P.103)

ويتضح من الشكل السابق أن كل من هيكل المنظمة وسياساتها يؤثران على سلوك القيادة وينتقل التأثير في العمل والعمليات التي تقع داخل المنظمة، ويؤدي ذلك الى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار خصائص الأفراد والتي تلعب دوراً في تحقيق كل من الرضا عن العمل وكفاءة فاعلية الأداء.

ومن ناحية أخرى فواضح إن مناخ الإدارة العليا يلعب دوراً هاماً في كل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة، وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في الإدارة الوسطى وكل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في

الإدارة الوسطى وهذا يؤدي الى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى والذي يلعب دوراً في الرضا عن العمل والأداء وهذا ينطبق على الإدارة التنفيذية وبالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر على المناخ الخاص بالإدارة الوسطى والذي يؤثر بدوره على المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية. (عمران، 1996، ص 46)

- المناخ التنظيمي على السلوك الفردي: يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي الى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر الى التأثير على درجة رضا الفرد عن عملة داخل المنظمة. (مصطفى، 1994، ص 105)

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عملة، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية. (عمران، مرجع سابق، ص 46)

4.1. أهمية المناخ التنظيمي:

يسود المنظمات على اختلافها مناخاً تنظيمياً يميز مجتمع أي منظمة عن أخرى من حيث الخصائص والتعاملات وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

➤ يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (المغربي، 1996، ص 17)

➤ تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي الى تكوين سلوكيات الأفراد من انسجام وتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارة وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الايجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لان التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات بين حاجات الفرد من جهة وإدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى. (البدر، 2006، ص19)

➤ تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال. (فليه والسيد، 2005، ص 19)

➤ للمناخ التنظيمي دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة. كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكّن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل. (القظامنه، 2000، ص 28)

➤ أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.

➤ أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي، لأنه يتوفر فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع.

(شامي، 2010، ص 16)

➤ إن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يُتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (السكران، 2004، ص 18)

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث: أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد بها، لما له من تأثير على سلوك ورضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل. فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها.

5.1. عناصر المناخ التنظيمي:

منذ أن بدأ الكُتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية العناصر الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة وكذلك قلة الاهتمام بمصادقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي. (المدهون، 2012، ص 16)

1- **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة.

(العميان، 2013، ص 205)

كما أن الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك تواؤم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، وتعمل خلالها تلك المنظمة، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يُسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين.

(الطائي والجنابي، 2013، ص 41)

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهياكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة.

(العيان، 2013، ص 41)

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

2- نمط القيادة: تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقدها، وتتوّع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وكلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

(الحري، 2011، ص 106)

ويعد نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فهو نمط يدل على المستويات الإدارية والسلطة واتخاذ القرار. (المومني، 2006، ص 35)

حيث يعتبر النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها: إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2002، ص 170)

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

3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر، 2005، ص 340)

➤ إن الاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة، وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية، أما إذا كانت الاتصالات هابطة فقط، ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر وبالتالي فإن ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً سيئاً في المنظمة، يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين، مما ينعكس على أدائهم في العمل.

➤ مما لا شك فيه لا يمكن إغفال سياسة الاتصالات في تحديد مدى درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي في منظمة ما، فالنظام المفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الإيجابي مع مختلف الفعاليات البيئية، وبالتالي يحقق الاستجابة الإبداعية لمنظمات البيئة المتغيرة. أما غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي يعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية، ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها.

(فليه وآخرون، 2005، ص297)

وتتمي روح التعاون والتقارب والإنسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المتخلفة، والإهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الإنفتاح والإنسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الإتصالات.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملين أحياناً حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها.

فإن الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات جانباً حيوياً في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تفتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف

هم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة ويهدد الطاقات التي تبذلها البدائل العملية لحلها. (البعمي، 2010، ص 29)

وإن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانباً حيوياً في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد، وذلك لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات.

5- نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين تسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والعمل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراجعة التي تمل المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها ويتضح مما تقدم أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار وتفتح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات البيئية مما يخلق مناخاً للثقة في توسيع قدرات العاملين وحفزهم للإبداع في تفاعل وتكامل مقومات البيئة، ومع مستوجبات التطور الحضاري، وبذلك تجعل كل فرد أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة بعكس حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة، فإن ذلك ينقص الأفكار الإبداعية ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية وتمركز سلطة اتخاذ القرارات مما ينتج عنه تعدد المستويات الإدارية وطول الإجراءات التي تؤثر بدورها على السمات والقدرات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية. (فليه وآخرون، 2005، ص 299)

6- نظام الحوافز: الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو إجتماعية، وإن أنواع الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل الترقية وزيادة الأجور المشاركة في إتخاذ القرارات، ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة مثل: الإنذار، الخصم من الراتب الشهري، حجب الترقية.

كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد فإن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك. فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء. (جاد الرب، 2004، ص 196)

6- تكنولوجيا العمل: تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا

في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

6.1. أنماط المناخ التنظيمي:

من أهم الأنماط المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

1. مرونة التنظيم: يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي. (العميان، 2013، ص 306)

2. التدريب والتنمية الإدارية: ويقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من اجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة كذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة. (حمود، 2002، ص 167)

3. التركيز على الانجاز: وذلك من خلال التركيز على الانجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

4. أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار وهذا يعكس اللامركزية التي تنتج للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة. (العميان، 2013، ص 123)

5. أسلوب التعامل بين الإدارة والعمالين: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العمالين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العمالين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع. إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العمالين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات: رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيم، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم.

6. أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تعطي للمنجز من أجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام. (عبوي، 2006، ص 123)

7. مراعاة الموضوعية في النظام: كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.

8. الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية إلا من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى استقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الولاء.

9. عدالة التعامل مع العمالين: لا يأتي المناخ التنظيمي البناء إلا من خلال شعور العمالين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت والأجور والترقيات الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العمالين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف. (حمود، 2002، ص 175)

10. الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعمالين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل

كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدل الغياب، وأيضاً معدلات الحوادث، وإجمالاً فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي. (شامي، 2010، ص 37)

7.1. نماذج المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج ما يلي:

1.7.1. نموذج ليكرت (Likert):

يعد من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد هي: عملية القيادة، وطريقة التحفيز، والاتصالات، وعمليات التعامل والتأثير، واتخاذ القرارات، ووضع الأهداف وتحديدها، والرقابة. (بني، 2007 م، ص 46)

2.7.1. نموذج ليتوين وسترينجر (Litwin & Stringer):

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف إلى انعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم أو تأثيره عليهم، ويرى ليتوين وسترينجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في الآتي:

- الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا البعد شعور الأفراد العاملين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في المنظمة، وكذلك درجة المركزية في السلطة، ودرجة المرونة في إجراءات العمل.
- المسؤولية: يصف هذا البعد مدى إحساس الفرد الموظف بأنه مسؤول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله، ويعتمد هذا البعد اعتماداً كبيراً على عملية الإشراف المتبعة.

- المكافأة: يناقش هذا البعد مدى توافر نظام مكافآت يؤكد الأداء الجيد والتميز، كما يتناول مدى تركيز الإدارة على جانب المكافآت أكثر من تركيزها على جانب النقد والعقوبات.
 - المخاطرة: يتعلق هذا البعد بمدى ما يشعر به الفرد الموظف من كون وظيفته تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومن ناحية أخرى درجة تشجيع الإدارة للموظف على المخاطرة، وأخذ جانب المبادرة في التصرف.
 - الدفاء: يصف هذا البعد شعور الفرد بوجود علاقات جيدة بينه وبين أفراد التنظيم، وكذلك شعوره بسيادة روح العمل كفريق.
 - الصراع: يتضمن هذا البعد شعور أفراد التنظيم بأن الإدارة لا تخشى وجهات النظر المعارضة لها وأن لديها الاستعداد لسماع وجهات النظر المختلفة.
 - الدعم: يهتم هذا البعد بالتعرف إلى مدى ما يشعر به الفرد الموظف من تأييد وتشجيع إذا أنجز عمله على الوجه الصحيح؛ وذلك من قبل رؤسائه وزملائه.
 - المعايير: يتناول هذا البعد مدى الوضوح في القواعد والأنظمة والإجراءات التي يجب اتباعها عند تأدية مهمات الوظيفة، كما يتناول مدى شعور الموظف بوجود معايير موضوعية وعادلة لتقويم الأداء.
 - الهوية: يصف هذا البعد درجة شعور الفرد بانتمائه إلى المنظمة التي يعمل فيها، وإحساسه بأهميته بوصفه عضواً في فريق العمل. (Litwin & Stringer , 1969,p 66-67)
- ويلخص هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً جوهرياً في الدافعية للعمل، والأداء والإنجاز والرضا عند العاملين. (السكران، 2004 م، ص 54).

3.7.1. نموذج كامبل وآخرون (Campbell et al):

ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة (task Structure): يتضمن هذا البعد التساؤلات الخاصة بشأن مدى قيام المنظمة بتحديد تفاصيل الخطط المعتمدة ووصفها، لإنجاز مهمات العمل والطرائق اللازمة لذلك وإعانتها المرؤوسين، ومتابعة سلوكهم في ضوء ذلك.
- المكافأة والعقاب (Reward and Punishment): يصف هذا البعد درجة اعتماد إدارة المنظمة في منحها المكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته، وليس على أسس أخرى: كالأقدمية والمحسوبية، كما يصف هذا البعد أيضاً درجة العدالة والموضوعية فيما يتم تطبيقه من عقوبات.
- مركزية القرارات (Decision Centralization): يصف هذا البعد مدى احتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة دون تفويضها إلى المستويات الدنيا، كما يصف درجة مشاركة المرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- التأكيد على التدريب والتطوير (training And Development): يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين؛ وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.
- المخاطرة والأمان (Risk And Safety): يهتم هذا البعد بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تمارس ضغوطاً على الموظفين: كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت، والحسم من الراتب أو تنزيل الدرجة أو المرتبة الوظيفية. وخلاف ذلك يهتم بالتعرف إلى الانعكاسات الفعلية للمرؤوسين إزاء أعمال كهذه، والتي تتمثل في الشعور بالقلق وعدم الاطمئنان إزاء العمل الحالي والمستقبلي في المنظمة والشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي (Openness Or Defensiveness): يتناول هذا البعد مدى صدق الموظف مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر منه من أخطاء؛ بمعنى: هل يتستر الموظف على ما يصدر منه من أخطاء أثناء أدائه عمله حتى يبقى جيداً في نظر رئيسه المباشر

وفي نظر الإدارة عموماً بوصفة وسيلة دفاعية أم أنه موظف منفتح وصادق يخبر رئيسه حال قيامه بتصرفات خاطئة؟ كما يتناول هذا البعد أيضاً سلوك الرئيس تجاه صدق مرؤوسه معه، وهل يتعاونون معه على حل المشكلة القائمة أم أنهم يعملون على تجاوز سلبياته وأخطائه.

- الروح المعنوية (Status And Morale): يصف هذا البعد الشعور العام السائد بين الموظفين وفيما إذا كانت المنظمة التي يعملون بها تعد مكاناً جيداً للعمل، ومن الصعوبة تعويضه أو إيجاد بديل آخر بالمواصفات ذاتها، كما يصف هذا البعد أيضاً الروح المعنوية لأفراد التنظيم ومدى ارتفاعها أو تدنيها.

- التقدير والتغذية العكسية (Recognition And Feedback): يتضمن هذا البعد درجة شعور الموظف بأن الإدارة تفكر به ويعمله، وأنها تقدر الأداء الجيد وتميزه، كما يتضمن الدرجة التي يعرف بها الفرد الموظف رأي رئيسه في عمله ومدى مساندته له.

- الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة (General Organizational Competence And Flexibility): يهتم هذا البعد بالتعرف إلى مدى معرفة واستيعاب إدارة المنظمة لأهدافها ودرجة مرونتها في تحقيق تلك الأهداف بأسلوب ابتكاري، ودرجة إقبالها على استخدام طرائق جديدة للعاملين لديها وكذلك مدى قدرتها على مواجهة المشكلات الحالية أو القائمة قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب حلها من ناحية ومدى قدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة، وقدرتها على التصدي لها من ناحية أخرى.

- تأكيد الإنجاز (Achievement Emphasis): يهتم هذا البعد بالتعرف إلى مدى تبني العاملين في المنظمة مبدأ الإنجاز وتأكيدهم ذلك من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة. (Campbell , 1974 , p 29-31)

ويلاحظ في هذا النموذج اهتمامه بوجود معايير لتقويم الأداء والمحاسبة بناءً على النتائج، والاهتمام ببناء فرق العمل، ويلاحظ عليه إهماله النمط القيادي، فالعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة متوازية حيث تؤثر القيادة في التنظيم وتتأثر به.

4.7.1. نموذج لولر وزملائه (Lawler et al):

ويرى لولر وزملاؤه (Lawler et al, 1947) أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عدداً من العناصر الفرعية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

- 1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات
- 2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- 3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

- 1- نمط القيادة.
- 2- نظم المكافآت.
- 3- نظم مواجهة الصراعات أو حل التناقضات التنظيمية، وأطلق عليها العملية التنظيمية. (Lawler, 1974, pp 142-152)

ويتفق نموذج لولر وزملائه جزئياً مع نموذج كامبل وزملائه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي الأساسية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، ودرجة الإحساس بالمسؤولية، وأنظمة المكافآت، والعلاقات بين أعضاء التنظيم.

5.7.1. نموذج فور هاند وجيلمر (Forhand & Gilmer):

حدد الباحثان هنا أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية، مثل: حجم المنظمة، ودرجة تركيز السلطة ودرجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يشعر بها الفرد عند اتخاذ القرارات.
- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لهيكل الأهداف الخاصة.

- نمط القيادة: ويعني إذا كان نمطاً تسلطياً أو نمطاً يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشكلات المختلفة. (العيسى، 2005، ص 20)

6.7.1. نموذج تيم وبيرسون (Timm & Peterson):

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها في الآتي:

- الثقة: ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم؛ سواء بين الفرد وزملائه، أو بين مرؤوسيه ورؤسائه.

- المشاركة: ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم الإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتحديد السياسات المتعددة ذات العلاقة.

- الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية المعلومات.

- المساندة والتشجيع: ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد مساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم – سواء أكانوا زملاء أم رؤساء أم مرؤوسين وهي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.

- الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المتعددة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

- الأداء الوظيفي: ويتناول هذا البعد مدى كفاية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها وفاعليته، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم مهمات الوظيفة، وكذلك مدى اهتمام بعضهم ببعض.

(Timm & Peterson, 1982, pp 104-107)

7.7.1. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty):

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- 1- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكله العمل.
- 2- فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- 3- المحاسبة أو المسائلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولين عن تصرفاتهم.
- 4- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7- الإشراف المساندة أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- 8- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفراد العمل بروح الفريق.
- 9- التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

10- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.

11- انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسحاب.

(Kozlowski, doherly, 1989, pp 519-551)

8.7.1. نموذج دوني وزملانه (Downey et al):

يتشكل المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها في الآتي:

- اتخاذ القرار: ويتعلق هذا البعد بمدى فهم الموظفين وإدراكهم عملية اتخاذ القرار، ومدى التطور الحاصل في تلك العملية، وذلك فيما يتعلق بالمستويات التنظيمية التي يتخذ فيها القرار، ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ضمن المستويات التنظيمية المختلفة.
- الدفاء: يصف هذا البعد مدى إدراك أفراد التنظيم وإحساسهم بأن العلاقة بينهم قائمة على الصداقة والثقة المتبادلة.
- المخاطرة: يقصد بهذا البعد هنا مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية كما يقصد به أيضاً إحساس الفرد بالمخاطرة التضامنية الجماعية في أداء العمل وربطها بنجاح التنظيم.
- الانفتاح: يشير هذا البعد إلى مدى إدراك الأفراد العاملين واعتقادهم بسهولة إزالة العقبات التي قد تعترض عملية تعارف بعضهم إلى بعض داخل التنظيم.
- المكافآت: يصف هذا البعد مدى إحساس أفراد التنظيم بأن الإدارة تعد التشجيع والتعامل الإنساني من المكونات المهمة لنظام المكافآت في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي: يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بأن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي وكذلك مسؤوليات العمل محددة وواضحة ووضوحاً جيداً.

ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين وجماعة العمل إلى جانب اهتمامه بوجوب تحديد السياسات ووضوحها. (Downey, 1974, p 150)

9.7.1. نموذج ستيرز (Steers):

ويتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يأتي:

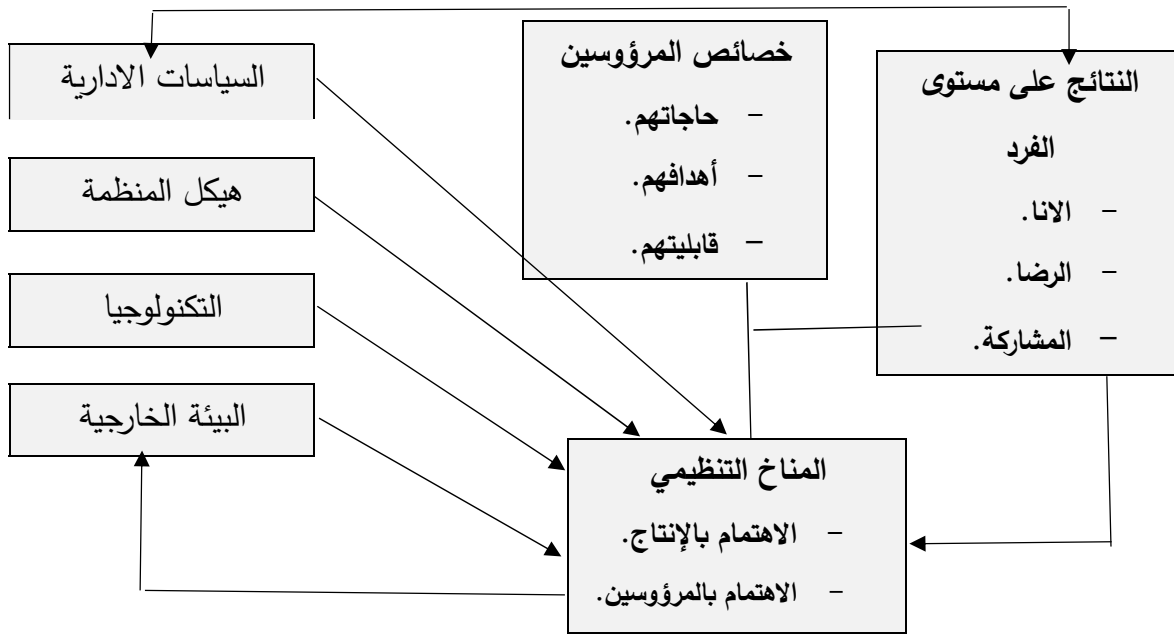
- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.
- تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.
- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه؛ بما في ذلك العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية.
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، ونطاق الإشراف، وحجم المنظمة وعدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

(Steers, 1977, pp 100-122)

والملاحظ أن نموذج «ستيرز» يشير إلى أن هذه الأبعاد المناخية الأربعة متبادلة التأثير، وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص - نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره في رضا العاملين، ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة انتمائهم التنظيمي.

وقد أوضح " ستيرز " (Steers) هذه الأبعاد للمناخ التنظيمي في الشكل الآتي:

شكل رقم (5) يوضح أبعاد المناخ التنظيمي عند "ستيرز"



(Steers, 1977, p 112)

يشير النموذج إلى الآثار الناجمة عن ذلك بالإشارة إلى الخصائص الشخصية للأفراد فيما يتعلق بأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم، وأن هذه الخصائص تتأثر بدورها بأبعاد المناخ التنظيمي، وهو البعد المتعلق بالسياسات والممارسات الإدارية، وذلك من خلال عمليتي الاختيار والتدريب، كما يشير النموذج إلى أن هناك تغذية عكسية بين آثار المناخ التنظيمي ونوعه من ناحية، وتلك الآثار والبعد الخاص بالسياسات والممارسات الإدارية من ناحية أخرى، حيث تسهم تلك الآثار بما هي عليه من حال في التغييرات المحتملة في سياسات الإدارة وممارساتها.

كما يشير الشكل إلى أنه بالإضافة إلى اهتمام نموذج «ستيرز» بالنمط القيادي والهيكل التنظيمي بوصفهما بعدين من أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالهما دراسته، والتي درجت غالبية نماذج المناخ التنظيمي على الاهتمام بها، فإنه يهتم بتكنولوجيا العمل ومدى مساهمتها للتجديد والتطوير، بالإضافة إلى اهتمامه بدراسة عناصر البيئة الخارجية بمتغيراتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومدى تأثيرها على تشكيل المناخ

التنظيمي للمنظمات، ويكاد ينفرد نموذج «ستيرز» باهتمامه ببعدي تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية للمنظمة.

وتطرق (steers) إلى تأثير الثقافات المتنوعة في المناخ التنظيمي، وخصوصاً في تقسيم الهيكل التنظيمي لأي منظمة، فهو يرى أن الثقافة تؤثر في المناخ التنظيمي، وفي تصميم الهيكل التنظيمي تحديداً عبر الضغوط الاجتماعية المحلية والقيود السلوكية، مثل: القيم الأسرية، والأنظمة التعليمية. (steers, 2010, p 157)

شكل رقم (6) يوضح التأثيرات الثقافية على تصميم المنظمة وتصميم الهيكل التنظيمي



(Steers, 2010, p 158)

ويرى «ستيرز» أنه بمقارنة هذه التصاميم نستطيع فهم كيفية تأثير الفروق الثقافية على تصميم الهيكل التنظيمي، والأسلوب المتبع في الإدارة. ويؤكد أنه لا يوجد مناخ تنظيمي ثابت، فمع تغير الضغوط الاجتماعية فإننا نتوقع من تصاميم الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية أن تتطور وتتغير مع الزمن ولذا نركز على تنظيم التوجهات وليس المبادئ.

(Steers, 2010, p 159)

كما أورد بعض الباحثين خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي ظهرت عند " ستيرز " بوصفها نتائج لتبادل التأثير بين الأبعاد الأربعة وهي على النحو الآتي:

◆ نمط القيادة والإشراف:

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكل أبعادها.

(العامري والغالبي، 2007، ص 424)

ومن المهم معرفة الأسلوب القيادي المتبع في المنظمة: هل هو تسلطي أم ديمقراطي تشاركي، وتبعاً لأسلوب القيادة والإشراف تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة حيث إن سلوك القائد ونمط القيادة الذي يطغى على تعامله يؤثر في مستوى الأداء لدى العاملين. والإبداع الإداري لا يتطلب الثبات على نمط معين في القيادة بوصفه النمط القيادي الأفضل على الدوام، وإنما يتطلب استخدام نمط القيادة الذي يتناسب مع الموقف أو المشكلات التي يواجهها التنظيم. (بني، 2007، ص 49)

إن درجة الإيجابية أو السلبية في المناخ التنظيمي للمنظمة تتأثر بمجموعة الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الأفراد، فإن كانت علاقات العمل بين القائد والعاملين معه داخل الإدارة الواحدة تتميز بالتوتر وعدم التعاون، فإنها تؤدي إلى تكوين تصورات سلبية عن المناخ التنظيمي، وينعكس أثر ذلك في جودة أداء العاملين فتصبح قليلة الجدوى والأثر، بسبب ضعف تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تتفاعل ويتمزج بعضها ببعض. وهذا السلوك لن يتبنى مهارات الحوار أو ينطلق من قيمه الداعمة للعلاقات بين الأفراد في الجماعات المتعددة داخل المنظمة.

(الشرم، 2004، ص 118)

◆ المشاركة في اتخاذ القرارات:

ينظر إلى المشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظراً إلى إسهامها في تحقيق الأهداف. (اللوزي، 2003، ص 183)

ويظهر إشراك العاملين في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة نوع النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة، حيث يزيد مستوى المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية، ويقل في ظل القيادة التسلطية. (بني، 2007، ص 50)

وعملية صنع القرار تبحث عبر جولات حوارية متتالية في كثير من البدائل المتاحة، وتحسب تكلفة كل بديل، وعائد كل منها؛ ليختار البديل الأنسب، وفي الوقت المناسب، ومن ثم فإنها تتطلب حلولاً ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشكلات المنظمة، ووفقاً للرقابة في العمل التي تحد من تفكير الفرد، وفتح باب المشاركة والإسهام في حل المشكلات وتحمل المخاطر التي ينجز عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها.

ويبدو أن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تفتقر إلى دفء العلاقات والاتصالات الإنسانية، ويضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبتكر البدائل العلمية لحلها، وهذا ما يقوض كل الجهود لنمو ثقافة الحوار.

◆ نمط الاتصالات:

تعرف الاتصالات بأنها: «نقل المعلومات من شخص إلى آخر واستقبالها، وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة» ويعرف «بودتش» الاتصالات بأنها: «عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، وإدراك مضمون هذه المعلومات» (علاقي، 2000، ص 410).

فالاتصالات هي الوسائل أو النظم التي ينجز من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازية. (حامد، 1987، ص 120)

كذلك فإن الاتصالات تنقسم إلى الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية: فالاتصالات الرسمية هي: تلك التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتنجز بوسائل تعتمدها المنظمة، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تلك التي تنجز بوسيلة غير معتمدة، وغالباً ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة. وعموماً فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، تشكلان معاً وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة. (سلامة، 1993، ص 119)

وتكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفاعلية الاتصالات تعني بسهولة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت إلى المناخ التنظيمي، وغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استعمال أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاية العالية، فإنها ترفع من كفاية العامل وفاعليته وتتمى روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين؛ وذلك لتحقيق نظم الانفتاح والانسحاب الذي يحقق كفاية نظام الاتصالات وفاعليته. (الشرم، 2004، ص 113)

◆ حوافز العمل ومكافآته:

تشير الحوافز إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستعمل لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته. (حجازي، 2005، ص 223)

وتعرف بأنها مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل. (زويلف، 1998، ص 223)

والحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء عموماً في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. (فرحات، 1993، ص 117)

وتعد الحوافز من الوسائل المهمة التي تمكن القيادات من تنظيم سلوك العاملين وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها بكفاية وفاعلية، وتؤثر درجة عدالة نظام الحوافز والمكافآت وارتباطه بالأداء المستند إلى معايير مفهومة، وواضحة وموضوعية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التنافس والإبداع بين العاملين؛ مما يحقق مصلحة المنظمة أولاً وأخيراً، ويمكن أن يكون انتهاج القيادة أساليب الحوار مع العاملين أحد الحوافز المشجعة على السلوك والتواصل الإيجابي. (بني، 2007، ص 50)

◆ رضا العاملين:

ويشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق حاجات عامليها وتلبيتها، وهناك عدة مؤشرات لقياس رضا العاملين، مثل: معدل دوران العمل الزائد، وكثرة الغياب، وفتور العلاقة بين الزملاء، كل هذا يدل على عدم رضا العاملين داخل التنظيم. (بني، مرجع سابق، ص 50)

10.7.1. نموذج كروفيت وهالبين (Croft and Halpin):

وقد حددا مجموعة من العوامل المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في التنظيم، وكانت ثمانية:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية أشبعت.
- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.

• الرغبة التي تبديها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

• تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.

• شعور العاملين بأنهم قد أعيقوا (أبو سمرة، 1999، ص 26)

11.7.1. نموذج فيلد وأبلسون (Field & Abelson):

ويتضح من خلال هذا النموذج أن المناخ التنظيمي يتشكل بفعل عوامل خارجية: كالبيئة المادية والثقافية والاجتماعية، وعوامل مرتبطة بالمؤسسة نفسها، إضافة إلى العامل الشخصي المتمثل في السلوك القيادي للمديرين.

حيث إن نمط القيادة والإشراف يعد عاملاً مهماً ومحددًا لطبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً أو مركزياً، فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، في حين يمكن تلمس المناخ التنظيمي الصحي من خلال النمط التشاركي والتشاورى الذي يشجع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم، والمناخ التنظيمي للمؤسسة يدفع الفرد إلى بناء تصور معين حول المؤسسة، وهو ما عرف بالخارطة المعرفية.

(أبو سمرة، 1999، ص 27)

12.7.1. نموذج شنيدر (Schneider):

وقد حدد ستة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي: التدريب والتطوير والهيكل الإداري وإدارة الصراع والرضا الوظيفي والاستقلالية، (Gregory, 1994, p 231)

8.1. أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي:

أشار Halpin & croft: إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف، إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز (هالبين وكروفت) ستة أنماط من المناخ التنظيمي، يمكن توضيحها كما يلي: (الطيب، 2008، ص 19)

1.8.1. المناخ المفتوح: يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين وتربط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

2.8.1. المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.

3.8.1. المناخ المستقل: ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلّة الأعمال الروتينية، وان الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وان كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

4.8.1. المناخ المراقب أو الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد

ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه، لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة) .

5.8.1. المناخ العائلي: يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث تُوجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

6.8.1. المناخ الأبوي: وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدراً كبيراً من الإنجاز. (حمادات، 2008، ص 30-31)

9.1. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى عدة عوامل منها:

أولاً: العوامل الشخصية: أن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى أو مستواه التعليمي وأيضاً حيث عدد سنوات خبرته في العمل، حيث تؤثر العوامل الشخصية على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1- **قدرات الفرد:** قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

2- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات قد تولد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه.

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط.

4- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخاً مختلفاً تماماً عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع، كما يكون المناخ أكثر وداً وتالفاً في المنظمات التي يشارك أفرادها مع بعضهم البعض في أنشطة اجتماعية خارج العمل.

(البعمي، 2010، ص 11)

ثانياً: العوامل النفسية: ونذكر منها:

1- الضيق والقلق: القلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية وهما ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من عدم تفهم الشخص لموقف عمله، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

2- الصراع النفسي: يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل درجة ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أي أن الصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

3- الولاء: ويقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها والرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل

الآخرين. (المغربي، 2007، ص 24-25)

ثالثاً: العوامل التنظيمية: العوامل التنظيمية: نذكر منها:

- 1- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية الشخصية للعاملين فيه، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عالياً على الأفراد وكذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم.
- 2- القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخبرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم تصبح لهم مكان امن فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظّمته.
- 3- طبيعة البناء التنظيمي: كلما كان البناء التنظيمي مرناً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجعاً على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإدارات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطاً للعزائم. (البقي، 2010، ص164)
- 4- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق عمل منتجة.
- 5- العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين: يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بمشاكل عمالها وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانباً كبيراً من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

- 6- نظام الأجور والحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية تدفعهم لأداء جيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.
- 7- أهداف المنظمة: وضوح أهداف المنظمة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المخولة بالأفراد، يرفع من الروح المعنوية للعاملين وتضعف المتعارضات والتناقضات في الأداء.
- 8- الصراع التنظيمي: محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
- 9- ظروف العمل: وهي بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، والتهوية" التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد.
- 10- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.
- 11- البيئة التكنولوجية: يجب على كل منظمة أن توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع العمال إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية. (البقي، 2010، ص 51)
- ثالثا: العوامل الخارجية: نذكر منها:

- 1- البيئة الخارجية: هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.
- 2- البيئة الاقتصادية: للبيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دور هام في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمة كمرحلة

الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، حيث يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة حيث يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

3- البيئة الاجتماعية: وهي مجموعة القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات للعادات والتقاليد حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم.

4- البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية، ثقافة الأفراد، أفكارهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

(المغربي، 2007، ص 26)

5- المشاكل الأسرية: وهي المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً وبالتالي تؤثر على أداء العاملين.

10.1. مناهج قياس المناخ التنظيمي:

ظهرت الدراسات الحديثة عن وجود مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

1- مدخل القياس للصفات التنظيمية: ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: وعبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسي للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراك الأفراد عن المنظمة.

3- مداخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة وهو بذلك يرى المناخ الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، حيث يتيح دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى.

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، ولكنها اختلفت في مؤشرات القياس التي اعتمدها. (الشنطي، 2006، ص 31)

فبعض الدراسات أولت اهتماماً لمستويات الانجاز والأداء والإبداع والعتاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة وبعضها الآخر أكدت على أهمية الدفاء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم وانتمائهم، والمعبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة التي يعملون بها، كما أن مستوى التعاون والدعم والتشجيع الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تُصَب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه.

ولقد طور الباحثون عدد من نماذج الاستقصاء التي يمكن الاعتماد عليها في بناء تصور عن المناخ التنظيمي، ومن أولى المحاولات كان النموذج الذي تم تطويره من قبل كل من هالبين وكروفيت وهي عبارة عن استبانة أطلق عليها:
(Organization climate Description questionnaire – OCDO) :

وهي عبارة عن استبانة تضمنت ست متغيرات هي القيادة والدافعية والاتصالات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف والرقابة.

وأيضاً النموذج الذي طوره ليكرت ومساعدوه في معهد البحث الاجتماعي والمسمى (profil of a school) والذي أكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم وتضمن النموذج نفس المتغيرات السابقة، بحيث يوجد لكل متغير أربع أبعاد، ولكل بعد خمس درجات، ويقوم العاملون بتعبئة الاستبانة ومن ثم يتم اخذ معدلات الإجابة من خلالها يمكن الحصول على تصور عام للمناخ التنظيمي. ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: المقاييس الموضوعية: التي تركز على لخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، وعدد الوحدات الإدارية، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ومعدل الإنتاجية والمرحلة العمرية التي يمر بها التنظيم وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية لموضوع الدراسة.

أما النوع الثاني فهي المقاييس الوصفية: وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأن المقاييس الموضوعية تعتبر أكثر صحة واستقراراً وثباتاً مقارنة بالمقاييس الوصفية التي تؤثر فيها الخصائص الشخصية تأثيراً كبيراً.

ويمكن القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:

- 1- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات المعتمدة السائدة.
- 2- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية ودرجة التوافق والتجانس التنظيمي والوظيفي.
- 3- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما.
- 4- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي والفردى والجماعى ومستوى وطرق التشجيع.
- 5- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد للمبادرة والجرأة لديهم.
- 6- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التطبيقية.
- 7- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
- 8- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم.
- 9- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات التنظيم ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعى لدى العاملين.
- 10- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم.
- 11- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.
- 12- مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم.
- 13- توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصحة المنظمة. (الشنطي، 2006، ص 33-34)

خلاصة الفصل:

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدراتهم على المشاركة في إتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

وإن نجاح المنظمات يتوقف على توفرها على مناخ تنظيمي مناسب يحقق الرضا والاستقرار النفسي للعاملين ويدفع إلى الأداء والإبداع ومن خلاله يتم ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل من أجل إحداث التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال التعريف به وبعناصره وأبعاده ونماذجيه والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني:
التوافق المهني

تمهيد:

يعد التوافق المهني من مؤشرات النجاح في أي مهنة وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته مما جعل موضوع التوافق المهني يشغل حيزاً كبيراً في الدراسات والبحوث وذلك لأهميته في حياة الأفراد لأنه مؤشر النجاح وذلك ما سنتعرف عليه خلال هذا الفصل.

1.2. لمحة تاريخية حول تطور مصطلح التوافق:

يعتبر التوافق مصطلح مركب وغامض الى حد كبير لأنه يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية وتعدد النظريات والأطر الثقافية المتباينة حيث أشار "الشاذلي" (2001) ان أحد أسباب غموض هذا المصطلح هو الخلط بين المفاهيم ففي الإنجليزية نجد الكلمات: (accommodation, Adaptation, Conformity, Adjustment) تقابلها بالعربية (توافق، تكيف، تلائم، مساير) حيث يمكن التفريق بين هذه المفاهيم اعتماداً على التعارف التالية:

(Accommodation) يترجم الى العربية بتلائم وهو مصطلح اجتماعي يستخدم باعتباره عملية اجتماعية وظيفتها التقليل او تجنب الصراع بين الجماعات. بينما يترجم (Conformity) الى المسايرة ويعتبر بدورة مصطلح اجتماعي يعني الامتثال الى المعايير والتوقعات الشائعة في الجماعة.

في حين يترجم (Adaptation) الى التكيف وهو مصطلح بيولوجي يشير الى قدرة الكائن الحي على ان يعدل نفسه او يغير من بيئته إذا كان له ان يستمر في البقاء حيث يؤدي الفشل في هذا التعديل الى انقراض الكائن الحي، أما (Adjustment) يترجم الى العربية بالتوافق وهذا المفهوم النفسي او الاجتماعي يرتبط بالدراسة الحالية.

(الشاذلي، 2001، ص 25-26)

وتعددت واختلفت التعريفات التي تحدثت عن التوافق باختلاف الإطار النظري والفلسفي الذي ينطلق منه الباحثون حيث يرى زهران أن التوافق عملية دينامية مستمرة

تتناول السلوك والبيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد والبيئة (زهران، 1988، ص 29)

ويؤيده موسى في تعريفه للتوافق حيث عرفه بأنه العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد مستهدفا تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا بينه وبين نفسه من جهة وبينه وبين البيئة من جهة أخرى. (موسى، 1981، ص 18)

بينما يرى "الديب" أن التوافق حالة من التواءم والانسجام (علاقة متناغمة) مع البيئة تنطوي على قدرة الفرد على إشباع معظم حاجاته وتصرفه تصرفا مرضيا إزاء مطالب البيئة المادية والاجتماعية أو تجيب على معظم المتطلبات الفيزيائية والاجتماعية التي يعانيتها الفرد. (الديب، 1988، ص 133)

في حين يعرفه "عطية" بأنه بناء متماسك موحد لشخصية الفرد وتقبله لذاته وتقبل الأفراد الآخرين له وشعوره بالرضا والارتياح النفسي والاجتماعي إذ يهدف الفرد إلى تعديل سلوكه نحو مثيرات البيئة. (عطية، 2001، ص 12)

ويختلف "أحمد" عن سابقه في تعريفه للتوافق حيث يرى أن التوافق حالة وقتية تتزن فيها قوى المجال بما فيه الشخص ذاته فكل مجال إنساني يتضمن عددا من القوة المتنافرة المتنازعة ويتضمن الإنسان الذي سينحو بسلوكه انتحاء خاص حسب نظام هذه القوى حيث ينعكس عليه تأثير هذا الانتحاء. (أحمد، 1999، ص 28)

وهذا ما ذهب إليه "راجح" فقد عرف التوافق بأنه قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه المتصارعة توفيقا يرضيها جميعا إرضاء متزن. (راجح، 1970، ص 558)

أما "سفيان" فنجد أنه قد ربط بين الخلو من الاضطرابات النفسية والشخصية المتوافقة في تعريفه للتوافق بشكل مباشر حيث أشار الى أن التوافق يتم من خلال إشباع الفرد لحاجته النفسية وتقبله لذاته واستمتاعه بحياة خالية من التوترات والصراعات والاضطرابات النفسية

واستمتاعه بعلاقات اجتماعيه حميمة ومشاركته في الأنشطة الاجتماعية وتقبله لعادات وتقاليد وقيم المجتمع. (سفيان، 2004، ص 152)

واتفق معه "أبو النيل" حيث ذكر في تعريفه بأن التوافق يكون من خلال رضا الفرد عن نفسه أي تكوين حياته النفسية خالية من التوترات والصراعات النفسية التي تقترن بمشاعر الذنب والقلق والنقص. (أبو النيل، 1984، ص 153)

وقد أشار "داود" أن التوافق مفهوم خاص بالإنسان لسعيه في تنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلاته من إشباع وإحباطات وصولاً إلى ما يسمى بالصحة النفسية أو السواء أو الانسجام والتناغم مع الذات ومع الآخرين في الأسرة وفي العمل وفي التنظيمات التي ينخرط فيها ولذلك كان مفهوماً إنسانياً. (داوود، 1988، ص 35)

وقد اختلف "دسوقي" عن سابقه في تركيزه على البعد الاجتماعي دونما الإشارة للبعد النفسي في تعريفه للتوافق بأنه تكيف الشخص ببيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين التي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والسياسية والخلقية. (دسوقي، 1974، ص 32)

وقد اختصر "علي وشريت" تعريف التوافق بقوله "انه الطريقة التي بواسطتها يصبح الشخص أكثر كفاءة في علاقته مع بيئته" (علي وشريت، 2004، ص 124)

وأخيراً تم تعريف التوافق من خلال (انجلش وانجلش) بأنه اتزان استاتي بين كائن عضوي والبيئة المحيطة به كما انه حالة قوامها علاقة متناغمة مع البيئة يستطيع من خلالها الفرد إشباع معظم حاجاته ومتطلباته الفيزيكية والاجتماعية المفروضة عليه.

(English and English, 1958, p96)

نستنتج مما سبق أن موضوع التوافق قد تناولته العديد من العلوم من علم الاحياء وعلم النفس وعلم الاجتماع، فالبرغم من اختلاف أوجه النظر في تعريف التوافق إلا أن كل وجهة قد اضفت فيه شيء مميزاً.

فمن نظر وجهة علم النفس يتمثل في تكوين علاقة متناسقة بين الحاجات الذاتية ومتطلبات البيئة الاجتماعية وهو القدرة على التعديل والتغيير، أما من وجهة نظر علم الأحياء تتمثل في العلاقة المنسجمة التي يأتي بها الفرد باتفاقها مع شروط التنظيم الاجتماعي ومعايير الجماعة.

2.2. تعريف التوافق:

أن التوافق كغيره من المفاهيم الأخرى، ليس له تعريف محدد حيث اختلفت التعريفات التي قدمت للتوافق وذلك حسب الاهتمامات والاتجاهات الفكرية المختلفة للعلماء والباحثين من بينها:

يعرف (Roger) " أن التوافق هو قدرة الشخص على تقبل الأمور التي يدركها بما فيها ذاته ثم العمل من بعد ذلك تبنيها في تنظيم شخصيته" فالتوافق يعتمد على كيفية إدراك الفرد لذاته وكذا تقبل كل الحقائق والمواقف التي يتعرض لها والقدرة على تقبل عملة وممارسته ثم أخذها بعين الاعتبار في تقديره لذاته وبناء شخصيته.

ويعرف "فهمي" التوافق على أنه عملية ديناميكية مستمرة يهدف من خلالها الشخص الى تغيير سلوكه لإحداث علاقة أكثر تلاؤماً بينه وبين بيئته، أي القدرة على بناء علاقات مرضية بين الفرد وبيئته.

يشير هذا التعريف الى أن التوافق عملية مستمرة وفعالة يسعى من خلالها الفرد الى إقامة علاقة جيدة والتأقلم بينه وبين البيئة المحيطة به وذلك من خلال تغيير سلوكه تغييراً يناسب المواقف الجديدة. (فهمي، 1979، ص 23)

في حين يركز "Lazarus & Folkman" (1984) على ان التوافق هو مجموعة من قوى معرفية متغيرة باستمرار، تسمح بإدارة المتطلبات الداخلية والخارجية للفرد الخاصة بموقف معين. يشير هذا التعريف الى أن التوافق هو عبارة عن العمليات النفسية التي يمكن ان يستعين بها الفرد من أجل مواجهة المواقف التي يمكن أن يتعرض لها.

ويعرفه ولمان (Wolman 1973): التوافق في معجم العلوم السلوكية بأنه "التغيرات في السلوك التي يقتضيها إشباع الحاجات ومواجهة المتطلبات حتى يستطيع الفرد أن يقيم علاقة متسقة مع البيئة" ويتفق هذا التعريف مع التعريف السابق ويؤكد أنه حيث أن المستهدف بالتغيير هو كل من سلوك الفرد والبيئة المحيطة، والهدف من هذا التغيير هو إحداث علاقة متوازنة بين الطرفين.

أي أن التوافق هو سلسلة مستمرة من التغيرات التي تطرأ على الشخص باستعداداته وحاجاته المختلفة وكذا المجال الذي يحيط به وكافة شروطه ومتطلباته لمحاولة الوصول في الأخير إلى درجة معتبرة نسبياً من التوازن. (شاذلي، 2001، ص73)

وتعرفه "العناني" التوافق بأنه العملية التي من خلالها يُعدل الفرد بناءه النفسي أو سلوكه ليستجيب لشروط المحيط الطبيعي والاجتماعي ويحقق لنفسه الشعور بالتوازن والرضا". (العناني، 2000، ص38)

ويعرفه "عشوي" التوافق بأنه: عبارة عن عملية يقوم الفرد أثناءها بجهد حسب ما يتطلبه الموقف للتغلب على مختلف العوائق لتحقيق الرغبات وإشباع الحاجات إذ يؤدي ذلك إلى تحقيق حالة من الرضا النفسي العام. يبين هذا التعريف أن التوافق يتوقف على مدى قدرة الفرد في التغلب على صعاب الموقف الذي يواجهه. (عشوي، 1994، ص 152)

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن للتوافق ثلاثة عناصر هي:

- 1- توافق الفرد بما فيه من استعدادات وإحساسات وحاجات وسلوكات.
 - 2- البيئة المادية بشروطها ومطالبها.
 - 3- البيئة الاجتماعية وما تتضمنه من أشخاص ومعايير اجتماعية.
- إذا ما تحقق التوازن والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة ينتج عن ذلك التوافق ويصبح الفرد متوافقاً، وإذا لم يتحقق الانسجام ينتج عنه سوء التوافق ويقال عن الفرد بأنه سيئ التوافق.

3.2. تحليل عملية التوافق:

يعرفه "الداهري" تبدأ عملية التوافق بوجود دافع او رغبة معينة تدفع الانسان وتوجه سلوكه نحو غاية معينة او هدف خاص، ثم يظهر عائق ما يعترض سبيل الكائن الحي من الوصول الى هدفه وعندما يعاق الكائن الحي من الوصول الى هدفه يحبط اشباع دافعة فيلجا الى القيام بالكثير من العمليات والحركات المختلفة لمحاولة التغلب على هذا العائق والوصول الى هدفه. فالوصول الى الهدف الذي يشبع الدافع تتم عملية التوافق.

وعلى هذا الأساس فالخطوات الرئيسية في عملية التوافق هي:

- 1- وجود دافع يدفع الانسان الى هدف خاص.
- 2- وجود عائق يمنع من الوصول الى الهدف، ويحيط إشباع الدافع.
- 3- قيام الانسان بأعمال وحركات كثيرة للتغلب على العائق. (الداهري، 2008، ص 72-73)
- 4- الوصول أخيرا الى حل يكمن من التغلب على العائق، ويؤدي للوصول الى الهدف واشباع الدافع.

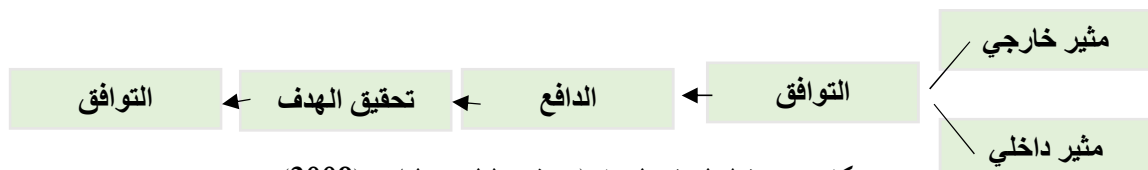
يمكن الذكر مما سبق ان عملية التوافق تحتاج الى وقت وجهد خصوصاً عندما تكون هناك استحالة إشباعه وذلك لوجود عوائق من شأنها عرقلة الفرد في بلوغ تحقيق أهدافه فالتوافق عبارة عن عملية معقدة يزداد تعقيدها تبعاً لخصائص الفرد والبيئة المحيطة به.

ويميز "الخالدي والعلمي" (2009) بين نوعين من التوافق "

التوافق السهل:

يختلف توافق الشخص من موقف لأخر بحسب خبراته السابقة بالموقف والهدف المطلوب تحقيقه، ففي المواقف البسيطة يتوافق معها بسهولة ويصل الى أهدافه بجهد قليل وباستجابات تعود عليها كما يوضح في الشكل التالي: (الخالدي والعلمي، 2009، ص 15)

شكل رقم (7) شكل يوضح نمط التوافق السهل

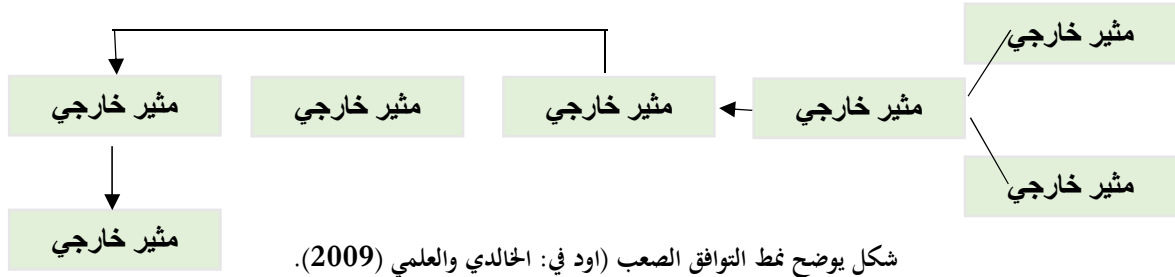


شكل يوضح نمط التوافق السهل (اود في: الخالدي والعلمي (2009).

التوافق الصعب:

يكون في المواقف التي تنشأ عوائق فيتوافق معها الشخص بصعوبة وقد يستخدم احدى الأساليب التكيفية المتمثلة في زيادة الجهد للتغلب على العائق، تعديل السلوك لتجاوز العائق، تعديل الهدف او تبديله بهدف اخر، التخلي عن الهدف نهائياً او إزالة الحاجة الشعور بالفشل والإحباط واللجوء للحيل النفسية.

شكل رقم (8) يوضح نمط التوافق الصعب



4.2. عوائق التوافق:

بالرغم من أن الكثير من الناس يستطيعون ان يحققوا اشباع الكثير من حاجاتهم ودوافعهم الفسيولوجية والاجتماعية، لآكن هناك بعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطيع الفرد ان يهيئ لها الاشباع التام فهناك بعض العقبات والعوائق العنيفة التي تحول دون اشباع بعض الحاجات الضرورية وتدفع الفرد الى تقبل حلول توافقية أقل اشباعاً على حاجاته او على سلوك يتعارض مع قيم المجتمع ومعاييره فيكون في ذلك انحراف أو شذوذ. ويميز "جبل" (2000) بين نوعين من العوائق المتمثلة في الإحباط والصراع:

❖ الإحباط:

هو حالة من التآزم النفسي تنشأ عن مواجهة الفرد لعوائق تحول دون تحقيق حاجة ملحة كما تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون اشباع الفرد لحاجاته او توقع حدوث العائق في المستقبل. حيث من اهم الاثار الواضحة للإحباط انه يعمل على تغيير سلوك الفرد حينما يواجه سلوكاً احباطياً في حياته ويتخذ في ذلك مجموعة من الصور المتمثلة في ان هناك البعض من الافراد حينما يواجه احباطاً فإنه لا يستسلم له بل يمضي في التفكير

وتكرار المحاولات وتجريب وسائل عده حتى يصل في النهاية الى الهدف الذي يشبع هذا الدافع او على الأقل يبحث عن هدف بديل يستطيع من خلاله ان يشبع الدافع ولو اشباعاً جزئياً مؤقتاً يؤدي الى خفض توتره النفسي.

وهناك افراد اخرون حينما يواجهون موقفاً احباطياً ولا يستطيعون اشباع دوافعهم فانهم يستسلمون من اول مرة وذلك بكبت دوافعهم في صورة دوافع مكبوتة تبقى في اللاشعور وتظهر في صورة اعراض مرضية. وهناك البعض الاخر حينما يفشل بعد محاولات في اشباع حاجاته ودوافعه يضطرب ويختل توازنه ويدفعه الشعور بالفشل باللجوء الى أساليب سلبية معوجة شاذة متطرفة تنقذه مما يعانیه من توتر وتأزم نفسي متجهاً بذلك الى الحيل اللاشعورية، وهناك نوعين من مصادر الإحباط يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين وهما:

1- العقبات البيئية: تعتبر العقبات المادية واللامادية من المصادر الرئيسية التي يمكن ان تحبط دوافع الفرد وهي عقبات متعددة، بحيث لا يمكن حصرها نظراً لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات والمنخفضات، الجبال، البحار، الأنهار، الطقس وعوامل لامادية كالقواعد والنظم والقوانين والمؤسسات.

2- العقبات الذاتية او الشخصية:

تتمثل في عقبات متعددة وذات أثر عميق في نفسية الفرد ترجع الى عدة أسباب نذكر منها: الأهداف بعيدة المنال، تعدد اهداف الفرد وعدم تناسقها مع الوقت، الأهداف المتطرفة.

❖ الصراع:

الصراع هو حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين كل منهما يريد اشباعاً، أي ينشأ من تعارض دافعين لا يمكن اشباعهما في الوقت نفسه، اذن الصراع سمة الحياة في الانسان منذ نعومة اظافره حتى مماته يقع في صراع ينشأ في الرغبة الاكيدة في اشباع

الدوافع. (جبل، 2000، ص 80-81)

5.2. اتجاهات التوافق:

يمكن دراسة مفهوم التوافق كذلك من خلال ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

1.5.2. الاتجاه الشخصي: يعد كل من: "فرويد"، و"شافر"، و"شوبن"، و"يونغ"، و"هنري" و"سميث" من أنصار هذا الاتجاه وهم يرون بأن التوافق يعتمد على إشباع حاجات الفرد ودوافعه البيولوجية والنفسية والاجتماعية، فإذا تم ذلك شعر الفرد بالثقة والرضا عن النفس والتمتع بحياة خالية من الاضطرابات والصراعات، وإذا لم يتحقق ذلك يسعى الفرد إلى اتخاذ أي أسلوب آخر يمكنه من تحقيق أهدافه، حيث يرى كل من "شافر وشوبن" أن الكائن الحي يحاول في البداية البحث عن أسهل الطرق لإشباع حاجاته ودوافعه، وإذا لم يتسن له ذلك فإنه يلجأ إلى تبني أشكال جديدة للاستجابة وذلك بإحداث التغيير والتعديل على مستوى دوافعه هو، أو على مستوى البيئة الخارجية ويستمر ذلك إلى غاية تحقيق التوافق والانسجام بينه وبينها. (LF.and stolen. Shaffer, 1965, p 118)

وعلى هذا النحو يعرف "يونغ" (yong) التوافق بأنه المرونة التي يشكل بها الكائن الحي اتجاهه وسلوكه لمواجهة مواقف جديدة حيث يكون هناك تكامل بين تغيير الكائن الحي عن طموحه وتوقعاته ومتطلباته الاجتماعية.

ويؤكد ذلك أيضاً "جلال" بقوله إن تكيف الفرد يتوقف على مدى إشباع حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية الى أنه ينبغي مراعاة ما يمكن أن يواجه ذلك من عقبات لأنها قد تحول دون إشباع هذه الحاجات مما يؤدي إلى عدم تكيف الفرد. (جلال، 1985، ص 487)

من خلال ما سبق يتضح أن الاتجاه الشخصي في تفسير التوافق يركز بصورة كلية على الفرد وحاجاته وقد بالغ في ذلك إلى الحد الذي يُجحف في حق البيئة الاجتماعية المحيطة والتي لها بالغ الأثر في حياة الفرد وما يمكن أن تكون عليه من توافق أو سوء توافق.

2.5.2. الاتجاه الاجتماعي: إن الإنسان كائن حي اجتماعي بطبعه ولا يمكنه العيش لولا وجوده مع بني جنسه في علاقات اجتماعية مبنية على التعاون والتكامل فيما بينهم وتسير وفق مجموع من الأطر والمعايير التي تعمل على تنظيم هذه العلاقات وتوجيهها بطريقة تخدم كل من الفرد والمجتمع.

وعليه فإن أنصار الاتجاه الاجتماعي أمثال " رويش" (Reush) و"مينجر(K. Minniger) " يرون بأنه لن يتحقق توافق الفرد إلا بمراعاته ومسايرته لمعايير وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وقوانينه وتحدد نشاطاته تحت ما تمليه هذه المعايير، وتفرضه عليه تلك القوانين.

وفي هذا يرى "شاذلي" أنه كلما اقترب الفرد من النماذج والأنماط والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع واستطاع مسايرتها كان أكثر توافقاً، وكلما انحرف عنها ساء توافقه. (شاذلي، 2001، ص 88-89)

كما يدعم هذا الاتجاه "كرو واكرو" (L.D Crow & Acrow) في قولهما بأن " التوافق يشير إلى مدى قدرة الموضوع (الفرد) على التلاؤم مع الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه والأشخاص الذين يكونون البيئة المحيطة". (غيث، 1979، ص 18)

ويتفق "دسوقي" مع هذا، حيث يعرف التوافق بأنه تكيف الشخص ببيئته الاجتماعية في مجال مشكلاته مع الآخرين التي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والسياسية والأخلاقية. (دسوقي، 1974، ص 31)

ويؤيد هذا كل من "دافيز ولوفقيست" (Dawis & Lofquist)، حيث يريان بأن " التوافق هو عملية مستمرة يحاول الفرد بواسطتها المحافظة على انسجامه مع البيئة المحيطة. (Dawis & Lofquist, 1984, p233)

ويمكن القول بأن الاتجاه الاجتماعي يعني بظروف البيئة الخارجية سواء كانت مادية أو اجتماعية أو ثقافية وينبغي مراعاة شروط ومتطلبات ذلك لتحقيق التوافق، وما

يؤخذ على هذا الاتجاه هو مبالغته في الاهتمام بالبيئة وإغفاله عن دور الفرد واستعداداته وحاجاته وخصائصه الشخصية وقدراته وكل ما بإمكانه إحداث التغيير والإبداع على مستوى هذه البيئة.

3.5.2. الاتجاه التكاملي: يسعى الفرد في حياته إلى سد حاجاته وتحقيق رغباته ومحاولة تغطية طموحاته، كل ذلك لأجل إشباع متطلبات نزعاته الشخصية الجسمية والعقلية والنفسية إلا أنه في مقابل ذلك يعيش الفرد داخل مجال واسع ومعقد من الظروف والمواقف الاجتماعية والثقافية والمادية قد تسمح بتحقيق حاجاته بأيسر الطرق وقد يستعصي عليه ذلك، ويتطلب منه جهود معينة وقد يستحيل عليه تحقيقها بالبتة، أي أن الفرد باختصار يعيش بين كفين: دوافعه الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية وللوصول إلى درجة التوافق عليه بخلق التوازن بين الكفتين، ومن هنا جاء اتجاه ثالث موقفاً بين الاتجاهين السابقين وهو الاتجاه التكاملي.

فالتوافق حسب هذا الاتجاه لا يحدث إلا بواسطة التكامل بين حاجات الفرد والظروف البيئية المحيطة. (قريشي، 1988، ص 169)

ويشير التوافق هنا إلى حالة تستدعي خلق الانسجام والتناغم بين عنصرين أساسيين أحدهما الفرد باستعداداته وحاجاته وأهدافه، وثانيهما البيئة الطبيعية والاجتماعية المحيطة.

وعلى هذا النحو يرى "جابر" أن التكيف يتضمن تفاعلاً متصلاً بين الشخص وبيئته كل منهما يؤثر في الآخر ويفرض عليه مطالبه. وفي معظم الحالات يكون التكيف توفيقياً بين هذين الموقفين المتقابلين. (عبد الحميد والخضري، 1978، ص 347)

ومما سبق نجد أن الاتجاه التكاملي هو أكثر الاتجاهات دقة وموضوعية في تحليل معنى التوافق فلا الفرد لوحده بإمكانه التوافق ولا البيئة لوحدها تحقق هذا التوافق أو تعترض

عليه، فالاثنين معاً مكملين لبعضهما البعض، فالتوافق إذن عملية مستمرة تستدعي التغير المستمر على مستوى كل من الفرد والبيئة لينسجم ويتسق أحدهما مع الآخر.

6.2. أبعاد التوافق:

يعتبر الفرد وحدة جسمية ونفسية واجتماعية متكاملة يؤثر كل جانب منها تأثيراً بالغاً على شخصية الفرد فقد يسبب لها الاطمئنان والارتياح وقد يجعلها تعيش في دوامة من الاضطراب والصراع وعليه فإن توافق الفرد يستدعي توافقه من جميع الجوانب على المستوى البيولوجي وعلى المستوى النفسي وعلى المستوى الاجتماعي وفيما يلي عرض لذلك:

1.6.2. التوافق على المستوى البيولوجي:

يشمل التوافق البيولوجي مجموع الكائنات الحية بما فيها الإنسان والحيوان والنبات ويشير معناه إلى اتخاذ النشاط الذي يستجيب ويتلاءم مع الظروف المتغيرة، كارتداء الإنسان لملابس معينة تقيه من البرد وقيام الحيوان بسلوك معين ليؤمن نفسه من قدوم خطر ما وتغير شكل النبات لتحمل حرارة الشمس.

وفي هذا الصدد يقول "لورانس" و "شوبي": إن الكائنات الحية تميل إلى أن تغمر من أوجه نشاطها في استجابتها للظروف المتغيرة في بيئاتها حيث ينبغي على الكائن الحي إذا لم يتمكن من إشباع حاجاته بأيسر الطرق أن يكون مرناً في تبني طرق أخرى تمكنه من التكيف والتوافق مع مستجدات الموقف الجديد، فنتحقق بذلك حاجاته وتستمر حياته فالتكيف في نظر "مورار وكلاك هون: هو عبارة عن سلوك يجعل الكائن حياً وصحياً وفي حالة تكاثر. (عبد اللطيف، 1990، ص 82)

2.6.2. التوافق على المستوى النفسي:

ويشمل هذا التوافق السعادة مع الذات والثقة بالنفس والخلو من المشكلات الشخصية وذلك بالتوافق مع مطالب النمو بمراحله المتتالية بما يحقق الأمن النفسي.

كما يعني التوافق النفسي قدرة الفرد على تحمل الإحباط ومواقف النقد والشعور بالأمن والاطمئنان بعيداً عن الخوف والقلق والاكتئاب، حيث عرفه "أحمد عزت" بأنه قدرة الفرد التوفيق بين الدوافع المتصارعة توفيقاً يرضيها جميعاً إرضاءً متزنًا، وهذا يعني أن التوافق النفسي يتمثل في مواجهة الفرد للصراعات التي لا يخلو منها أي كان وقدرته على التحكم فيها بما يتماشى مع المواقف والظروف المتاحة. (عزت، 1976، ص 77)

3.6.2. التوافق الاجتماعي:

عندما كان التوافق النفسي يتعلق بالفرد وحده وخصائصه الشخصية، فإن التوافق الاجتماعي يتعداه إلى مستوى علاقات الفرد مع الآخرين وقدرته على التعامل معهم في جو يشع بالرضا والتفاهم والتعاون والتكامل فيما بينهم دون وجود لأي مشكلات وقدرته كذلك على التوافق مع المعايير الثقافية السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه ومسايرة ما قد يطرأ على ذلك من تغيرات.

وفي نفس السياق يرى "سهير" بأن التوافق الاجتماعي يتمثل في العلاقة الحسنة بين الفرد والبيئة ويرتبط ذلك بالتغيير للأحسن. (كامل، 1999، ص 7)

كما يصف "قريشي" الشخص المتوافق اجتماعياً بأنه الشخص الأكثر تقبلاً للآخرين والذي بإمكانه خلق علاقات منسجمة مع البيئة المحيطة به بأشكالها المختلفة كالأُسرة والمدرسة والمجتمع بشكل عام. (قريشي، 1999، ص 26)

ومما سبق يتضح لنا أن توافق الفرد يرتبط بتوافقه من نواحي عديدة يكمل بعضها الآخر فلولا صحة الفرد عضوياً لما تمكن من عقد علاقات سوية مع غيره تؤدي به إلى إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وبالتالي يصل إلى حالة التوافق مع ذاته ومع البيئة المحيطة به.

7.2. نظريات التوافق:

هناك العديد من النظريات المفسرة للتوافق يمكن أن تتناول أهمها وذلك بتصنيفها وفقاً للأبعاد المذكورة سابقاً.

1.7.2. النظرية البيولوجية: يرى أصحاب هذه النظرية أن الفرد يتأثر بالمحيط الخارجي بحيث أنها تغير البيئة والظروف المحيطة بها ينبغي أن تصاحب التغير في سلوك الشخص وذلك استجابة منه لهذه الظروف، فالتوافق نجده على شكل مرن وهذا ما ذهب بها أصحاب هذه النظرية من مثل (لورنس وشوبين وجالتون) بينما يرى (داروين ومندل) ان التوافق تصاحبه دائماً أسباب عضوية ودليلهم على ذلك في فشل الفرد في شتى أعمال.

(عبد اللطيف، 1990، ص 88)

2.7.2. النظرية النفسية: صنف علماء النفس أمثال " فرويد"، " إريكسون"، " روجرز"، " شافر" النظريات النفسية للتوافق انطلاقاً من توجهاتهم المختلفة منها:

3.7.2. نظرية التحليل النفسي: يرى " فرويد" أن عملية التوافق الشخصي غالباً ما تكون لا شعورية فلا يعي الأفراد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء سلوكياتهم المختلفة، والشخص المتوافق هو الذي يسعى نحو إشباع المتطلبات الضرورية للهو بطرق مقبولة اجتماعياً ويحدد "فرويد" السمات الأساسية للشخصية المتوافقة في ثلاث سمات تتمثل في قوة الأنا والقدرة على العمل والقدرة على الحب. (عبد اللطيف، 1990، ص 86)

ويرى "فرويد" أيضاً أن سبب وقوع الفرد في أي شكل من أشكال سوء التوافق يعود إلى الصراع القائم بين رغبات اللهو وأوامر الأنا الأعلى وتوجيهاته في تنظيم سلوكيات الشخص ودوافعه بما يتلاءم مع البيئة الخارجية حيث يعجز هنا الأنا في التوفيق بين هذا وذاك مما يؤدي بالفرد إلى الوقوع في الاضطرابات النفسية كالقلق، الأعصاب، الاكتئاب.

(المليجي، 2000، ص 82)

أما "يونج" (yung) فيعتقد أن مفتاح التوافق والصحة النفسية يعتمد على استمرار النمو الشخصي دون تعطل، ويؤكد أيضاً على أهمية اكتشاف الذات الحقيقي وأهمية التوازن بين الميول الانطوائية والميول الانبساطية وأهمية التكامل بين العمليات الأربع الأساسية وهي الإحساس، الإدراك، المشاعر والتفكير.

أما "إريكسون" (Erikson) فيرى أن الشخصية المتوافقة هي التي تتسم بالثقة والاستقلالية والتوجه نحو الهدف والتنافس والإحساس الواضح بالهوية، وكذلك القدرة على الألفة والحب وهي في مجملها تعبر عن القدرة على مواءمة الذات للظروف المتغيرة وهذا دليل التوافق. (عبد اللطيف، 1990، ص 86-88)

4.7.2. النظرية السلوكية: تعتبر النظرية السلوكية التوافق وسوء التوافق أمراً مكتسباً ومتعلماً من الخبرات التي يتعرض لها الفرد خلال حياته، حيث يشتمل التوافق على خبرات تحدد كيفية الاستجابة لتحديات الحياة والتي تقابل بالتعزيز والتدعيم، وعدم وجود هذه الخبرات يؤدي بالفرد إلى سوء التوافق.

ويدعم ذلك "واطسون" و"سكينر" في كون السلوك التوافقي ينمي آلياً بفعل "تعزيز البيئة وإثاباتها ويؤكد هذا أيضاً كل من "يولمان" (L-Ullmann) و"كراسنر" (L-Krasner) في أن العلاقات التي تربط الأفراد بالآخرين والتي تقابل بالإثابة سرعان ما تزول وتضمحل وتتغير سلوكياتهم ببعضهم البعض مما ينتج عنه عدم التوافق. (عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 88)

5.7.2. نظرية علم النفس الإنساني: يؤكد أصحاب نظرية علم النفس الإنساني كـ "روجرز" (C.Rogers) و"ماسلو" (Maslou) و"بيرلز" (F.Perls) على أهمية تحقيق الذات للفرد والثقة بالقدرات الذاتية والسلوك وفقاً للوصول إلى درجة التوافق الجيد للفرد، حيث يشير "روجرز" إلى أن سوء التوافق يعبر عن الخبرات المؤلمة الناتجة عن قيام الفرد بسلوكات غير متسقة مع مفهومه لذاته، ويستمر سوء التوافق إذا ما حاول الاحتفاظ ببعض هذه الخبرات بعيداً

عن مجال الإدراك والوعي، مما ينتج عنه عدم تنظيمها وتوحيدها مع الذات الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى عدم قبول ذاته وهذا من شأنه يولد لديه التوتر والأسئ وسوء التوافق.

ويرى "ماسلو" أن من بين معايير التوافق هو قبول الذات ونقص الاعتماد على الآخرين والاستقلال الذاتي والتمركز حول المشكلات لحلها، وهذا ما يذهب إليه كذلك "بيلز".

ومن هنا يمكن القول إن النظريات النفسية في تفسير التوافق قد اهتمت بشخصية الفرد وميوله ودوافعه وحاجاته وسلوكاته الشعورية واللاشعورية، وكيف يتم التوفيق بينهما وإشباعها لتضمن له التخلص من المشكلات والصراعات النفسية ولتحقيق درجة من الرضا والتوافق الشخصي.

ما يؤخذ على هذه النظرية أنه بالرغم من أهميتها إلا أنها غفلت عن دور البيئة الاجتماعية والعلاقات مع الآخرين في تحقيق توافق الفرد.

6.7.2. النظرية الاجتماعية: يعتبر كل من "فيرز" و"نهام" و"ردليك" من رواد النظرية الاجتماعية، وهم يرون أن التوافق يرتبط بالثقافة الاجتماعية السائدة، وأثبتت ذلك نتائج الكثير من الدراسات حيث ثبت وجود اختلاف في الاتجاه نحو الخمر بين اليابانيين والأمريكيين وكذلك ثبت وجود اختلاف في الأعراض الإكلينيكية للأمراض العقلية بين الأمريكيين الإيطاليين والأمريكيين الأيرلنديين ويدل هذا على أن الاختلاف في طبيعة المجتمع المعاش يتبعه اختلاف في طبيعة الاستجابات لتأثيرات الثقافة الاجتماعية السائدة، ومن ثم يتحدد نوع التوافق معها. (عبد اللطيف، 1990، ص 93)

من خلال عرض النظريات السابقة يتبين لنا أن التوافق النفسي للفرد لا يتوقف على جانب معين فحسب وإنما يقتضي التفاعل بين هذه الجوانب والتناسق فيما بينها لتحقيق التكامل.

8.2. العوامل المؤثرة في التوافق:

حدد "مياسا" (1997) مجموعة من العوامل التي تتدخل في الأشكال التي يأخذها سلوك الفرد في عملية التوافق تتمثل فيما يلي:

■ اشباع الحاجات الأولية والحاجات النفسية والاجتماعية: حيث تشير الأولى الى الحاجات الأساسية للبقاء، والثانية تمثل الحاجة الى الحب والاحترام والنجاح وهي الحاجات التي يحققها الانسان من خلال اتصاله بالمحيط.

■ تأثير الحاجات الجسمية الفسيولوجية الخاصة على التوافق: مثل تأثير الوراثة والصدمات الدماغية والامراض.

■ دور الطفولة وخبراتها: حيث تعد من اهم المراحل التي يمر بها الانسان فمن خلالها تتكون عناصر الشخصية وانماط السلوك والقدرات وتشكيل العادات السلوكية. في حين يأتي عامل القدرات العقلية التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التوافق واستمرارها. فكلما كان الفرد أكثر نكاه وامتلاكه لتخيل مبدع كلما كان باستطاعته القيام بتحديد اهداف معينة تتفق مع بيئته وإمكانياته ومحيطه الاجتماعي. ذلك بمساعدة هذا الأخير على تحديد أهدافه.

يعتبر ايضاً المستوى الاجتماعي الثقافي عاملاً يؤدي الى التوافق أو سوء التوافق من خلال التقيد بمجموعة من القيم وانماط السلوك التي تسودها الجماعة وهذا ما يسمح له بالتوافق في هذه الفئة بينما قد يكون عاملاً لسوء التوافق حين ينتقل الفرد الى طبقة أو فئة اجتماعية مختلفة عن السابقة.

كما يؤثر ايضاً موقف الانسان عن ذاته وذلك بمعرفة قدراته وإمكاناته وعدم

تجاوزها من شأنها يمكنه من التوافق. (غريب، 1974، ص 78)

9.2. مؤشرات التوافق:

يعرفه "حشمت وباهي" (2006) أن هناك عدة مؤشرات تدل على السلوك التوافقي للفرد تتمثل في الآتي:

- الراحة النفسية: بمعنى ان الشخص المتمتع بالصحة النفسية هو الذي يستطيع مواجهة العقبات وحل المشكلات بطريقة ترضاهم نفسه ويقرها المجتمع.
- الكفاية في العمل: بمعنى ان الفرد الذي يزاول مهنة أو عملاً فنياً تتاح له الفرصة لاستغلال كل قدراته وتحقيق أهدافه الحيوية كل هذا يحقق له الرضا والسعادة النفسية.
- مدى استمتاع الفرد بعلاقات اجتماعية: ان بعض الافراد أقدر من غيرهم على انشاء علاقات اجتماعية وعلى الاحتفاظ بالصدقات والروابط المتينة في المجموعات التي يتصلون بها وتعتبر هذه العلاقات سناً وجدانياً هاماً ومقوماً اساسياً من مقومات الصحة النفسية.
- الشعور بالسعادة: حيث ان الشخصية السوية هي التي تعيش في سعادة دائمة خالية من الصراع والمشاكل العديدة.
- القدرة على ضبط الذات وتحمل المسؤولية: ان الشخص السوي هو الذي يستطيع ان يتحكم في رغباته، وأن يكون قادراً على اشباع حاجاته فهو لديه القدرة على ضبط ذاته وعلى إدراك عواقب الأمور.
- ثبات اتجاهات الافراد: ان ثبات اتجاهات الافراد يتم عن طريق تكامل في الشخصية ويتم كذلك عن الاستقرار الانفعالي الى حد كبير.
- اتخاذ اهداف واقعية: ان الشخص المتمتع بالصحة النفسية هو الذي يضع امام نفسه اهدافاً ومستويات للطموح حيث يسعى للوصول اليها حتى ولو كانت تبدو له في غالب الأحيان بعيدة المنال، فالتوافق المتكامل ليس معناه تحقيق الكمال بل يعني بذل الجهد والعمل المستمر في سبيل تحقيق الأهداف.

• تنوع نشاط الفرد: ان الاستمتاع بالحياة واتساع مجال التجاوب معها يتطلب العناية بعدة أنواع من المهارات والمعارف وهذا يقضي الحرص على النمو المتكامل المتوازن الذي يهتم بكافة الجوانب.

من خلال ما سبق نستنتج ان تمتع الفرد بهذه السمات دلالة على توافقه الإيجابي سواء مع ذاته عن طريق الإحساس بالمسؤولية وقدرته على مواجهة مختلف المواقف التي قد يتعرض لها في حياته أو مع بيئته أو مع المجتمع الذي يعيش فيه وذلك عن طريق احترامه للعادات والتقاليد والقوانين السائدة فيه. (شحات وباهي، 2006، ص 62-63)

10.2. محكات التوافق:

للحكم على الشخص على انه متوافق او غير متوافق نعلم على عدة محكات يتم عرضها فيما يلي:

❖ المحك الاحصائي:

يرى " جلال" المعيار الاحصائي هو المحك الذي يعتمد في تحديده لدرجة التوافق على التوزيع الطبيعي، والذي يفترض ان أي خاصية بشرية تتوزع على شكل منحنى حيث تتجمع الأغلبية في الوسط، والأقلية في الأطراف، بالتالي فان التوافق سيكون موضعه قريب من متوسط المنحنى أي مع اغلبية الناس بينما سيئ التوافق هو الذي يقترب من طرفي المنحنى. (جلال، 1985، ص 83)

❖ المحك الثقافي:

يعرفه " سفيان" ان المحك الثقافي هو المحك الذي يعتمد في تحديده لدرجة التوافق من خلال اقتراب منت ما هو سائد في مجتمعه فالنازي في مجتمع نازي قد يكون متوافقاً على عكس اذا كان في مجتمع آخر، فهو محك يقترب من المحك الاحصائي الا أنه أكثر تركيزاً على الجانب الثقافي المحلي وبالتالي فالسلوك المتوافق يختلف في خصائصه من مجتمع لآخر. (سفيان، 2004، 161)

❖ المحك المرضي:

- يرى "هيلز وروبرت" وهو الذي يعتمد في تحديد التوافق من خلال أعراض عياديه، فسوء التوافق هنا حالة مرضية لها أعراض، فمن أعراضه مثلاً:
- أن الفرد يفقد كل مشاعر العلاقات الإنسانية نتيجة للتلبد العاطفي.
 - يفقد الصلة بالواقع.
 - يشعر بالاغتراب النفسي.
 - ينسى أحداث الصدمة الحالية.
 - يحاول استعادة الصدمات الماضية فلا يريد أن ينساها.
 - يتجنب الأشخاص والأماكن وأي شيء يذكره بالصدمة.
 - يحس بفتور في عواطفه نحو الآخرين.
 - يشعر بنقص في الكفاءة إزاء أي عمل يؤديه أو أي نشاط يأتيه.

(هيلز وروبرت، 1999 ص 74)

❖ المحك المثالي:

هو محك متأثر بالفلسفة والأديان حسب "عوض" ويعتمد في تحديده لدرجة التوافق على مدى الاقتراب من الحد الأعلى أو المثل أو الكمال، إلا أن المشكلة هي في كيفية تحديد درجة الكمال وخاصة فيما يتعلق بصفات وخصائص البشر لدى الفلاسفات أو الديانات الوضعية. (عوض، 1989، ص 31)

11.2. مجالات التوافق:

هناك دروب مختلفة للتوافق تبدو في قدرة الفر على ان يتوافق توافقاً سليماً وان يتلاءم مع بيئته الاجتماعية والمهنية مثل التوافق العقلي، التوافق الديني، التوافق السياسي، والتوافق الجنسي، التوافق الزوجي، التوافق الاسري، التوافق الاقتصادي، التوافق المدرسي، التوافق الترويحي واخيراً التوافق المهني مما يدل على ان التوافق عملية معقدة الى حد كبير.

1- التوافق العقلي: تتكون عناصر التوافق العقلي حسب "عوض" (1996) من الإدراك الحسي والتعلم، التذكر، التفكير والذكاء والاستعدادات، ويتحقق التوافق العقلي بقيام كل بعد من هذه الابعاد بدورة كاملاً ومتعاوناً مع بقية العناصر .

2- التوافق الديني: يرى "صبرة ومحمد" (2004) بأنه جزء من التركيب النفسي للفرد وكثيراً ما يكون مسرحاً للتعبير عن صراعات داخلية عنيفة مثلاً على ذلك ما نجده عند كثير من الشباب أصحاب الاتجاهات الالحادية والتعصبية، ويتحقق التوافق الديني من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الافراد ويلعب دوراً كبيراً في تكامل الشخصية واتزانها.

3- التوافق السياسي: يتحقق التوافق السياسي عندما يعتنق الفرد المبادرة الأساسية التي تتماشى مع هذه الأخيرة التي يعتنقها المجتمع أو يوافق عليها، وذلك بمسايرة معايير الجماعة التي يعيش فيها، وإذا ما خالف تلك المعايير تعرض لكثير من الضغوط المادية والنفسية أو قد ينشأ صراعاً داخلياً يعوق اشباع كثير من حاجاته ويصيبه التوتر والقلق.

لذا على الفرد أن يساير معايير الجماعة أو يغير مبادئه السياسية، أو ان يوفق بينهما وبين تلك التي تسود مجتمعه أو ان يقمع هذه المبادئ والأفكار، أو أن ينتقل الى مجتمع آخر يرحب بمبادئه حتى يتحقق التوافق بينه وبين مجتمعه.

4- التوافق الجنسي: يلعب الجنس دوراً بالغ الأهمية في حياة الفرد لما له أثر في سلوكه وعلى صحته النفسية فذلك النشاط الجنسي يشبع كلاً من الحاجات البيولوجية والسيكولوجية وكثيراً من الحاجات الشخصية والاجتماعية في حين يؤدي احباطه الى الصراع والتوتر الشديدين، وتختلف الطريقة التي يشبع بها الحاجات الجنسية ودرجة الاشباع اختلافاً واسعاً وذلك باختلاف ظروف الحياة وخبرات تعلم الفرد ويعتبر عدم التوافق الجنسي دليلاً على سوء التوافق العام للفرد.

5- التوافق الزوجي: يرى "شاذلي" (2001) ان التوافق الزوجي يتضمن السعادة الزوجية والرضا الزوجي قد يتمثل في الاختيار المناسب للزواج والاستعداد للحياة الزوجية والاشباع الجنسي وتحمل مسؤوليات الحياة الزوجية والقدرة على حل مشكلاتها وتحقيق الاستقرار .

6- التوافق الاسري: يتمثل التوافق الاسري في تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الاسرة الواحدة (الاب، الام، الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الاسرة، فهو يتضمن السعادة الاسرية التي تتمثل في الاستقرار والتماسك والقدرة على تحقيق مطالب الاسرة وسلامة العلاقة بين الوالدين والابناء وبين الأبناء بعضهم البعض ما يحقق المحبة والثقة بين الجميع كما يمتد التوافق الاسري ليشمل سلامة العلاقات الاسرية مع الأقارب.

7- التوافق الاقتصادي: أن التغيير المفاجئ بالارتفاع أو الانخفاض في سلم القدرات الاقتصادية يؤدي الى نشوء اضطراب عميق في أساليب توافق الفرد حيث يلعب حد الاشباع دوراً بالغاً في الأهمية لتحديد شعور الفرد بالرضا أو الإحباط، فيغلب على الفرد الشعور بالحرمان والإحباط إذا كان حد الاشباع عنده منخفض ويغلب عليه الشعور بالرضا إذا كان حد الاشباع عنده مرتفعاً.

8- التوافق المدرسي: حالة تبدو في العملية الدينامية المستمرة والتي يقوم بها الطالب لاستيعاب مواد الدراسة والنجاح فيها وتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة الدراسية ومكوناتها الأساسية. فالتوافق الدراسي تبعاً لهذا المفهوم، قدرة مركبة تتوقف إلى نوعين من العوامل الطائفية، عقلية، واجتماعية أو بتعبير آخر فالتوافق الدراسي يقوم إلى بعدين أساسيين، بعد عقلي وبعد اجتماعي، هو إذن يتوقف على كفاية إنتاجية، وعلاقات إنسانية. كما أن قدرة الطالب على تحقيق التلاؤم بينه وبين أساتذته وزملائه، إنما يسهل عليه توافقه الذاتي وسماته الشخصية والانفعالية، وتمكنه من عقد صلات مثمرة بينه وبينهم واشتراكه في النشاط الاجتماعي والثقافي للحياة الدراسية إنما يحقق توافقه الدراسي بل ويحقق هدفه من الدراسة. (شاذلي، 2001، ص 64)

9- التوافق التروحي: يقوم التوافق التروحي في حقيقته على إمكانية التخلص مؤقتاً من أعباء العمل، ومسئوليته، أو التفكير فيه خارج مكان العمل، والتصرف في الوقت بحرية وممارسة السلوك الحر التلقائي الذي يحقق فيه الفرد فرديته ويمارس فيه هواياته الرياضية كانت أم عقلية أو تروحية ويتحقق بذلك الاستجمام. وهناك من تطاردتهم أعمالهم أثناء الليل وطول النهار بل وفي الأماكن التي يذهبون إليها للترويح أو قضاء إجازة نهاية الأسبوع أو الإجازة السنوية كالأطباء وأساتذة الجامعات، وهؤلاء يتعرضون لسوء التوافق التروحي فيعودون إلى أعمالهم دون رغبة فيها ولا بالحيوية المرتجاة، فيعوق ذلك توافقهم المهني وغيره من أنواع التوافق الأخرى نظراً لأهمية العمل في حياة الفرد. (عوض، 1996، ص 37-38)

10- التوافق المهني: هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية (المادية والاجتماعية) والمحافظة على هذا التلاؤم ويتحقق هذا الإنسجام والتلاؤم بعدة طرق أهمها حسن إختيار المهنة، والتدريب على أدائها بشكل جيد، وتقبلها بقبول حسن، ورضا الفرد عنها والافتتاع بها، ومحاولة الابتكار فيها، مع علاقات إنسانية مرضية مع الزملاء والرؤساء. (عبد الخالق، 1997، ص 61)

نستنتج إن مجالات التوافق مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً وثيقاً ومن الصعب فصلها لأن الفرد وحدة نفسية، جسمية واجتماعية وإذا اضطرب جانب منها اضطربت له سائر جوانبها الأخرى لأنها مجتمعة تكون لنا التوافق العام للفرد، الذي يجب أن نكون ملمين به لنتمكن من فهم التوافق المهني.

12.2. سوء التوافق:

التوافق يعني التغلب على الإحباطات وتحقيق الأهداف وإشباع الدوافع والحاجات بطريقة يقبلها الآخرون وتقبلها القيم الاجتماعية من جانب، وتحقيق الإنسجام والتوافق بين الدوافع والحاجات وانعدام الصراع النفسي من جانب آخر، فإذا تحقق ذلك أصبح الشخص متوافقاً توافقاً حسنًا. وتعتمد طبيعة التوافق على ثلاث عناصر تشمل الفرد ونقصها

التركيب النفسي للشخص والحاجات والآخرين الذين يشاركونه الموقف ولا بد من تحقيق الإنسجام بين هذه العناصر ليحدث التوافق. (دسوقي، 1974، ص 82)

فإذا عجز الفرد عن تحقيق هذا الإنسجام يؤدي به إلى سوء التوافق هذا الأخير الذي يعرف على أنه "فشل الإنسان في تحقيق انجازاته وأشباع حاجاته ومواجهة صراعاته، ومن ثم يعيش الفرد في الأسرة والعمل والتنظيمات التي ينخرط فيها. في حالة عدم الإنسجام وعدم التناغم وإذا زاد هذا القدر من سوء التوافق اقترب الفرد من العصاب." (الداهري، العبيدي، 1999، ص 55)

ويرى "فرج" أن سوء التوافق هو "حالة عجز من جانب الفرد في أن يحقق حلاً مناسباً لمشكلاته وارضاء موفق لحاجاته ومن ثم الفشل في خفض توتراته بدرجة مرضية." (فرج، 1980، ص 16-17)

أما "حسن وآخرون" فيرون أن سوء التوافق قد يكون "حالة دائمة أو مؤقتة، تظهر في عجز الفرد واخفاقه في حل مشكلاته اليومية وخاصة الاجتماعية إخفاقاً يزيد على ما ينتظره الغير منه، أو ما ينتظره هو من نفسه." (حسن وآخرون، 2000، ص 29)

13.2. أسباب سوء التوافق:

❖ الشذوذ الجسمي والنفسي: ويقصد به أن الفرد ذا خاصية جسمية أو عقلية عالية جداً أو منخفضة جداً، في مثل هذه الحالات يحتاج إلى اهتمام ورعاية خاصة مما يؤثر على استجاباته للمواقف المختلفة بالتالي في توافقه.

❖ عدم إشباع الحاجات الجسمية والنفسية: إن عدم إشباع الحاجات الجسمية والنفسية يؤدي إلى اختلال توازن الكائن الحي مما يدفع الكائن إلى محاولة استعادة اتزانه ثانية، فإذا تحقق له ذلك حقق توازناً أفضل، أما إذا لم تنجح فيظل التفكك والتوتر باقيين ولذلك يصوغ الكائن حلاً غير موفقة لا تخفض التوتر المؤلم إلا بزيادة التفكك نتيجة الإستعانة بعمليات تفكيكية كالحيل الدفاعية.

❖ تعلم سلوك مغاير للجماعة: تهدف عملية التنشئة الاجتماعية إلى تعليم الفرد معايير السلوك الخاصة بالجماعة، إلا أن هذه العملية يقوم بها افراد يختلفون فيما بينهم في تطبيق النظم الأولية لعملية التنشئة الاجتماعية، وقد يؤدي هذا إلى انحراف الافراد في فئتين أولئك الذين دربوا اجتماعياً عن طريق التنشئة على السلوك المنحرف، وأولئك الذين تربوا على التوافق السوي غير أنهم انحرفوا لظروف ألفت بهم. (الرجو، 2005، ص 374)

❖ الصراع بين أدوار الذات: إن كل ذات تؤدي دوراً معيناً يتوقعه منها المجتمع وتتعلمه أثناء تنشئتها الاجتماعية، إلا أن التنشئة أحياناً قد تعلم الفرد دوراً غير دوره الأساسي كمُعَامَلَة الولد على أنه بنت كما قد يتعارض دوران للذات الواحدة كدور السيدة العاملة كأم وموظفة.

❖ عدم القدرة على الإدراك والتمييز بين عناصر الموقف: ويساعد على ذلك ضيق مجال حياة الفرد بحيث يصعب عليه إدراك العناصر المختلفة في موقف وبالتالي القيام بالاستجابة المناسبة له ويبدو هذا واضحاً في حالات الخطر الذي يهدد الفرد ويعقد الموقف، فلا يستطيع الفرد أن يدرك عناصره إدراكاً واضحاً، فيكون تصرفه عشوائياً غير منظم وغير هادف.

❖ القلق: وهو خوف غامض مبهم لا يعرف له سبب ويعتبر العامل الأساسي في جميع حالات المرض النفسي. (علي، شريت، 2005، ص 141)

14.2. التوافق المهني

يعتبر التوافق كما سبق تعريفه "عملية دينامية تهدف إلى إقرار التوافق الذاتي للفرد بما ينطوي عليه من اتجاهات وميول وقيم ودوافع، وكذلك التوافق مع المحيط الخارجي طبيعياً كان أم اجتماعياً، ويعبر هذان المظهران للتوافق عن وجودهما من خلال مواقف الحياة المختلفة في الأسرة، المدرسة، العمل.

ومما لا شك فيه أن مجال العمل يعد من أهم المجالات التي ينبغي فيها على تحقيق أكبر قدر من التوافق، ذلك أن الشخص العامل يقضي معظم وقته وفكره وجهده في مجال عمله، كما يعد العمل من أهم ما يبرز المكانة والقيمة ويعود بالنفع والفائدة للعامل ولمجتمعه، ومن هنا يعد التوافق المهني من المؤشرات الدالة على توافق الشخص مع ذاته ومع غيره على المستوى المادي والنفسي والاجتماعي وفيما يلي سنتعرض إلى مفهوم التوافق المهني والمحددات الأساسية له وما يرتبط به من عوامل مؤثرة وأسباب سوء توافقه والية تحقيق أهدافه، والنظريات المفسرة للتوافق المهني، وطرق قياسه.

1.14.2. مفهوم التوافق المهني:

عرف التوافق المهني بأنه توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل بذلك توافقه مع مختلف العوامل البيئية المحيطة والتغيرات التي تطرأ عليها على مر الزمن، وتوافقه مع خصائصه الذاتية وقدراته الخاصة ومع العاملين معه وكذا مطالب العمل وظروفه المتغيرة، قدرة الفرد على التغير باستمرار للتكيف مع شروط البيئة المادية والاجتماعية للعمل وظروفها المتغيرة وما يمكن أن تستدعيه من مطالب، وهذا يقتضي منه إدراك قدراته الذاتية والانسجام في علاقاته مع غيره من زملاء ومسؤولين. (فرج، 1986، ص 52)

ويؤكد ذلك " اللقاني "حيث يعرف التوافق المهني بأنه" العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلازم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية، والمحافظة على هذا التلازم". (لعريط، 1996، ص 13)

وكذلك يعرفه "القاسم" حيث يرى بأن التوافق المهني يشمل توافق الفرد مع محيط العمل بما يتضمنه من عوامل بيئية وطبيعية واجتماعية (رؤساء ومرؤوسين) وما يطرأ على ذلك من تغير من وقت لآخر. (القاسم، 2001، ص 47)

ويلخص " يحياوي" كل التعاريف السابقة، حيث يرى أن التوافق يتمثل في عملية التوفيق بين ثلاث عناصر أساسية وهي:

- قدرات الفرد وخصائصه.
 - نوع العمل وكل ما يتضمنه من مواد وأدوات ومتطلباته.
 - الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل والعوامل المؤثرة فيها.
- (يحياوي، 2003، ص 414)

وللتوفيق بين هذه العناصر لابد من دراسة وتحليل كل عنصر على حدة، أي دراسة طبيعة العمل وتحديد خصائصه ومتطلباته ودراسة الفرد العامل وتحديد قدراته الخاصة والعامه ومدى تطابقها مع عمله ثم دراسة الشروط والظروف المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل وتحديد ما يمكن أن يؤثر فيها من عوامل وكيف يمكن التحكم فيها وتوجيهها في صالح الفرد وعمله.

هذا ويرى " فرج " أن يمكن الاستدلال على توافق الفرد مهنيًا من خلال مجموعتين أساسيتين من العلامات أو المؤشرات وهي:

- الرضا: ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل وعن مختلف جوانب بيئته كالمؤسسة والمشرف والزملاء وظروف العمل، وتوقيته، والأجر، ونوع العمل، ويشمل أيضاً إشباع الحاجات، وتحقيق الطموحات والتوقعات.
- الإرضاء: ويتضح من خلال إنتاجية العامل وكفايته والطريقة التي يراه بها مشرفه وزملائه وكذلك من خلال حضوره وانضباطه وكذا اتفاق قدراته ومهاراته مع متطلبات العمل.

(فرج، 1986، ص 53)

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للتوافق المهني: هو التلاؤم المستمر للعامل مع ظروف ومتطلبات بيئته المهنية مادية كانت أو اجتماعية وذلك بالتوفيق بين خصائصه الشخصية وطبيعة العمل وظروفه وعلاقاته بالعاملين معه للوصول إلى حالة التوازن.

15.2. محددات التوافق المهني:

من خلال التعاريف السابقة للتوافق المهني، نجد أن هذا الأخير يتحدد بوجود عدد من الصفات التي ترتبط بالعامل كشخص له خصائص، وترتبط بالمجال المحيط به كذلك فتجعل منه عاملاً متوافقاً مع ذاته ومع مهنته، وهذا بدوره يُسهم في إفادته لها واستفادته منها في نفس الوقت، هذا ويمكن إدراج هذه المحددات تحت محورين رئيسيين هما الرضا والإرضاء:

1.15.2. الرضا: ويشير الرضا إلى الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، أي اتجاهات الفرد نحو مختلف جوانب عمله منها: (شوقي، 1992، ص 221)

1.1.15.2. طبيعة العمل والمؤسسة: يعتبر الرضا عن المؤسسة من العوامل الهامة التي تساعد على خلق الرضا العام للعامل، وبدون ذلك لا يمكنه أن يرضى عن الجوانب النوعية كطبيعة العمل داخل المؤسسة وظروفه، ويعد ما تتمتع به المؤسسة من شهرة وتأثير واتساع نفوذ من العوامل التي تزيد من رضا العمال ورفع معنوياتهم، حيث يمكنهم ذلك من الحصول على التقدير، والتسهيل في إشباع حاجاتهم، لذا يرغب الكثير من الأفراد في الانتماء إلى المؤسسات الشهيرة التي تتمتع بالسمعة الطيبة والتأثير القوي في الأوساط المختلفة وهذا بغرض الرفع من قيمتهم وحصولهم على أكبر قدر من الامتياز.

(بحياوي، 2003، ص 446-447)

وما يدعم رضا العامل كذلك هو طبيعة العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة فكما كان هناك انسجام لخصائص العامل وقدراته واتجاهاته مع خصائص عمله ومتطلباته كلما ساعده ذلك في زيادة قدرته على مسايرة العمل وتغييراته، وأدائه له بمستوى عالٍ من النجاح مما يؤدي إلى تنمية قدراته ورفع روحه المعنوية ومن ثم زيادة رضاه على عمله.

2.1.15.2. الرضا عن المسؤول: يؤثر اتجاه العامل نحو المسؤول وعلاقاته به تأثيراً مباشراً على مشاعر العامل تجاه عمله ونواحيه المختلفة، فكما شعر العامل باحترام مسؤولة له

وتقديره لما يقوم به زاد شعوره بالرضا نحو العمل وأخذ في بذل جهود مضاعفة لتأكيد ذلك أكثر.

وفي هذا يرى " فرج" أنه ينبغي على المؤسسة الجادة على تحسين التوافق المهني للعامل أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوس. (فرج، 1986، ص57)

ويخلص " أوبردهام" (Oberdahm) الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية بين الرئيس والمرؤوسين وتشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة فيما يلي:

- 1- المعاملة الحسنة والاحترام لشخصيات العاملين.
- 2- التمثيل الأمين لدى الهيئات العليا.
- 3- التطبيق المرن لقوانين ولوائح المؤسسة على العمال.
- 4- أن يكون المسؤول مثلاً يحتذى به.
- 5- الإخلاص في الإرشاد والتشجيع والتأنيب.
- 6- إعطاء الفرص الكافية للنمو والتقدم المهني.
- 7- المعاملة المناسبة لكل عامل بحسب ميزاته الخاصة.
- 8- تنمية إخلاص العمال للمؤسسة عن طريق الإخلاص في معاملتهم.
- 9- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 10- تحمل المسؤولية عن المرؤوسين في بعض أخطائهم.

وبهذا يتحقق التوافق بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي لتحسين الإنتاج والوصول إلى درجة التوافق المهني كما تؤكد ذلك دراسات علم النفس الاجتماعي.

(فرج، مرجع سابق، ص 57-58).

3.1.15.2. الرضا عن الزملاء: يشتمل الرضا عن العمل رضا العامل عن زملائه العاملين

معه وعلاقاته بهم النفسية والاجتماعية والمهنية كذلك، " حيث أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً وجود علاقة نفسية بين العامل وزملائه وبين المشرف وزملائه، فالمجال

النفسي لكل فرد في جو المؤسسة يتضمن غيره من الأفراد وخاصة زملاء والتفاعل النفسي يبني على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء". وهكذا فإن التفاعل النفسي والاجتماعي بين العمال القائم على التعاون والمناقشة يؤدي إلى ديناميكية العمل ويقضي على رتابته، وبالطبع هذا التفاعل ونوعه يتحدد رضا العامل عن زملائه وطبيعة علاقاته بهم وتوافقه معهم.

4.1.15.2. الرضا عن ظروف العمل: يقصد بظروف العمل الشروط والوسائل المادية التي توفرها المؤسسة والضرورية للعمل، فكلما تحقق التوافق بين العامل والآلة أدى هذا إلى الأمن الصناعي والنفسي له وكذلك التقليل من الإصابات والحوادث داخل المؤسسة. (ياسين وآخرون، 1999، ص 23)

وكذلك الظروف الفيزيائية من حرارة، وتهوية، وإضاءة... الخ، حيث وجد فعلاً بأنها تساعد على إنتاجية العمال وروحهم المعنوية. (بوفلجة، 1984، ص 01)

حيث أنه بالرغم من أن هناك تجارب كثيرة كتجربة "هاوثورن" (Hawthorne) قد توصلت إلى أن الدوافع النفسية للعامل أكثر أهمية من العوامل الفيزيائية في التأثير على الإنتاج، إلا أنه في معظم الأحيان يعزى تدمير العمال وانخفاض روحهم المعنوية إلى الظروف المادية والفيزيائية غير المواتية في العمل بالإضافة إلى ما يمكن أن تسببه من إرهاق وتعب وملل ومرض، ومن ثم التغيب وعدم الانضباط في العمل وتدهور الإنتاج من جراء ذلك، وهذا ما يؤدي إلى عدم رضا العامل على عمله، في حين أنه كلما أتاحت له هذه الظروف بالشكل الذي يرضيه تمكن من أداء عمله والقيام بكل مهامه على أكمل وجه وحقق بذلك أهداف العمل وهذا بدوره يزيد من رضا العامل عن عمله علاوة على زيادة إنتاجيته.

وعليه فإن رضا العامل عن عمله يقتضي إضافة إلى رضاه عن الظروف المادية والفيزيائية رضاه كذلك عن الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة كالجو المعنوي من ثقة

وتقاهم وتعاون أو كره واشمنزاز واتجاهات سيئة لكل ذلك أثره الكبير على مدى توافق العامل مع عمله، وتؤكد ذلك المناقشات التي تتناول التوتر المهني، حيث وجد أنها تميل إلى إغفال عوامل البيئة الفيزيائية على الرغم من درجة تأثيرها إلا أن الواجهة النفسية والاجتماعية مهمة أكثر. (سند، 1995، ص 31).

5.1.15.2. الرضا عن الأجر: تعد بحوث التي قام بها " تيلور" (1856-1915) مثالاً لأولى الدراسات العلمية التي أقيمت في هذا المجال حيث وضع الكثير من الأسس في دعم الإنتاج عند تطبيقها على العمال والإدارة حيث توصل إلى تسجيل زيادات عالية في الإنتاج تصل إلى نسبة 80 % في حالة الزيادة في الأجر. (Mattelart,2004, p303-308 Armand)

ويؤكد ذلك " يحيوي "بحيث يقول" تعتبر المكافآت المادية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها الأفراد في المؤسسة وقيامهم بالعمل المنظم لفائدتها، ولهذا تعمل بعض المؤسسات على رفع الأجر وتقديم المكافآت المادية بغية إرضاء العاملين والرفع من جهودهم. (يحيوي، 2003، ص435)

2.15.2. الإرضاء: يشير الإرضاء إلى اتجاهات المسؤول والزملاء نحو العامل، وتتشكل هذه الاتجاهات من خلال ما يقدمه هذا العامل من علاقات وكفاءة في العمل، وانضباط وإتباع نظام سير العمل ويشمل الإرضاء ما يلي:

1.2.15.2. إرضاء المسؤول والزملاء: يعد الانطباع الذي يتركه العامل لدى مسؤولية وزملائه العاملين من العوامل الهامة التي تحدد العلاقات التي تربطه بهم سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه، ويعتبر هذا الانطباع بمثابة محك يقاس به العامل ويقدر به وكلما كان هذا الانطباع إيجابياً تبين من خلاله إيجابية العامل وقدراته النفسية والاجتماعية والمهنية وأدى هذا إلى إرضاء الآخرين وتوطيد علاقاتهم به وتعاونهم معه والعكس صحيح.

لذا فإن عوامل الشعور بعدم الرضا عن العمل هو انخفاض الدخل مقارنة بالجهد المبذول، وعدم توفر العلاقات الجيدة بين الزملاء ووجود الحواجز الكبيرة بين الرئيس والموظفين.

2.2.15.2. الانضباط : إن التزام العامل بمواعيد العمل وانضباطه معها دون تأخر أو تغيب دليل على مدى إخلاصه للعمل واهتمامه به، ويعود هذا إيجاباً على أدائه لكل المهام المنوطة به بالقدر اللازم من المسؤولية دون تأجيل أو إلغاء أو إهمال، وبهذا تتحقق الكفاية اللازمة في الإنتاج والاتصال المستمر مع باقي العمال والتكامل معهم دون حدوث أي إتكلات تسيء في انطباعهم نحوه وعلاقاتهم به، وتؤكد ذلك نتائج عدد من الدراسات منها دراسة " سكوت "و"تايلور" (1985) إلى وجود علاقة سلبية بين التغيب والرضا المهني كما أن انخفاض معدل التغيب يؤدي إلى مستوى عال من الرضا المهني.

3.2.15.2. إتباع نظام سير العمل بالمؤسسة: يرى "فرج" من خلال عدد من الدراسات أن الشخص سيء التوافق تكون له إصابات ومشاكل أكثر من غيره فيما يتعلق بمخالفة النظام في العمل وعليه فإن معظم مشاكل العمل الناجمة عن مخالفة القوانين والتعليمات كالشكاوي والجزاءات تعكس سوء توافق العامل في عمله وانعدام ما يمكن أن يحقق فيه ذاته، وفي هذه الحالة يلجأ إلى السلوك المشاغب والتمرد عن نظام سير العمل تنفيساً له عما يعاينيه. (فرج، 1986، ص53)

مما سبق نجد أن توافق العامل مهنيًا يرتبط بوجود المحددات الأساسية المذكورة آنفًا وتتفاوت هذه المحددات في وجودها لدى العمال، ولدى العامل الواحد على مر الأيام، فقد يتعرض إلى حالات من الرضا وحالات من الإرضاء كما قد يفتقد إلى الرضا ويختل عنه الإرضاء، وهكذا على مر التاريخ المهني للعامل وهذا نظراً لتأثر هذه المحددات بفعل عدد من العوامل المؤثرة ندرجها فيما يلي.

16.2. العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في التوافق المهني للعامل فتجعل منه راضياً غير مُرضٍ، أو مرضياً غير راضٍ، أو أنها تدعم في العامل الإحساس بالاثنتين الرضا والإرضاء أو تتزعهما معاً، ويمكن حصر هذه العوامل في ثلاث جوانب هي: عوامل شخصية، عوامل ترتبط بالعمل، عوامل خارجية.

1.16.2. العوامل الشخصية: تعد خصائص الشخصية الجسمية والنفسية والعقلية من العوامل

المباشرة التأثير على حالة العامل وسوائه في مجال عمله، حيث يقول "عبد الحفيظ مقدم": «إن التوافق الجيد يحدث عندما يكون هناك توفيق بين متطلبات العمل وبين إمكانيات الفرد الجسمية والذهنية والشخصية فكلما ازدادت درجة التوافق بين الطرفين ازدادت معها درجة تكيف الفرد ونجاحه المهني". (مقدم، 1991، ص 11)

فالأعراض الجسدية والعاهاات واضطراب الحواس وغيره يقلل من درجة تفاعل العامل مع زملائه وتقاسمه معهم الأدوار، كما تزيد من حالات تأخره عن العمل وتغيبه مما يخفض من معدل أدائه. (ريجيو، 1999، ص 301)

وأثبت أيضاً "هيرسي" (Hersey) من خلال بحثه عن أثر الحالة الانفعالية الراهنة في وقوع الحوادث في العمل وذلك بدراسته لظروف حدوث 400 حادثة، فوجد أن أكثر من نصفها قد وقع بسبب حالات الاكتئاب التي تتصف بالحزن والخوف والشك والغضب مما يحول دون استخدام الفرد لذكائه وإمكاناته الخاصة في معالجة المواقف التي يتعرض لها. (فرج، 1986، ص 306)

ويؤكد "جارسون" كذلك على وجود العلاقة بين الصراعات في الدوافع وسوء التوافق المهني، كما يرى بأن نجاح الفرد وفشله يُقيّم بالنسبة لمستوى طموحه. (أبو النيل، 1985، ص 271)

وإن للقدرات العقلية بأنواعها كالذكاء، والإدراك، والتذكر، والانتباه تأثير كبير على توافق العامل في عمله، حيث توصلت الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الذكاء

وحوادث العمل كدراسات " يونغ " التي توصلت إلى أن عدم القدرة على الانتباه من طرف العامل يتسبب في وقوع العديد من المشكلات بينه وبين العاملين معه، فتسوء علاقته بهم ويكثر الصراع والهدم بينهم. (العريط، 1996، ص 18)

2.16.2. العوامل المرتبطة بالعمل: يعد وجود العوامل المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة بالعمال في مجال عمله بالشكل الذي يضمن استمرار العمل في ظروف صحية تريحه وتساعد على أداء عمله وفق النظام المحدد دافعاً قوياً للاهتمام بالعمل والإخلاص له والتشبث به قد يصل الأمر إلى حد الإغفال عن الكثير من العوامل المحيطة كانخفاض الأجر عدم ملائمة التوقيت، في حين أن ظروف العمل القاهرة من تعب، وملل، ورتابة وسوء العلاقات مع المسؤولين، والصراع مع الزملاء وقلة الوسائل والتسلط وصرامة التعليمات كل هذا يؤدي بالعمال إلى الشعور بالاستياء نحو عمله ويؤثر هذا على رضاه ثم على توافقه في العمل بشكل عام، الأمر الذي يدفعه إلى السعي نحو البحث عن عمل في مكان آخر.

وهكذا فإن الظروف الملائمة للعمل بإمكانها تغطية الكثير مما لا يتيح العمل للعمال كما أن الظروف السيئة في العمل تغني العامل عما يفيد في سبيل ما يسيء إليه.

3.16.2. العوامل الخارجية: إن العامل قبل أن يكون عضواً في مؤسسة العمل فهو عضو في جماعات أخرى كثيرة ومختلفة يختلف مركزه فيها من جماعة لأخرى، فهو المسؤول المسيطر الذي يعتمد عليه داخل الأسرة المتكونة من الزوجة والأولاد، وهو داخل أسرته الكبيرة المتكونة من الوالدين والأشقاء بين السيطرة والخضوع بقدر ما يجمعهم بهم من علاقات، وهو عضو كذلك في جماعات النادي، والمقهى والأصدقاء وهو يتأثر بهم جميعاً. (أبو النيل، 1994، ص 290)

ولهذا فإن توافق الفرد يرتبط بتوافقه في كل هذه الجماعات لأنها تتداخل فيما بينها وترتبط ببعضها البعض وينعكس هذا التوافق على مظاهر الحياة المختلفة وبخاصة العمل

حيث وجد بأن الكثير من المشاكل التي تواجه العامل في عمله إنما هي حصيلة مشاكل أخرى خارج نطاق العمل.

ويؤكد هذا أيضاً " أبو النيل "حيث يرى أن مشاكل التوافق لا ترتبط بظروف العمل وحدها فحسب بل يتأثر العمال بما في المنزل أثناء العمل كما يتأثرون في المنزل بما في العمل، ومن الصعب إبعاد التوافقات في العمل عن التوافقات خارج العمل.

وفي نفس الصدد يؤكد " جارسون "على أن ظروف المنزل غير الملائمة كالنزاع العائلي يعد من أعظم العوامل العامة خارج بيئة العمل والمؤدية إلى سوء التوافق. (أبو النيل، 1994، ص271)

كما أوضحت بحوث ليفي (Levi) و"فرانك نهاوسر" (Frankenhaeuser) و" جاردل" (Gardel) 1986 و"مارتن" و"شير" "مرهورن" (Martins Schermerhorn) 1983 أن الضغط الذي يعاني منه الفرد في أحد مجالات حياته كالأسرة أو المدرسة قد يؤثر على مستوى العمل وخاصة الأحداث المهمة السلبية والإيجابية كوفاة الزوج أو شخص عزيز أو الإصابة بمرض عضال، أو مشكلات حالية حادة، أو زواج أو ولادة طفل فهذه الأحداث تؤثر سلباً على الأداء المهني. (رونالد. ي. ريجيو، ب ت، ص 295-296)

17.2. مظاهر سوء التوافق المهني:

1.17.2. تعريف سوء التوافق المهني:

سوء التوافق المهني بمعناه العام يبدو في عجز الفرد عن إقامة علاقات مرضية بينة وبين من يتعامل معهم من الناس وبيئته الاجتماعية والمادية. أي عجز عن حل مشكلاته اليومية على اختلافها. (عبد الغني، 2001، ص335)

2.17.2. مظاهر سوء التوافق المهني:

لسوء التوافق المهني عدة مظاهر من بينها:

- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في الأخطاء أثناء عمله.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات.

- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل.
- يصبح العامل أكثر شعبا في تعامله مع رؤسائه ومع زملائه.
- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله.
- كثرة الشكاوي والتظلم. (عبد الغني، مرجع سابق، ص335)

18.2. أسباب سوء التوافق المهني:

- 1- أسباب تعود للعامل نفسه مثل: عدم الشعور بالأمن، الحساسية الزائدة والخوف والإنهاك القصور الإدراكي، التمرد والإسراف في الشكوى.
- 2- أسباب تعود للعمل مثل: سياسة التدريب والتوظيف، شخصيات المدربين والمشرفين والرؤساء المحيطين به، سياسة الترقى والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة، كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء.
- 3- أسباب تعود للبيئة تتعلق بالظروف غير الملائمة، سوء الحالة الاقتصادية. الصراعات داخل الأسرة. كما أن الشعور بالتعب والملل تعتبر من العوامل المؤثرة على التوافق المهني والتي تؤدي إلى سوء التوافق.
- 4- من الأسباب كذلك أوجه ضعف التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة، حيث أن ضعف الاتصال و نقص الإحساس بالتعاون يؤثر على الإنتاج و بالتالي على التوافق المهني للعامل. (الرفاعي، 1969، ص 37)

19.2. آلية تحقيق التوافق المهني للعاملين:

لكي تعمل على مستوى رفع مستوى التوافق المهني للعامل، فإن العمل على تحسين توافق العامل مع كل مكونات بيئته هذه سوف تؤدي الى تحقيق التوافق المطلوب له في عمله، أما هذه العلاقات فهي: علاقة العامل بزملائه- علاقة العامل بظروف العمل- علاقة العامل بالات العمل- علاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة.

1.19.2. علاقة العامل بحرفته: نجد ضرورياً وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته وإمكاناته وميوله.... الخ وتساعدنا على تحقيق ذلك عمليتان هما الاختيار المهني

والتوجيه المهني وفشلنا في تحقيق ذلك يتسبب في ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم الى غيرة نتيجة فشلهم فيه، فالعامل الذي ينتقل من حرفة الى أخرى في أوقات قصيرة، والذي يعجز عن الاستقرار في حرفة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية، ونتيجة لكثرة التنقل يشير العامل باليأس المرير والخيبة المؤلمة وفقد الثقة بالنفس وضياح الوقت والجهد وإرهاق للأعصاب وينتج عن ذلك تحول العدوان الناجم عما يصادفه الى علاقاته مع زملائه ومع المؤسسة نفسها ومع من يحتكم بهم بوجه عام، ومع نفسه كذلك، وهو في حاجة دائماً لإعادة التوافق مع البيئات والأعمال والظروف الجديدة، هذا بالإضافة الى ما يعود على المؤسسة من نفع كبير إن هي أحسنت وضع العامل في المكان المناسب حيث يزيد إنتاج العامل ويحسن توافقه مع العمل. (فرج، 1992، ص 24)

2.19.2. علاقة العامل بنظام المؤسسة: فالعامل المتوافق توافقاً حسناً مع عملة عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة، ولعل الخبير بشكاوى العمال وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن اغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم، فالعامل الذي لا يجد الرضا النفسي يتزعم المتمردين والقائمين بالإضرابات داخل المؤسسة، وبذلك ينجح في صرف غيرة عما فشل هو فيه ويرضي اعتباره لذاته لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي الى سوء العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول جادة العمل على إزالتها. (فرج، 1992، ص 55).

3.19.2. علاقة العامل بالرؤساء: ينبغي على المؤسسة إذا كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والرؤوس، ويلخص لنا "اوبرادهم" نتيجة بحوث قام بها بهدف حصر الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية بين المشرف والمرؤوسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، وقد بني هذا التلخيص على ملاحظات علمية مضبوطة في عدد من المؤسسات فيما يلي:

- معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم.
- تمثيلهم تمثيلاً آمناً لدى الهيئات العليا.
- تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقاً مرناً.
- اعتبار نفسه دائماً مثلاً يحتذى.
- إخلاصة في إرشادهم وتشجيعاً وتأنيباً.
- إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم ومعاونتهم على التحسن.
- دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة بكل منهم يقصد معاملة كل منهم المعاملة المناسبة.
- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق إخلاصة لهم والعدل والرحمة في معاملتهم.
- إحلال كل عامل في العمل الذي يناسب قدراته وميوله.
- يتحمل المسؤولية عن المرؤوسين فيما يقعون فيه من أخطاء. (الشافعي، 2002، ص 31)

4.19.2. علاقة العامل بزملائه: العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة تقوم على عاملين أساسيين هما: (التعاون والمنافسة)، وتلجا أغلب المؤسسات إلى استخدام العامل الثاني إما استخداماً صريحاً أو ضمناً ونتيجة المنافسة يكون رفع مستوى الإنتاج، ولكن نخشى ما قد بجرة هذا التنافس من إفساد العلاقات بين العمال وتبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذي تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في عمل واحد، وينبغي إلا نعتبر التعاون والمنافسة متعارضين تعارضاً تاماً، بل كلما أمكن الجمع بينهما لضمان سلامة العلاقات المتبادلة ومن ثم ضمان الصحة النفسية في جو المؤسسة.

واهتمام المؤسسات بإنشاء النوادي وتشجيع النشاط الرياضي وإقامة الحفلات والرحلات وأوجه النشاط الاجتماعي والترفيهي، يساعد أيضاً في التحسن المطلوب في علاقات العامل بزملائه ويعمل على زيادة توافقه معهم. (فرج، 1992، ص 56-57)

5.19.2. علاقة العامل بظروف العمل: يقصد بظروف العمل الشوط المادية التي يعمل فيها من ضوء وتهوية ورطوبة ونظام تتابع فترات العمل والراحة... الخ، فقد يختار العامل اختياراً نفسياً صحيحاً فيوضع في المهنة التي تناسبه من حيث الميول والاستعدادات والسمات

الانفعالية، وقد يدرّب تدريباً ناجحاً على استخدام قدراته الى أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المؤسسة بحيث تتاح له اكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل، ولكن ينبغي فضلاً عن ذلك أن تهيأ له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق الصحي بتوفير الظروف البيئية الطبيعية لدوام هذا التوافق وتحسينه ولا شك إن العمل من جانب المسؤولين على تهيئة ظروف عمل مناسبة للعامل يسهم في رفع معدلات الإنتاج علاوة على زيادة رضا العامل عن عمله وزيادة توافقه فيه. (فرج، 1980، ص 30).

6.19.2. علاقة العامل بالأت العمل: بالإضافة الى اللوائح والأشخاص الذين يتعامل معهم فإنه يحتك بالآلات والأدوات التي يستخدمها والتي يتوقف إنتاجه وتوافقه العام على سيرها، وزيادة على ذلك فإن سلامته وأمنة يتوقفان على حسن استعمالها بحيث تضمن بذلك عدم تعرضه للحوادث، وقد أوضحت الدراسات التي تناولت موضوع الحوادث إن هناك عوامل نفسية تكمن وراء هذه الحوادث سواء كانت اضطرابات انفعالية أم نقص في القدرات العقلية والإمكانات الشخصية المتطلبة للعمل، لذا فإن برنامج الاختيار والتوجيه والتدريب المهني والإرشاد والعلاج النفسي كفيلة بتخفيض قابلية العامل للحوادث في اقل قدر ممكن ولاحظ (ريان وسميث) في المؤسسات التي تكثر فيها الحوادث بدون أن تكون ظروف العمل مبررة لهذه الكثرة إن هناك علاقة بين هذه المظاهر والروح المعنوية السائدة بين عمال هذه المؤسسة وهنا يكون العلاج برفع الروح المعنوية لهؤلاء العمال بالطرق السيكولوجية مفيداً في تقليل مستوى الحوادث. (فرج، 1980، ص 58)

7.19.2. علاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة: ليس العامل عضواً في مؤسسة العمل فحسب بل هو عضو في جماعات كثيرة، متعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافاً كبيراً فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده، وشخصيته هنا المسيطر والمسئول الذي يعتمد عليه بقية الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والدة ووالدته وباقي الأشقاء وشخصيته هنا تتراوح بين

السيطرة والخضوع بقدر ما بينة وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات، ثم هو فرد في جماعة الشارع أو النادي أو المسجد أو المقهى أو الأصدقاء، وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون قادراً على التعامل مع هؤلاء الأفراد ويكون معهم علاقات صحية خالية من الشذوذ، ويصادف العامل صعوبات شخصية متنوعة في سبيل الحصول على هذا التوافق وبقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات يشعر العامل بالراحة النفسية التي تنعكس مظاهرها على حياته وأهمها العمل.

(الشافعي، 2002، ص 33)

ويرى الباحث إذا ما نجحنا في تحسين علاقات العمل بكل من مكونات بيئته السابقة فإننا نرفع مستوى توافقه المهني الى أقصى حد ممكن من التحسين، بل أيضاً نرفع مستوى توافقه في مختلف جوانب حياته الى حد كبير.

20.2. النظريات المفسرة للتوافق المهني:

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل والعمل فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل، وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل نتيجة قيامة بالعمل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وهكذا وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التوافق المهني لغايات تعزيز أدبيات الدراسة:

1.20.2. نظرية نموذج مظهر الرضا: تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها "Lawler" (1973) نموذجاً خاصاً لتحديد الرضا المهني، وطبقاً لهذه النظرية يكون الأفراد راضيين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء، العمل والمشرفين والرواتب، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا للقيام بأداء عملهم، يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلاً زيادة على ذلك، عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم عليهم شعور باللامساواة وبالذنب وأخيراً

إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الاستياء. (كشرود، 1995، ص 457)

2.20.2. نظرية العاملين (نظرية العوامل الدافعة-الصحية): تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل، وهي مرتكزة على حقيقة إن الفرد لديه نوعين من الحاجات: تجنب الألم، والنمو من الناحية النفسية.

لقد قام "Herzberg" وجماعته (1966) بمقابلة (200) محاسب ومهندس من مدينة بتسبرج الصناعية، ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل والتي أدت إما الى تحسين رضائهم عن العمل وظهر بان هناك خمس عوامل يمكن أن تقرر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي: الانجاز، التميز، العمل نفسه، المسؤولية والتقدم، والترقية في العمل، على إن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغير الثابت في الاتجاه نحو العمل وبما إن هذه العوامل فعالة في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد، لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل، أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي: تعليمات المؤسسة والإدارة، الإشراف، الأجور، العلاقات الاجتماعية، وظروف العمل المادية، وبما إن لهذه العوامل تأثيراً قليلاً على اتجاهات العمل الايجابية، لذلك سميت بالعوامل الصحية موازاة بالاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحوط. (الزبيدي، 1991، ص 85-86)

3.20.2. نظرية القيمة: نظرية القيمة أو التعارض التي طورها "Locke" (1969-1974) تقول إن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكماً ثنائي القيمة:

أ- التعارض المدرك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل.

ب- أهمية ما يريده الفرد ويقومه.

فالرضا الوظيفي الكلي للفرد هو عبارة عن مجموع كل هذه المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد. بعبارة أخرى، فانه بالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر العمل مثل (الترقية) يمكنه أن يكون مهماً جداً لهذا الفرد، بينما ليس كذلك

لفرد آخر فمظهر الترقية مثلاً بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطي وزناً أو قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر. "رضا كلي = مجموع مظاهر × أهمية المظاهر بالنسبة للفرد.
(كشروود، 1995، ص 453-456).

4.20.2. نظرية العملية المناولة: يؤكد "Landy" (1987) من خلال نظريته للرضا الوظيفي على دور العمليات الفسيولوجية في الحفاظ على حلة وجدانية متزنة، أي إن الأساس السببي للرضا هو فسيولوجي ويشمل الجهاز العصبي المركزي، وسوف يتغير رضا الفرد الوظيفي من خلال الأسابيع القليلة الأولى منها بعد عدة سنوات.

إلا أن "Landy" يقترح بان هناك آليات داخل الأشخاص تساعد على المحافظة على حالة وجدانية متزنة ويعتقد إن هذه الآليات تلعب دوراً في الرضا الوظيفي، والعملية المناوئة تشير الى العمليات المناوئة أو المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلاً، إذا كان الشخص مسروراً جداً، فان استجابة فسيولوجية تعارض أو تناوئ هذه الحالة الوجدانية وتحاول أن ترجع الفرد الى الخلف الى مستوى محايد، فالحالة الوجدانية المتطرفة سالبة أو موجبة ينظر إليها على إنها مضرّة بالأفراد وليست مفيدة لهمك في أي حال من الأحوال تستعمل الميكانيزمات الآليات الفسيولوجية لتقي الشخص من هذه الحالات بان السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي هو المتطرفة. ويقترح "Landy" أنهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفسيولوجية الوقائية. (الشافعي، 2002، ص 36).

5.20.2. نظرية التأثير الاجتماعي: قدم كلاً من "Salancik & Pfeffer" (1978) نظرية الرضا الوظيفي تخلص من مفهوم الحاجة، وفكرتها الأساسية هي إن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة كما أنها أيضاً نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها بعبارة أخرى لا تقوم إدراكات الوظيفة على أساس الخصائص الموضوعية للوظيفة فقط، ولكنها تتأثر أيضاً وبدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان

العمل وبالتالي يحتمل أن ينظر الى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقاً للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل الى الوظيفة. (كشرود، 1995، ص 463).

6.20.2. نظرية الثبات (الاتساق): تم تطوير هذه النظرية من قبل "Korman" (1976) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفي. وبناء على هذه النظرية هناك علاقة موجبة بين الاثنين، إضافة الى إن العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية بينما العمال ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة. وهناك ثلاثة أنواع من تقدير الذات مهمة للأداء الوظيفي وهي:

1- **تقدير الذات المزمّن:** الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.
2- **تقدير الذات الموقفي:** الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتشغيل آلة أو مخاطبة الآخرين.

3- **تقدير الذات المتأثر اجتماعياً:** الذي يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناء على توقعات الآخرين وبالإمكان تحسين أداء العامل وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي لكن زيادة مستوى تقدير الذات خاصة تقدير الذات المزمّن، يكون صعباً، بالرغم من أن هناك طريقتين لذلك: الأولى: تعطي للعمال فكرة دقيقة حول قواهم خاصة في ورشات العمل أو في جماعات الحساسة، وهذه الأفكار يعتقد إنها تزيد من مستوى تقدير الذات وذلك بإبلاغ العامل (أو العمال) عن قواه العديدة وأنه شخص جيد.

الثانية: تعطي للعامل مهمة سهلة جداً يكون من المؤكد النجاح فيها. فهذا النجاح يعتقد أنه يزيد من مستوى تقدير الذات، الذي قد يزيد بدوره من الأداء والذي يؤدي بدوره الى زيادة في مستوى تقدير الذات. (السماري، 2006، ص 40)

7.20.2. نظرية التدرج الهرمي لماسلو: يعتبر "Maslow" أحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية، إن نظرية الحاجات لماسلو تهدف لتحقيق هدفين، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية وترتبط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية.

إن نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة يتألف من خمسة مستويات من الحاجات الإنسانية، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف إن إشباع هذه الحاجات يؤثر في أهميتها. (الزبيدي، 1983، ص 75)

المستويات الخمسة للحاجات هي:

1- الحاجات الفسيولوجية: الحاجة الى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي. (زهران، 1983، ص 35).

وهذه الفئة من الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة في حالة عدم إشباعها فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكاناً دافئاً، وإشباع هذه الحاجات يعتبر ضرورياً للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه، وإن هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم. (الطو، 1999، ص 45)

2- حاجات الأمان: وهي تمثل حاجات الفرد الى الأمان والسلام والاطمئنان أو الاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين. (الزبيدي، 1991، ص 77)

على سبيل المثال، شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي (توفير وادخار)، أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم يمكن التنبؤ بأحواله. وتبرز الحاجات الى الأمان بعد أن تشبع نسبياً الحاجات الفسيولوجية. (الطو، مرجع سابق، ص 45)

3- حاجات الحب والانتماء: يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة الى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي والأصدقاء والشعبية، وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية ولا شك إن كل فرد يسعى الى أن ينظم الى جماعة والى بيئة اجتماعية صديقة تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم رابط متين، وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه ويشاركونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه، ويسعدهم ويسعد بهم. (زهران، 1982، ص 35)

4- حاجات الثقة: وتشمل الحاجة الشعور الشخصي بالإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للتمييز والاحترام من قبل الآخرين، وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضاً. إن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك، ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير ولكن يستند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص، والتي تعكس إمكانياته وقدرته على الانجاز والعمل. (الزبيدي، مرجع سابق، ص 79)

5- حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة ويعبر ماسلو عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله "أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون" ويعتمد تحقيق الذات أيضاً على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية وحدودها. فلا بد أن يعرف الفرد ما يمكن أن يفعله قبل أن يعرف أنه يفعله بكفاءة وإتقان. (الحلو، 1999، ص 81)

وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها وترضى رغباته وطموحاته وتحديه وإبداعه وتحقق بالتالي إشباعاً داخلياً لمكوناته ويعتبر عمل الفرد هو المجال الأساسي لتحقيق ذلك، فإن كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية حادة للفرد تمارس عليه ضغطاً مستمراً قد يؤدي به إلى الإحباط لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أو العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني، ويعتقد ماسلو بأن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام إلى نهاية الحياة.

ويرى "ماسلو" إن كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون راضياً عن وظيفته، أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته فإنه يكون غير راضٍ عن عمله.

(الزبيدي، مرجع سابق، ص 81)

21.2. قياس التوافق المهني:

استخدم لقياس التوافق المهني عدة مقاييس تحددها " راوية دسوقي " فيما يلي:

- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاه نحو الجوانب المختلفة للعمل.
- مقياس الرغبات.
- مقياس الميل.
- مقياس الكفاية الإنتاجية.
- استبيان عن التاريخ المهني.
- صحيفة متابعة الفرد في العمل.
- محك الملائمة المهنية. (دسوقي، 1996، ص 26-27)

كما استخدم " مصطفى عشوي " القياس الاسمي وهو أبسط التقنيات لقياس الرضا المهني، حيث يسأل الباحث العمال عدة أسئلة تتعلق برضاهم عن العمل بجوانبه المختلفة، ولا تتطلب هذه الأسئلة إلا الإجابة بـ " نعم " أو بـ " لا ". (عشوي، 1994، ص 137) نجد أن أغلب هذه المقاييس يقتصر على جانب معين، في حين أن التوافق المهني في حقيقته يجمع بين كل هذه الجوانب، حيث يبدأ بالميل فالرغبة ليصبح اتجاهًا، يتأثر بالماضي المهني للفرد ويؤثر على إنتاجيته وتلاؤمه مع العمل، وينعكس ذلك على نفسيته وعلى عمله وعلى علاقاته بالمحيطين به من مسئولين وعمال، من هنا تحدد التوافق المهني في هذه الدراسة بالأبعاد التالية:

1- طبيعة العمل وظروفه المختلفة:

- طبيعة العمل والمؤسسة.
- الأجر.
- نظام العمل.

- الظروف المادية والفيزيائية.

2- العلاقات الاجتماعية داخل العمل:

- العلاقات مع المسؤول.

- العلاقات مع الزملاء.

3- الانضباط.

هذا بالإضافة إلى بعد آخر والذي ينعكس أثره على الأبعاد السابقة والمتمثل في القدرات والخصائص الشخصية والتي تظهر من خلال إدراك العامل لتلك الجوانب المختلفة من العمل، من هنا فإن قياس التوافق المهني هنا يعتمد على مقدار توافق العامل مع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة به في مجال عمله.

خلاصة الفصل:

اتضح من خلال هذا الفصل أن التوافق هو عملية ديناميكية مستمرة تقتضي التوفيق بين قدرات الفرد وحاجاته الخاصة، وكذلك المتطلبات المادية والنفسية والاجتماعية للبيئة المحيطة، ويعد التوافق المهني من أهم أنواع التوافق ينتج عنه انسجام العامل واتساقه مع نفسه وعمله والآخرين، ويتأثر هذا التوافق بالعوامل الشخصية للعامل الجسمية منها والنفسية والعقلية، وبالعوامل المرتبطة بالعمل من ظروف مادية وفيزيائية ونفسية واجتماعية، ناهيك عما يحيط بالعامل من مؤثرات خارجية كالأسرة والجماعات خارج العمل.

وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال التعريف به واتجاهاته وأبعاده ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث:

الإدارة الرياضية: وزارة

الشباب والرياضة

تمهيد:

إن الإدارة أحد الأمور الأساسية التي ستلزمها الحياة اليومية للإنسان، ذلك لأنها ترتبط بطريقة تحقيق الإنسان لأهدافه في الحياة وبدونها تسير الأمور سيراً عشوائياً. وبالرغم من أن الإدارة قديمة قدم التجمعات الإنسانية ذاتها إلا أن ممارستها بطريقة أو بصورة علمية لم تظهر إلا مع بداية الثورة الصناعية ومنذ ذلك التاريخ بدأت الدراسات والكتابات في مجال الإدارة تبحث عن العوامل والظروف الإدارية المؤثرة على نجاح المديرين في كافة المجالات الوظيفية وأصبح تطبيق مبادئ الإدارة له تأثير على رقي المجتمعات طالما أن هذه الأخيرة تعتمد في إشباع حاجياتها على الجهود الجماعية المنظمة من قبل الأفراد والمنظمات.

إذ أصبحت الإدارة هي العامل الرئيسي المؤثر على نجاح وفشل المشروعات وبالتالي فكل منا يدير حاجياته وفقاً لفلسفته وقدراته، وحينما يحتاج العمل لأكثر من فرد تبدأ عمليات إدارية أخرى مثل التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، فالإدارة ما هي إلا عملية توجيه الجهود وخلق أفضل مناخ ممكن لتحقيق الآمال والأهداف والرغبات.

لذا ينبغي على جميع العاملين في المجال الرياضي معرفة علم الإدارة وذلك لمساعدتهم في ممارسة الأعمال الإدارية وبأداء مستوى عالي، وذلك فإن استيعاب الأعمال الإدارية من قبل العاملين في المجال الإداري الرياضي وتنفيذهم للمبادئ الإدارية بصورة علمية دقيقة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية بأفضل الطرق.

والإدارة هي الأسلوب المنطقي الوحيد الذي يستخرج أعلى قيمة وفائدة للمواد المتاحة. ومن خلال هذا الفصل سأتطرق إلى محاولة تقديم أهم المبادئ والأصول العلمية للإدارة الرياضية والتطرق إلى أهم الوظائف الأساسية للإدارة في التربية البدنية والرياضية.

1.3. تعريف الإدارة:

إن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو: (administration) أي أن الكلمة تعني "to serve أي خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة أما الإدارة بمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة." (بن حبتور، 2000، ص 32-33)

كما أنها عبارة عن نشاط له مضمون، يحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

وهي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع ما ويطبق هذا المصطلح في الوقت نفسه على المنضمين في التسلسل الهرمي، والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها الذين يقومون بأداء هذه المهام والوظائف. (العيسوي، 1998، ص 25).

وقدم "باول هارسي" و "كينيث بلانكارد" (Paul hercy et Kenneth h. bankcard) تعريفاً للإدارة أشارا فيها إلى أنها " عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية"

وتعتبر العملية التي بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة.

وكذلك هي المعرفة الدقيقة لما يجب عن الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها، كما عرفها "هنري فيول" على أنها: " أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ، وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر، وأن تتسق وأن تراقب.

(عبد الفتاح، 1992، ص 11)

كما قد عرفت بأنها: " الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (بوحوش، 2008، ص 15)

وعرفها "دونالد كلوه DONALDJ CLOUGH" بأنها: فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من

الناس نحو تحقيق هدف مشترك (Donaldj ,clough 1968 ,p8)

وعرفت بأنها: فن، والفن هنا يشير إلى الأساس المهاري للممارسة، أي المهارات المكتسبة وتتوفر لدى الشخص، بحيث يستخدمها في تطبيق العلم، بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق.

(أبو الخير، 1985، ص 239)

كما يميل البعض إلى اخذ تعريف الإدارة من مهام المدير نفسه، فالدور الذي يؤديه

الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين:

1- أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتها عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا المجتمع البشري بنشأته وتربيته.

2- تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككيان وتنظيم موحد محاولاً أن ينطلق بهذا الكيان الضخم والتجمع البشري العظيم لكل طاقاته وإمكاناته في الاتجاه الهدف المرجو.

وأياً كان الاتجاه في النظر إلى مفهوم الإدارة، فالمؤكد أن العملية الإدارية لها طرفان هامان هما الإداري والجماعة، فالإداري هو الذي يقوم بالتنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود والأهداف وتحفيزها من اجل الوصول إلى الهدف.

ونحن إذا حاولنا وضع تعريف مبسط للإدارة الرياضية، فنقول أنها: عملية تخطيط وقيادة ورقابة لمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية تقوم بتوظيف واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن تعريف الإدارة على أنها: العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه وتعرف الإدارة أيضا من الناحية الإنسانية بأنها: الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا المجهود في أي مشروع من المشروعات ويعرف بإدارة المشروع.

وذكر "بلي" عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال: إن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وإن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية: الأولى هي التخطيط والثانية هي الرقابة، وذكر علي عبد المجيد في كتابه الأصول العملية للإدارة والتنظيم أن: الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه، وتنمية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وقلل التكاليف.

2.3. مستويات الإدارة:

قديمًا كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها فالأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى على الآخر ومن ثمة تتحدد مستويات الإدارة في ثلاثة مستويات هي:

(باهي، العفيفي، 2005، ص 26- 27 - 28)

1. الإدارة العليا: وهي تتجسد الإداريين الذين يضعون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط ويمثلون "رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء" في الإدارة العامة الحكومية أما إدارة الأعمال فهم "رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها والمدير العام وفي المنظمات الصغيرة يمثل مالك المؤسسة الإدارة العليا، أما المنظمات غير الحكومية (الهيئات الأهلية الخاصة فتتمثل الإدارة العليا فيها في كل من مجلس الإدارة والمدير العام).

ويكون اهتمام الإدارة العليا بالمهارات الإدارية الذهنية أكثر ثم يليها الاهتمام بالمهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، حيث يمثل هذا المستوى عقل المؤسسة وهي التي تهتم برسم السياسات العامة ووضع الأهداف وتحديد الخطط والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

2. الإدارة الوسطى: إذ هي المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى (رؤساء الأقسام ومديري المناطق) ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصول بين تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى وغالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا وهي تقوم بنقل وترجمة ما تضعها الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة إلى برامج وخطط تفصيلية وتنقلها الإدارة المباشرة، أي أنها همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة.

3. الإدارة الإشرافية (المباشرة): وتتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، ومن ثمة فإن الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم وبالتالي فإن توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهم الوظيفي. إلا أنه في واقع الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلما تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر.

3.3. التسيير (Management):

1.3.3. مفهوم التسيير: يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرة الممتثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة بالتوفيق بين مختلف الموارد ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية.

حيث عرف الكلاسيكي تايلور (Taylor): بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية من أبرزها سيمون (H. Simon) فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات اتخاذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

ان المصطلح الفرنسي (gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح

الانجليزي (Management) فانه يشمل المفهوم الضيق إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير. (بن حبيب، 1974، ص 103)

2.3.3. تطور مفهوم التسيير: إن تطور مفهوم التسيير سببه عنصران أساسيان هما:

❖ العنصر الأول: متعلق بكثرة المناهج:

نرى أن عوامل البيئة تعقدا على المؤسسة مما يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس.

❖ العنصر الثاني: يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج

لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتماماتها على العنصر المادي المتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان كآلة وهذا لا يحقق ما تصبوا إليه المؤسسة الحديثة.

ولإبراز هذين العنصرين قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

نختار تصنيف (Chauvet) حيث يعرف منظورين للمؤسسة:

❖ المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة

بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

❖ المنظور الثاني: يكمن في توجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي مبني على

شروط اجتماعية ملائمة.

ومن خلال المحورين صلابة - مرونة وكذا المؤسسة الفرد استطاع (Chauvet) أن يظهر

أربعة أنماط التسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

1. التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)

2. التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي)

3. التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني)

والهدف من هذا النوع من التسيير يمكن في التكيف مع البيئة والتحكم فيما يخص

التخلفات الاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة باستعمال مناهج عدة منها:

(تسيير الجودة، تسيير المشاريع، تحليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحليل الاستراتيجية الكلاسيكية).

4. التسيير المشترك (participatif)

ويضم هذا المصطلح المفاهيم الآتية:

- الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة ل (pascal athos)

- التسيير من النوع الثالث (seriey 1986 archier)

- التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف (avenier)

وهذا النوع من التسيير يهتم بتطبيق وإعداد الاستراتيجية.

3.3.3. أهمية التسيير:

التسيير ضروري لكل المنظمات فبدون تسيير لن تتسق الجهود وبالتالي سوف يسعى التنظيم من جانبه وبصورة مستقلة عن تحقيق أهدافه الشخصية غير مبالي بأهداف الجماعة ولا أهداف المنظمة التي ينتمي إليها هذا من جهة ومن جهة أخرى غياب التسيير يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة، لذلك فالتسيير ضروري من أجل:

❖ تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة.

❖ تحقيق الكفاءة والفعالية.

1. تحقيق الأهداف المسطرة:

هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو تقديم خدمات للمجتمع، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها (المجتمع الرأس مالي) لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف الربح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدماتها للمجتمع.

2. المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة:

في هذا المجال المسير مطالب بالبحث والتركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة، كالبحت عن التوازن بين العائدات والنفقات، الخدمات المقدمة والتكاليف المترتبة عن تقديمها وطلبات مختلف المجموعات في المنظمة لاستماع مشاكل المستخدمين بصفة عامة.

3. تحقيق الكفاءة والفعالية:

ويقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة والفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح والمطلوب.

4.3. المسير:

1.4.3. تعريف المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط، ومراقب ومنسق لجهود الآخرين، ولا بد أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول منفذ فقط.

(العبد، 1987، 57-59)

2.4.3. مهارات التسيير:

تتوقف مدى قدرة المسير على إنجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعمال على مدى توافر مهارات التسيير والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المسيرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:

أ- المهارات الذهنية: ويقصد بها المسير على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس ليس على الاقدمية.

ب- المهارات السلوكية: ويقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المسير يغض النظر

عن مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وتحفيزهم والرقابة على تصرفاتهم.

ت-المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجع..... الخ.

وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري كما تقل الحاجة إلى هذه المهارات كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة.

5.3. مستويات المسيرين في المؤسسة:

1.5.3. مسيرو القاعدة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

2.5.3. مسيرو الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم اوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

(الطيب، 1995، ص 18-20)

6.3. أدوار المسير:

يتبع منتزباخ (Mentzebere) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك يهدف ماذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجدنا أن المسيرين لا يودون هذه الوظائف كلها وقد رأى انهم يقومون بمثل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات. (الطيب، 1995، ص 17)

1.6.3. الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- ❖ الواجهة: الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي مسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدت أو دائرته.
- ❖ القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- ❖ الرابط: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من مداخل التنظيم وارجح.

2.6.3. الأدوار الإعلامية: يستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- ❖ الملتقط: ملتقط للمعلومات التي تفيدة في تسيير شؤون وحدته.
- ❖ موصل: لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- ❖ المتحدث: مع الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ في الداخل والخارج.

3.6.3. الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- ❖ المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
- ❖ معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- ❖ موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام، الوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
- ❖ المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لخصائص المسير أو المسؤول فمدير البيع يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

7.3. خصائص المسير الفعال والناجح: يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:

- ❖ يعتبر المسير الفعال العمل شيء طبيعي كاللعب ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن ان يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا وان يكونوا مشركين.
- ❖ مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- ❖ العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ❖ ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق.
- ❖ يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على انه أعلى شيء في الوجود، ولا يمكن إخلاله، وشراؤه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- ❖ المسير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل.
- ❖ ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على انها علاقات عضوية هادفة.
- ❖ يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل كاستراتيجية اساسية للتحفيز .
- ❖ يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وان الخطأ نتيجة سوء فهم، لابد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد ممن معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- ❖ المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من اجل تحقيق أفضل النتائج.
- ❖ المسير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة بين العاملين معه.
- ❖ المسير الفعال يبحث عن الافكار الجديدة.
- ❖ المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

(حسن، 2001، ص 47-49)

8.3. التسيير الرياضي management du sport

1.8.3. مفهوم التسيير الرياضي:

إن التسيير الرياضي يعتبر الوجهة الجديدة للرياضة ويتبنى الاحترافية والوصول إلى الهدف المنشود إلا وهو تطوير الرياضة بصفة عامة، لذا أنشأت أندية رياضية تعتمد على كل ما هو ملموس وأصبحت الرياضة غير محصورة على النشاط البدني فقط بل تعدت كل الحدود حيث أصبحت تساهم في بناء صرح بعض الشعوب وكذلك دعم الاقتصاد من خلال إقامة البطولات الدولية في شتى المنافسات وكان أول ظهور المجال لتسيير الرياضي في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لعدة عوامل نذكر منها:

✓ تغيير نظرة الحكومات اتجاه الرياضة.

✓ الخصوصية.

✓ نقص الدعم المالي للأندية الرياضية من طرف الحكومة.

✓ عدم وجود قانون أساسي يسعى لتطوير الرياضة صعوبة كبيرة في التطور وخاصة بعد

تخلي المتطوعين benevoles عن الدعم المالي للأندية الرياضية.

ونتيجة لهذا الظرف أصبح الجميع يبحث عن الحل والكل يحب كلمة التطور مما أدى

إلى انعقاد القمة الأوروبية الرابعة للتسيير الرياضي في مونبيلية (montpellier) وحضرها

حوالي 350 مشارك جامعي من كل البلدان والتي أعطت دفعة جديدة للتسيير الرياضي.

2.8.3. أهداف التسيير الرياضي:

إن الوضعية السائدة في قطاع الشباب والرياضة وذلك على مستوى تسيير المنشآت الرياضية

(المؤسسات الرياضية) بروز عدة نقائص وتهميش الشباب وعدم الاستجابة لطموحاته مما دفع

بوزارة الشباب والرياضة من خلق تكوين إطارات في مجال التسيير الرياضي ومن أجل

التخلص من:

✓ الحالة المزرية للهياكل الرياضية.

✓ تسيير إداري منقول عن قطاع التربية الوطنية والتنظيم البيداغوجي يتم بالبيروقراطية الإدارية.

- ✓ التوزيع السيئ للعتاد والتجهيز وعدم مسابته للتطور .
- ✓ ضعف الغلاف المالي واستعماله الغير عقلائي.
- ✓ مسيرون لا يتطابق تكوينهم مع تطور الشباب والرياضة.

9.3. وظائف المسير والتقنيات التسيير:

إن عناصر الوظيفة الإدارية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فإنه يرافقه على حين أن الرقابة إذا ترافق التنفيذ فأنها تليه أيضا وهدفنا في هذا الفصل هو أن نتناول بإيجاز مناسب كلا من وظائف المسير وتقنيات التسيير من حيث المفهوم والمكونات والأدوات ولوسائل.

1.9.3. التخطيط:

1.1.9.3. مفهوم التخطيط:

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختبار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة.

ويعرفه "فايول" (Fayol): بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

(الصحف، 2002، ص 157)

2.1.9.3. أنواع التخطيط:

من واقع الحقيقة التي تقول إن أي منظمة تتعدد أهدافها، فإن الخطط داخل أي منظمة تتعدد أيضا، ولمواجهة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من أنشطة التخطيط.

✓ التخطيط الاستراتيجي

✓ التخطيط التكتيكي

✓ التخطيط التشغيلي

➤ التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بصياغة الأهداف العام للمنظمة وتختص الإدارة العليا بوضع وتطوير الخطط الاستراتيجية وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو انجاز هذه الأهداف. وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني:

- ✓ كشف المستقبل الخاص بالمنظمة
- ✓ تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل
- ✓ تحديد رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلاً.
- ✓ تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

➤ التخطيط التكتيكي:

يغطي التخطيط التكتيكي مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمنظمة مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، ويركز التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد والأفعال حيث يهتم التخطيط التكتيكي بكيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في إطار من الموارد المحددة وقيود الوقت وأخيراً تهتم الإدارة الوسطى بوضع الخطط التكتيكية.

➤ التخطيط التشغيلي:

تضطلع الإدارة في المستوى الإشرافي الأول " الإدارة الدنيا " بمسؤولية وضع وتحديد الخطط التشغيلية، وواقع الحال أن الخطط تأخذ أشكالاً عديدة. (المليجي، 1997، ص 103)

3.1.9.3. فوائد التخطيط:

على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت، وأنه يقوم على افتراضات ليست شمة يجزم بصحتها فإن الفوائد لعل من إبرازها ما يلي:

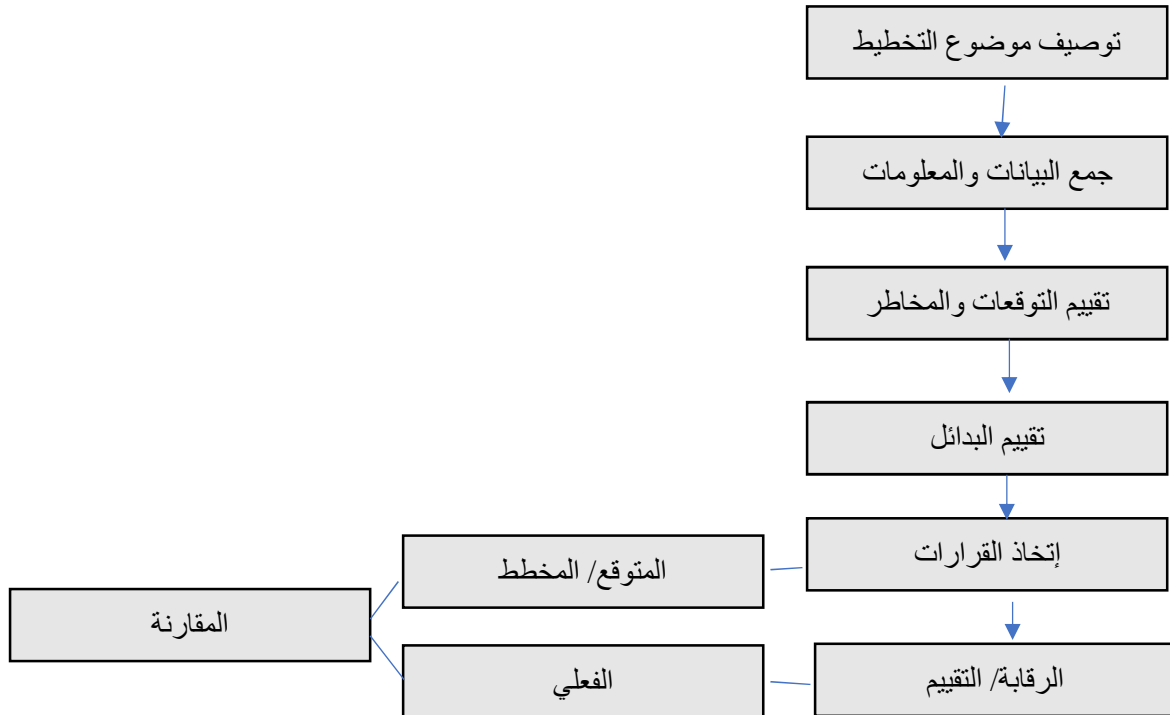
- ✓ يبرز الأهداف التي يطلب ممن الأفراد تحقيقها.

- ✓ يبين مقدا العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف.
- ✓ يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسير محصلات قواها في اتجاه واحد.
- ✓ يربط التنفيذ بالزمن، لاسيما وأنه من أهم عناصر الإنتاج. (الناشد، 1980، ص 116)
- يلفت الانتباه مقدا إلى المشكلات لاتخاذ التدابير، الوقائية وللتصدي لها على أساس الاستعداد المجهز.

4.1.9.3. مراحل عملية التخطيط:

من أجل الوصول الى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة 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 كما هو موضح بالشكل التالي: (ماهر، 2001، ص 159)

شكل رقم (9) يوضح مراحل عملية التخطيط.



وهناك تقسيم آخر لعملية التخطيط قدمه "فيد Wild" حيث يقسمها الى ستة مراحل وهي:
تحليل الهدف - تحليل المشكلة - تحليل البدائل - التنبؤ - التقييم - إتخاذ القرارات. (ماهر، 2001، ص 10)

5.1.9.3. وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

إن وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل 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 ومنه نرى بأن العملية التخطيطية ذات أهمية قصوى باعتبارها تمثل أهم مكونات العملية الإدارية، وإذا كان للتخطيط معان فما يهنا منها هو ما يتم داخل المنظمات من تحديد الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل لتحقيق الأهداف كما تمكننا ان نعرف التخطيط بأنه عملية مستمرة لا ينتهي على الاطلاق بحيث لا يمكن أن نصل لمرحلة نقول فيها أن التخطيط قد انتهى، والهدف النهائي للجهود التخطيطية هو النتائج المستهدف تحقيقها، وحتى هذه النتائج ما هي الا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، لذا فإن النتائج المحققة بعد فترة زمنية مثلاً سنة هي عوائد مبكرة على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى. (نويوة، 2003، ص 24)

ولكي تكون العملية التخطيطية شاملة يجب أن تغطي خمسة أبعاد وهي:

1- موضوع الخطة.

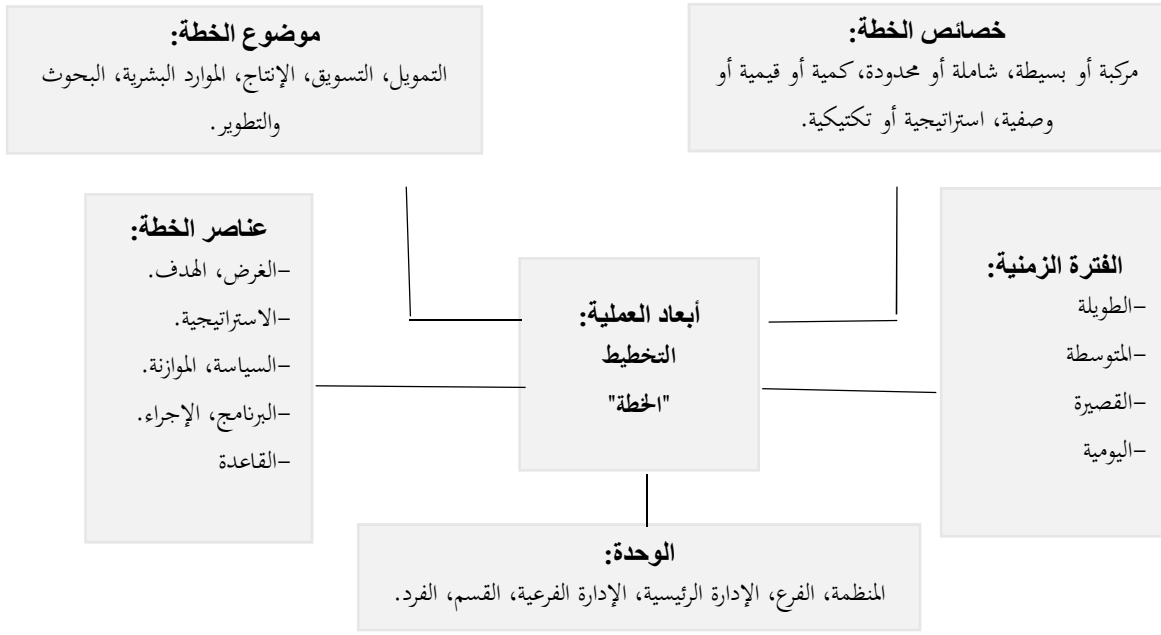
2- عناصر الخطة.

3- الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

4- الوحدة التي تعد عنها الخطة.

5- خصائص الخطة.

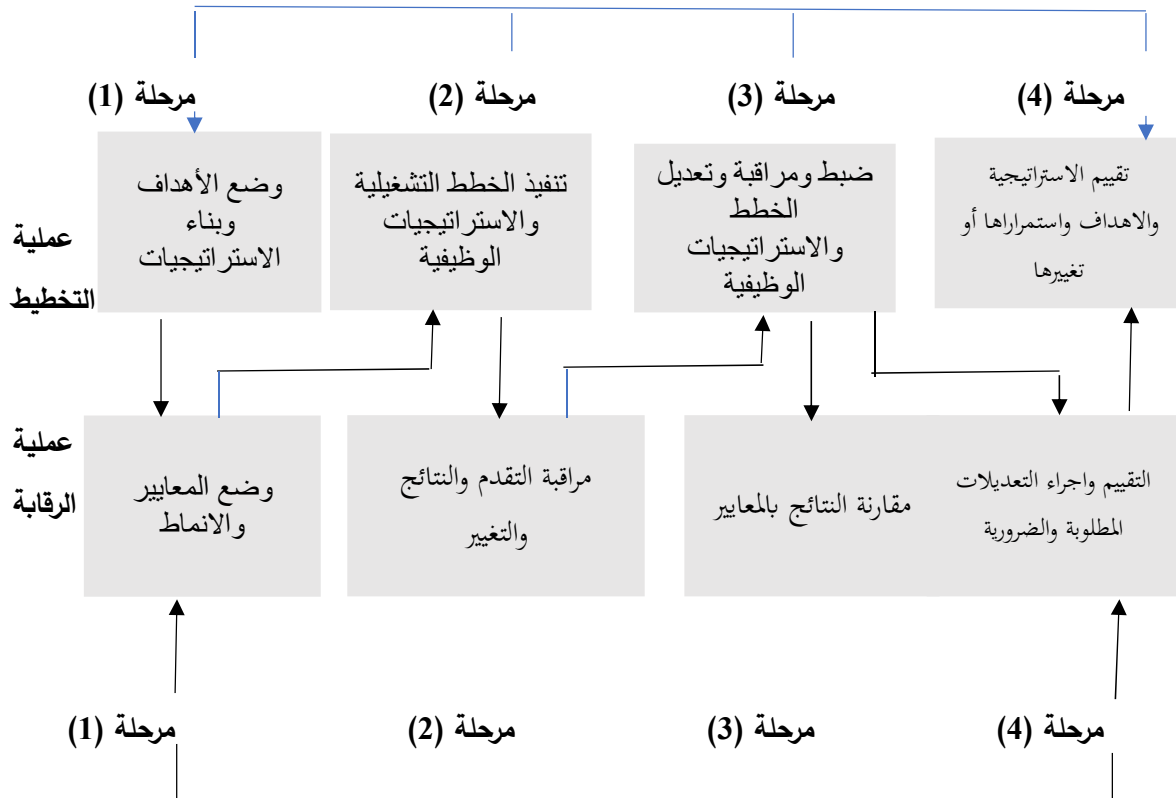
شكل رقم (10) يوضح أبعاد الخطة



6.1.9.3. العلاقة بين الرقابة والتخطيط:

بمفهومها العام تهدف الرقابة الى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (11) يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة



7.1.9.3. التخطيط في الإدارة الرياضية:

التخطيط في الإدارة الرياضية يعني "التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب"

8.1.9.3. خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية:

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطاً فعالاً ومثمراً، وإنما لا بد من توافر عدداً من الخصائص فيه حتى يمكن أن يأتي ثماره، ويصبح تخطيطاً فعالاً، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- 1- واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.
- 2- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية.
- 3- أن يكون التخطيط شاملاً لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة.
- 4- كفاءة ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
- 5- أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجاً، وكذلك السير في الإجراءات.
- 6- أن يكون التخطيط مرناً، نظراً لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائماً على عوامل عدم التأكد، واحتمالات التغيير.
- 7- ضرورة وجودة تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، وكذلك التنسيق بين الخطط المختلفة.
- 8- توافر العمق والجوهرية في التخطيط والابتعاد عن السطحية.
- 9- أن يتسم التخطيط بالوضوح بالبساطة قدر الإمكان.
- 10- توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (الاقتصادية). (حمادة، 1999، ص 97)

2.9.3. التنظيم:

1.2.9.3. مفهوم التنظيم"

توجد تعاريف عدة للتنظيم بالرغم من أن تغييرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدء الاهتمام المنهجي بالموضوع حتى الآن وسوف نعرض بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

يعرف كاريل (1973): التنظيم بأنه: نظام ممن العلاقات المحددة رسميا التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سويا لتحقيق أهداف مشتركة. (Carlisle haward (1973) P 33)

يعرف جاكسون ديورجان (1982) التنظيم بأنه: التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمنظمة تسيير أنشطتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها. (Jackson and margan (1982) p.3)

أما (O'Donnell & koontz) فيعتقدان بأن التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات بينهما بغرض التنسيق الهيكلي أفقيا ورأسيا بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع.

2.2.9.3. أنواع التنظيم:

أ- التنظيم الرسمي: وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف، لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية، وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

ب- التنظيم الغير الرسمي: التنظيم الغير رسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال والموظفين، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات التي تتطلبها الإدارة.

كما ان التنظيم غير رسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

(المليجي،1997، ص 314-317)

3.2.9.3. مبادئ التنظيم المثالي:

- ✓ أن يتم تقسيم داخل المنظمة بصورة محددة وقاطعة بالنسبة لكافة الأنشطة.
- ✓ الاعتراف بالتخصص، واعتبار أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوءها تقسيم العمل.
- ✓ يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي.
- ✓ أن يقوم التنظيم على أسس وقواعد موضوعية موحدة.
- ✓ أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري وإشرافي وطبيعة الأعمال المكلف بها.
- ✓ حماية المنظمة من الخارج، وهذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم والقيم السائدة في المجتمع.
- ✓ يجب أن يتماشى التنظيم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها. (الطيب، 1995، ص 52)

4.2.9.3. التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية الى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته لتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، اصدار اللوائح والشروط، والاشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات والعلاقات الخارجية. (إبراهيم، 2003، ص 65)

إن المنظمين للأنشطة الرياضية المختلفة هم الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف ذلك النشاط وتحديد أدوارهم وعلاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط حيث يقوم المنظمون بإصدار اللوائح والأنظمة التي تسيّر النشاط وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية، إضافة الى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والاحصائيات التي تتطلبها الخطة وتسجل الأعضاء الذين سيمارسون النشاط ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي:

1- تأكيد استقرار الكادر الإداري طوال فترة تنفيذ النشاط.

2- إيجاد كادر اداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.

3- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري ويعمق مراحل أهداف المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.

4- تدريب الكادر الإداري داخلياً وخارجياً لترقية مستواهم.

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية، فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف الى تحقيق مستوى مضيئ من الكفاءة وحسن الإدارة، إضافة الى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافيه يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم.

5.2.9.3. التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي ففي التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد الأهداف والخطط والسياسات التي تهدف الى تحقيق الأهداف لابد أن يكون هناك تنظيماً ملائماً.

ففي مجال التربية البدنية والرياضية الكثير من الأنشطة التي لابد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى لأداء في أقصر وقت زائد وأقل تكلفة.

فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية والرياضية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين أثناء التنفيذ. كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.

3.9.3. التوجيه والتحفيز:

1.3.9.3. مفهوم التوجيه:

إن التخطيط هو تصور هادف أو مرحلة فكرية تسبق التنفيذ والتنظيم تحديد للسلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف، كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لان إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، ينطوي على إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل.

وهو لا يعني التنفيذ وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو هو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين. (الناشد، 1980، ص 130)

2.3.9.3. مفهوم التحفيز:

يقصد به تشجيع الأفراد ولكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

1.2.3.9.3. عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

❖ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز خلال الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

❖ الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا ويتفق فتأليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

❖ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل ولو تم أدائه فعلا.

4.9.3. القيادة:

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسير وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقا للأهداف المحددة ويقود المسير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم ويحفزهم على التعاون.

1.4.9.3. مفهوم القيادة:

تعددت الآراء حول مفهوم القيادة وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الآراء:

أ- القائد هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف.

ب- القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين بأداء الأعمال التي يريد القائد إنجازها.

ت- القيادة هي قدرة المسير على تأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم.

ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية:

✓ القائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.

✓ هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه.

✓ أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

2.4.9.3. أنواع القيادة:

تتعدد أنواع القيادة إلا أننا سوف نحضر ثلاثة أنواع من القيادة وهي:

أ- القيادة الاستبدادية: وفي هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة رؤوسيه مما يعرقل إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية كما يؤدي هذا النوع إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة المراعاة بين العاملين.

ب- القيادة الديمقراطية: يشارك القائد الديمقراطي رؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات كما ينتج لهم الحرية في ممارسة شؤون الجماعة مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.

ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا انه في جميع الأحوال لا بد من يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

ت- القيادة الفوضوية: يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكا له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد.

5.9.3. الرقابة الإدارية:

هي عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر واستخدامها بشكل مؤثر وعلمي لتحقيق أهداف المؤسسة أي أنها عملية ديناميكية تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي وفق المخطط، والسياسات التي تم تطويرها وصياغتها من قبل.

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة. (المصري، 1999، ص 231)

فهي الوظيفة التي تهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة وهي التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي.

والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.

(عليوة، 2001، ص 35)

ويعرفها "فويل" هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقاً للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (اللوزي، 2000، ص120)

1.5.9.3. تعريف الرقابة الإدارية.

هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي الى المساعدة في انجاز الأهداف تبدأ الرقابة الإدارية الفعالة بالتزامن مع عملية التخطيط الاستراتيجي فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء.

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

1- الحوافز والعقبات التي يتوفر المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي عن المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل ومواجهته.

2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

فالرقابة الإدارية هي متابعة عمليات التنفيذ ليتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول بالإدارة الى أكبر كفاءة ممكنة.

2.5.9.3. محاور الرقابة:

تتم الرقابة على نوعين من المستويات التنظيمية وهي:

أولاً: الرقابة التشغيلية: وهي تتم على مستوى التشغيل كما يهتم المسؤول باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات لتنفيذ الأهداف التنظيمية.

ثانياً: الرقابة الاستراتيجية: فالمحدد الثاني للرقابة الإدارية خارجي فالإدارة مسؤولة عن الاستراتيجية ونظراً لأن هذه الاستراتيجيات توضع في مستوى الإدارة العليا لذا سميت الرقابة على هذا النوع بالرقابة الاستراتيجية حيث يتولى كبار الإداريين جمع المعلومات عن المنافسين الموردين المستهلكين للمجتمع أو البيئة التي تعمل وتتعامل فيها المنظمة ومن ثم تراقب التطورات التي تؤثر على الخطط وأسلوب وطريقة هذه الخطط بطريقة ملائمة. (إبراهيم، 2002، ص 156)

3.5.9.3. مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لابد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول الى الأهداف المسطرة. (عابي واخرون، 2003، ص5)

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

- 1- التركيز على الأهم: عملياً يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عالية بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرية.
- 2- توفر المعلومات: لابد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للتعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها.
- 3- الوقت المناسب: إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة، ويتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.
- 4- التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.
- 5- الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي الى تكوين معلومات شخصية وأراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.
- 6- الدقة: قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعالية يعمد بعض المديرين الى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة الرقابة.
- 7- المرونة: أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقاً للظروف المحيطة وظروف العمل.

8- التحكم الذاتي: يقصد بذلك أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدتها بين المعايير المخططة والأداء الفعلي.

9- الملائمة: ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وأجرائه لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات.

10- الاتصال: ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والمراقب فالعلاقة غير المباشرة بين طرفي العملية الرقابية قد يترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.

11- التجاوب: تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم رقابته وعلى هذين الطرفين أن يعرفا أن تفاهمهما وتجاوبهما يحقق وظائفهما ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمين لتحقيق الغرض من الرقابة.

12- اقتصادياً: لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.

4.5.9.3. أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي 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 وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

أ- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم الى:

- الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي يؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع الكفاءة في الأداء بالنسبة للعاملين، ويختلف الرقابة في التنظيمات من حجم وطبيعة الاعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية الى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الاعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

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

ب- الرقابة على مستوى العمليات:

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

ج- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية.

- ميزانية الحوافز الى متوسط عدد من العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام به: إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق وتنقسم الرقابة الى ثلاثة أنواع تتمثل في:

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

■ الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة. (الصحن، 2000، ص 343)

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

(توفيق، 2002، ص 561)

■ الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوار عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الأثار السلبية في المنشأة. مهارات الإدارة الرياضية: للإدارة الرياضية ثلاث مهارات أساسية (فنية، إدارية، إنسانية).

- المهارات الفنية: هي المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارساً وممارساً للرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري الرياضي.
- المهارات الإدارية: هي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات التبادلية بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل.
- المهارات الإنسانية: تلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف الرياضية. (شلتوت، معوض، 1997، ص 14)

10.3. مفهوم المدير:

إن كلمة مدير لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية والروسية والفرنسية أو الإسبانية أو الإيطالية ومع ذلك فالكلمات المناظرة لها في هذه اللغات غير الدقيقة. (بيتر زاكر، 1996، ص 21-22)

وكان المدير يعرف في باكورة تاريخ الإدارة بأنه الفرد المسئول عن عمل الأفراد الآخرين، إذ هذا التعريف كان مناسباً في زمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المدير عن وظيفة المالك صاحب العمل.

وقد قيل من الضروري والعاجل التفكير في التعريف الحقيقي للمدير، وقد تمت حسبه أول محاولة لذلك في مطلع الخمسينيات والتي أضافت إلى التعريف الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو محترف له إسهامات فردية في الإدارة مع وجود فرص متاحة للتعريفين، إن المدير هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير، ويستخدم وسائل وطرق متعددة مع المسؤولين لشحنهم وطاقتهم تجاه تحقيق الأهداف المنشودة فهو يستخدم الأساليب التعزيزية عن طريق المكافئة "Rewards" المادية والمعنوية تقديراً لنشاطهم بما يحقق ذاتهم ويشجع حاجاتهم، وقد يسلك المدير طريق الإكراه والإجبار "Coercive"، وكل ذلك يعتمد على

عوامل واعتبارات كثيرة في المرؤوسين وحاجاتهم وثقافتهم وميولهم واتجاهاتهم ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتي تقرر بطريقة أو بأخرى أساليب التعزيز للسلوك ونظام التحفيز الواجب إتباعه من قبل المدير. (ظاهر كلالدة، 1997، ص 22)

إن المدير هو عضو المنظمة، إذ يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذي يبذله الأفراد المرؤوسين. (جوهر، 1973م، ص 31)

وقد عرف المدير بالشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) فهو مدير إدارة. (الهواري، 1964، ص 168) ومنهم من يرى إن المدير هو ا بسط الكلمات عبارة وهو الشخص المسئول عن الإشراف على الآخرين أي يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه ويخضعون لرقابته". (الشنواني، 1999، ص 157)

وعرف كذلك بان المدير " هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمات". (النجار، 1999، ص 03)

والإدارة نشاط ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون، وهم الذين يتولون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة وهذا يأتي عن طريق استخدام الموارد المادية بفعالية مع دفع الأفراد وتحفيز همهم لغرض الحصول على كامل قدراتهم وطاقاتهم لتحويل أحلامهم إلى واقع أفضل. (توفيق، 1986، ص 20)

أما إذا أردنا أن نعرف المدير الفعال " فهو كما يعرفه "الأزهري" بأنه: (هو ذلك الشخص الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية" والقدرة الفنية هي المهارة المهنية أو الوظيفية".

غير أن أهمية ونصيب وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى نسبة أهمية أو توافر كل من القدرة الإدارية والقدرة الفنية لدى المدير، وبطبيعة أعمال المؤسسة كلها، وأن كانت القدرة الإدارية دائماً يزداد نصيبها وتزداد الحاجة إليها كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي.

(الأزهري، 1993، ص 3)

11.3. مدارس التسيير:

1.11.3. المدرسة الرأسمالية:

من رواد هذه المدرسة "ماري فولبي بار كار" التي تطرقت للاعتبارات النفسية للإنسان واعتبرتها تلعب دوراً أساسياً، ومن أهم أفكارها:

- عندما يشعر المرؤوسين بقوة رؤسائهم، ويشعرون بأن هناك من يوجه لهم الطريقة التعسفية يؤدي ذلك إلى ردود أفعال سيئة وبالتالي تجعلهم يكونون العداء لرؤسائهم.
- إن تنسيق العمل لا بد أن يكون عن طريق الأشخاص الذين يعملون بعضهم بعض ولا يجوز أن يأتي هذا التنسيق عن طريق أوامر تقرر من قبل الجهات العليا لتفرض على العمال.

- تطرقت للمسؤولية وأعطتها مفهوم جديد يختلف عن المفاهيم السائدة، إذ ترى أن المسؤولية هي مسؤولية كل فرد لا يمكن فصلها عن مسؤولية الأفراد الآخرين على أساس أن عمل كل شخص يكمل الآخرين وبالتالي لا يمكن فصلها عن بعض.

والخلاصة من هذه الأفكار نستطيع أن نلاحظ أن "ماري فولبي" أعطت الاعتبارات النفسية دوراً كبيراً، واعتبرت تكوين العلاقات الإنسانية على شكل جيد يلعب الدور الأول والأخير للوصول إلى الإدارة الناجحة فهي:

تتطرق إلى فكرة السلطة المشتركة بدلاً من السلطة الفردية وليس بتقسيم المسؤوليات بل بتنسيق النشاطات يتم الحصول على زيادة قدرات المؤسسة المعنية، لأن مركزية السلطة تهيئ إمكانيات انسجام كل الأفراد.

2.11.3. المدرسة الكلاسيكية:

تتميز النظرية الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظرية مثالية، أي تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف الواقع بطريقة مباشرة، وتقوم هذه المدرسة على ضوء السلوك الإنساني والتفاعل بين الأفراد وداخل التنظيم وانعكاسات ذلك على العناصر المادية كذلك أبرزت تلك النظريات الإنسانية أهمية التنظيم غير الرسمي. (السلمي، 1975، ص 25).

3.11.3. المدرسة التaylorية:

ركزت الإدارة العلمية للمدرسة التaylorية على الصفات والخصائص التالية للتسيير: (العمل، التخصص، تقسيم العمل، الرشد في العمال، والدارة، هيكل التسيير والتسلسل الرئاسي، استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع العمال)

واعتبرت المدرسة التaylorية أن الفرد يتعين عليه أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل، الأمر الذي يحقق أكبر قدر من الإنتاج في أقصر وقت وبأقل مجهود وبأدنى حد من التكلفة. (مندراس، حسين، 1981، ص 317).

4.11.3. مدرسة العلاقات الإنسانية:

هذه المدرسة ترى مدى تأثير البناء الرسمي في السلوك الفردي ومع ذلك كانت تذهب إلى أن الأفراد ينظمون من أجل تحقيق هدف مشترك ولذلك هم يحاولون تنسيق أنشطتهم بصورة واعية في اتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات والهدف المشترك هو أن القرارات تؤخذ من فوق أي من أعلى وعلى المنفذين (العاملين) بتنفيذ هذه القرارات وذلك مع استعمال أساليب التأثير عليهم بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها حتى يحقق الهدف المشترك.

(السلمي، مرجع سابق، ص 184).

5.11.3. المدرسة الاشتراكية:

إذا كان اتجاه نظريات الطبقة الحاكمة، أي الرأسمالية أساسها مبني على القوة والسيطرة والاضطهاد من طرف أقلية تملك بيدها وسائل الإنتاج وتمارس قوتها عبر هيئة إدارية لكي تفرض سلطتها الحاكمة، وذلك باستعمال أساليب التأثير على الكادحين بشكل يجعلهم يقبلوا تنفيذها.

ولم تكن المدرسة مرغوب فيها حيث رد "فنيكوس بولانتزاس" على أصحاب نظرية الطبقة الحاكمة قائلاً: (إن التكوين الاجتماعي كما نعرف معقد التركيب فهو لا يتألف من طبقتين فحسب بل من طبقات اجتماعية متعددة بتعدد أساليب الإنتاج المتشابهة وعلى ذلك لا يمكن القول بالثنائية). (بولانتزاس، 1980، ص 137)

12.3. أقسام الوظائف الإدارية:

1.12.3. قسم الوظائف العليا في المؤسسة:

أي تلك المتعلقة بوضع السياسة وإعداد مشروع القوانين واللوائح والقرارات وإصدار المنشورات والتعليمات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال الإدارية وشاغلوا هذه الوظائف يمارسون ثلاثة أنواع من المهام هي:

1. وضع الخطط العامة وإصدار القرارات.

2. تنظيم العمل الإداري.

3. رئاسة الموظفين.

وبما أن هذه المهام تقع في قمة الهيكل التنظيمي، فإن القائمين به هم نواب المدير ورؤساء المصالح الذين يشترط فيهم أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة الإدارية.

2.12.3. قسم القيادات الإدارية:

أي تلك المتعلقة بتفسير السياسات وتكييف اللوائح والقرارات والمنشورات والتعليمات وفق الظروف الفعلية القائمة.

3.12.3. قسم القيادات الإشرافية:

وهي تلك المتعلقة بتنفيذ السياسات واللوائح والقرارات والمنشورات والتعليمات طبقاً للتوجيهات التي أصدرت من قبل القيادات الإدارية وهذا يوضح أن شاغلي هذه الوظائف لا يتمتعون بأي حرية بل عليهم التنفيذ.

4.12.3. قسم الموظفين:

يخص هذا القسم الطبقة التنفيذية التي تشمل الموظفين والعمال التابعين للقيادات السالفة الذكر. (بدوي، 2001، ص 402).

13.3. المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسات الرياضية:

من أهم مبادئ إدارة المؤسسة الرياضية ما يلي:

◆ استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق البدائية العقيمة لرفع مستوى الأداء.

◆ إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم والتدريب والتعليم والتحسين المستمر.

◆ تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.

◆ تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين الأفراد المستقرين داخل المؤسسة الرياضية حتى يمكن انجاز أهدافها لان التعاون ضروري لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقات وتحقيق الأهداف.

◆ أهم مبدأ يطبق تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

1.13.3. أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

إن سوق العمل يستوعب بالمجال الرياضي أعدادا هائلة من خرجي التربية البدنية والرياضية للعمل في إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية.

ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي كما هو الحال في إدارة المجالات الأخرى، إلا أن الصقل والتأهيل والدراسة تعتبر من الأهمية لصقل هذه الموهبة.

مما يمكن القول إن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أياً كان الحادث فيه. (حسني، 2004، ص 40-41).

فجميع أنشطة التربية البدنية والرياضية عبارة عن جهد جماعي، فالإدارة أساسية من أجل تنمية روح الجماعة والتخطيط المسبق لأي برنامج، والاشتراك والتنسيق والتعاون في العمل، وهذا يتطلب المعرفة بإمكانيات الإدارة.

إذ تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث فهي تساعد في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا.

2.13.3. صفات الإدارة الرياضية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

1- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية الإدارة لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية وفي حدود اختصاصاتها.

2- التكامل: ويقصد بذلك تولي كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية لمهام متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الأقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، مع مراعاة التنسيق لتحقيق النتائج المرجوة

3- المستقبلية: يقصد بها ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فحسب وإنما للمستقبل أيضا من اجل أهداف وأماني وتطلعات في الزمن القادم، وعليها خلال عملها من اجل ذلك أن تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس والعبر، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسياً من واجبات الإدارة الرياضية.

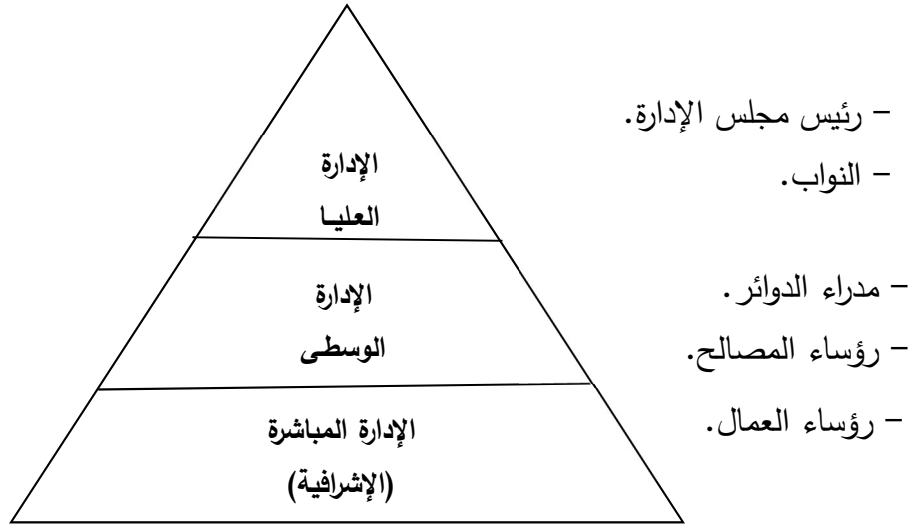
4- الانفتاح: يعني هذا أن تتميز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها بحيث تتأثر بها وتؤثر فيها.

5- الهرم الإداري:

يتكون الجهاز الإداري من عدد المديریات وحتى يملك إعطاء العاملين صورة واضحة عن المؤسسة التي يعملون فيها وكذلك توضيح الأعمال التي يجب القيام بها ولتحديد مهام ومراكز الموظفين يجب رسم خريطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يجب أن تشمل هذه الخريطة كل إدارتها وأن توضح حسب المهام والأهداف وتزويدها بوسائل اتصال مختلفة للربط والتنسيق بين جميع أجزاء الهرم الإداري ومراكز القيادة العليا، وتتم هذه العملية بإتباع الخطوات التي يوضحها الشكل الآتي:

(حسين، 1976 ص81)

شكل رقم (12) يوضح مستويات الهرم الإداري



14.3. المؤسسات الرياضية:

1.14.3. مفهوم المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية هي، مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

وفي هذا الصدد يشير "دافت روبنز daft roppins"، إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى "robing doft: organi" ويوضح المفهوم السابق أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية:

أولاً: التكوين الاجتماعي: والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع إلى توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

ثانياً: النشاط الممارسة والأهداف: تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع الأنشطة الممارسة وطبقاً لأهداف تلك الأنشطة فالأندية تختلف عن الاتحادات وكذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات والمدارس والقوات المسلحة أو الشرطة كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقاً لطبيعة النشاط الممارس وطبقاً لأهداف المؤسسة نفسها. ونتيجة لذلك نجد أن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياساتها الخدمية أو الترويجية.

ثالثاً: النظام البنائي للمؤسسة الرياضية: حيث يوضح دافت daft نقلاً عن "صبي" مفهومة للمؤسسة الرياضية، أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى، محددة البناء بحيث يكون مدرك وملموس، تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسئوليات لكافة الإدارات أو الأقسام . (صبي، 2000م، ص 24).

وبهذا المفهوم تكون المؤسسة الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة خدمية أو مؤسسة عامة داخل المجتمع وذلك من حيث الهيكل والبناء، فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقاً لحجم وعدد الأفراد العاملين بها.

ويتفق مع هذا الرأي دافت daft ويذكر أن المؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم فيها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيها بينها وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هيكلها من خلال منظورين.

- فلسفة المؤسسة ونظريتها - السلوك التنظيمي للمؤسسة

حيث أن فلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هي المنظور الواسع الذي يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التي يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها. فمن الضروري ألا

ننظر فقط إلى شخصية هذه المؤسسة وفلسفتها ولكن يجب أيضا أن ننظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التي تكونها النظام.

كما يشير تريفور سلاك trivor slack إلى أن دارسي المؤسسات الرياضية وخبراتها يهتمون بتوصيف المؤسسة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها بفاعلية وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك المؤسسات من الناحية الداخلية ولكن أيضا مكانة هذه المؤسسة في التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين المؤسسة الرياضية وهذه الإبعاد والمتغيرات المجتمعية.

2.14.3. أنواع المؤسسات الرياضية:

طبقا للفلسفة العامة التي حددتها الدولة لهذه المؤسسات فإنها ترتبط بالأهداف الخدمية أكثر من الأهداف الربحية، وعلى هذا فهناك قسمين أساسيين لتلك المؤسسات.

أولاً: المؤسسات الحكومية:

وهي أجهزة تنشئها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياتها المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسؤولياتها المحددة من قراءة إنشائها، ويتولى العمل في هذه الأجهزة الحكومية موظفين عموميين يخضعون لتنظيم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقي، وتضع هذه المؤسسات الرياضية خططها وبرامجها في ضوء السياسة العامة للدولة وفي حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومي للدولة كما تخضع في كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى.

والهدف من اهتمام الدولة بإنشاء هذه المؤسسات الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب في مجال النشاط الرياضي والتربية الرياضية. (المجلس الأعلى للشباب والرياضة: 1996، ص 74)

ثانيا: المؤسسات الأهلية:

وتقوم هذه المؤسسات بجهود أهلية غير حكومية وتتمثل في كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين، ولا تستهدف الكسب المادي ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم، وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والصحية والترويحية، وكل ذلك في إطار السياسة العامة للدولة ويدير هذه المؤسسات مجالس إدارة يتم انتخاب أعضائها بالانتخاب الحر المباشر من بين مجموع الأعضاء العاملين والمسددين لاشتراكها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها، ومن أمثلة الهيئات والمؤسسات الأهلية:

(النادي الرياضي، الاتحاد الرياضي، اللجنة الاولمبية، مراكز الشباب، اتحادات وجمعيات الأنشطة الشبابية). (إبراهيم 2000، ص 45 - 46).

15.3. وزارة الشباب والرياضة:

وزارة الشباب والرياضة هي الهيئة العليا التي تشرف على كل الكيانات والنشاطات الشبابية والرياضية والمسئولة عن إنشاء المنشآت الشبابية والرياضية وتجهيزها بكل مستلزماتها وكوادرها في كل محافظات الجمهورية، ودعم المؤسسات الشبابية والرياضية التي تتبع الوزارة وتقع تحت إشرافها والاهتمام بالرياضة المنافسات الدولية للألعاب الفردية وكذا تمويل المعسكرات الرياضية والشبابية الداخلية والخارجية ودعم ورعاية المبدعين من النشء والشباب لمساعدتهم على ممارسة أنشطتهم ورفع مستوى وتطوير الرياضة اليمينية من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف.

1.15.3. أهداف ومهام وزارة الشباب والرياضة:

تهدف الوزارة إلى وضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج اللازمة لإنجاز المهام المناطة بها استناداً إلى دستور والقوانين والسياسة العامة للدولة وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتولى على وجه الخصوص المهام التالية:

1. تجميع طاقات الشباب حول أهداف الثورة والمبادئ العامة للدولة وتكريس قيم ومفاهيم الوحدة الوطنية.
2. دعم القيم الخلقية والروحية وتنمية روح الولاء للوطن والحفاظ على الممتلكات العامة.
3. النهوض بالشباب: رياضياً واجتماعياً وثقافياً وإبراز دورهم في أداء واجباته.
4. خلق حركة رياضية يمنية متطورة وتوسيع قاعدتها لتشمل كامل البلاد لتكون قادرة على تمثيل الوطن بشكل مشرف وفي كافة المحافل العربية والقارية والدولية.
5. بناء المنشآت الشبابية والرياضية وتوفير الإمكانيات اللازمة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.
6. تنمية روح الإخوة والتعاون والصدقة بين بلدنا والبلدان الشقيقة والصديقة من خلال اللقاءات الشبابية والرياضية. (وزارة الشباب والرياضة، حقائق وأرقام، 2004، ص 42).

تقوم الوزارة في سبيل تحقيق أهدافها بمباشرة المهام التالية:

1. وضع مشروعات القوانين والنظم والقرارات في مجال نشاط الوزارة ومتابعة تنفيذها واتخاذ الإجراءات القانونية عند مخالفتها.
2. إعداد مشروعات خطة النشاط الشبابي والرياضي في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وإعداد البرامج اللازمة للتنفيذ.
3. الإشراف المالي والإداري والفني على الهيئات الأهلية التابعة للوزارة باعتبارها هيئات تنفيذية لمهام الوزارة.
4. العمل على تطوير الهيئات الأهلية التابعة للوزارة ودعمها والسعي المستمر بها نحو المستوى المنشود دولياً في مجال التنظيم والإدارة.

5. وضع وتنفيذ البرامج اللازمة لرفع كفاءات الشباب وقدراتهم في نطاق مهام الوزارة وذلك بالتنسيق مع الهيئات الشبابية والرياضية ذات الاختصاص وبالتعاون والتنسيق مع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة بمجال التربية والرعاية.
6. تنمية العلاقات الخارجية والتعاون الفني مع الدول والمنظمات العربية والإسلامية والإقليمية والاستفادة منها في تطوير أنشطة الوزارة.
7. إعداد الدراسات والبحوث الهادفة إلى تطوير القطاع الشبابي والرياضي.
8. تحديد احتياجات الوزارة من القوى العاملة في كافة المجالات والمهارات والمستويات ومتابعة توفيرها.
9. إعداد تقارير سنوية عن نشاط الوزارة ومستوى تنفيذ قرارات وأوامر مجلس الوزراء حسب النموذج المعد لذلك. (وزارة الشباب والرياضة- حقائق وأرقام في ثمانية أعوام، 2004، ص 35)

2.15.3. مجلس الوزارة تشكيله ومهامه: يتكون مجلس الوزارة من:

1. الوزير رئيساً
2. وكلاء الوزارة أعضاء
3. مستشاري الوزارة أعضاء
4. مديري الإدارات العامة بديوان الوزارة أعضاء
5. مدير عام مكتب الوزير مقررًا

3.15.3. مهام واختصاصات الوزير: يتولى الوزير المهام التالية- :

1. الإشراف على الوزارة وتوجيه أدارتها ومكاتبها والمرافق التابعة لها في جميع أنحاء الجمهورية ويقوم بتنفيذ السياسة العامة للحكومة في الوزارة وفقاً للقانون واللوائح والقرارات النافذة.
2. يقود الوزارة في كافة المجالات ويعتبر الرئيس الأعلى فيها ويديرها وفقاً لمبدأ المسؤولية الفردية والتشاور الجماعي بشأن القضايا الأساسية ويتحمل المسؤولية الفردية عن نشاط الوزارة بشكل كامل إمام مجلس الوزراء.

3. يصدر القرارات اللازمة للإدارة وتخطيط مهام وواجبات الوزارة والمرافق التابعة بشكل قرارات وأوامر وله الحق في إصدار التوجيهات لمرؤوسيه العاملين في الوزارة.
4. يشرف ويوجه ويراقب مرؤوسيه ويطلب منهم تقديم التقارير ويشرف على تنفيذ المهام الأساسية للوزارة والمرافق التابعة لها وله الحق في إصدار التوجيهات إلى رؤساء المرافق والوحدات التابعة لها كما يحق له تعديل أو إلغاء قراراتهم إذا كانت مخالفة للقانون والنظم اللوائح والقرارات النافذة أو لتحسين تنفيذ المهام.
5. يشرف على وضع خطة الوزارة ضمن خطة مجلس الوزراء ويتابع تنفيذها ويقوم بتقديم التقارير عن مستوى تنفيذ قرارات مجلس الوزراء إلى المجلس حسب النظام كما مستوى تنفيذ قرارات مجلس الوزراء إلى المجلس حسب النظام كما يشرف على وضع الخطط والبرامج التنفيذية لأعمال الوزارة والمرافق التابعة لها ويتابع تقارير وقيم إنجازها.
6. يشكل مجلس الوزراء واللجان الاستشارية ولجان العمل الخاصة عند الضرورة مع تحديد وحدود صلاحيتها وفقاً للنظم.
7. يصادق على قرارات مجلس الإدارة في المرافق التابعة للوزارة أو إلغائها أو تعديلها أو تجميدها وفقاً للسياسة العامة للدولة واستناداً إلى القوانين النافذة.
8. يبلغ رئيس الوزراء أو مجلس الوزراء بالحوادث والمخالفات الجسيمة لنظام الدولة وسياستها وفقاً للقانون.
9. إصدار قرار إيقاف أو حل مجالس إدارة الهيئات الرياضية والشبابية التابعة للوزارة في حالة الخروج عن أهداف العامة التي أنشئت من أجلها أو في حال المخالفة للنظم وللوائح النافذة أو في حالة العجز عن الوفاء بمسئولياتها وبما لا يتعارض مع التشريعات النافذة.
10. الموافقة على المشاركة في الدورات الرياضية العربية والقارية والدولية وعلى الوفود والبعثات الشبابية والرياضية الذين تقرر مشاركتهم في المؤتمرات والندوات والمعسكرات والمهرجانات والمخيمات التي تقام على المستويين الداخلي والخارجي.
11. ينسق مع الوزراء المعنيين تخطيطاً أو تنفيذاً عندما يتعلق الأمر بوزارات أخرى.

12. ينسق مع المحافظين فيما يتعلق بقرار مجلس الوزراء وقرارات وتوصيات السلطات الاقتصادية في مجال عمل الوزارة وكذلك عند إعداد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من أجل التحقيق الكامل للمهام الحكومية في إدارة وتخطيط مجال مسؤوليته.

13. تمثيل الوزارة في الداخل والخارج عندما يكون التمثيل في مستواه.

14. يقوم بأية اختصاصات أخرى تسند إليه بمقتضى القوانين واللوائح والقرارات النافذة.

(اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة، 2004، ص 22)

4.15.3. مهام واختصاصات وكيل الوزارة: يتولى وكلاء الوزارة كل فيما يخصه المهام والاختصاصات التالية:

1. الإشراف المباشر على القطاع الذي يرأسه في حدود القوانين واللوائح والأنظمة السارية والقرارات والتوجيهات الصادرة من الوزير.

2. يتولى التنسيق بين الإدارات العامة الواقعة تحت إشرافه.

3. يتابع يومياً تنفيذ مهام وأعمال وبرامج الإدارات التابعة له.

4. ينسق بين قطاعه والقطاع الآخر بما يكفل تحقيق الأهداف والمهام الأساسية لعمل القطاع

5. يقترح الخطة العامة للقطاع ويقيم مستوى الإنجاز.

6. يدرس المقترحات بشأن البرامج التفصيلية لتنفيذ مهام القطاع من قبل الإدارات العامة التابعة له ويتابع تنفيذها ويرفع التقرير عن مستوى مراحل تنفيذها.

7. يصدر التعليمات التنفيذية والإدارية في نطاق أعماله وفقاً للقوانين والقرارات النافذة.

8. يقوم بأي مهام تكلفه بها الوزير أو اختصاصات تقتضيها طبيعة نشاطه أو بمقتضى القوانين والقرارات النافذة.

9. لرئيس المجلس استدعاء أي من المختصين لحضور اجتماعاته عند الحاجة.

5.15.3. مهام المجلس:

يتولى تقديم المشورة في المسائل المتعلقة بنشاط الوزارة وخاصة الأمور التالية:

1. خطط العمل السنوية للوزارة.

2. خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. الخطة المالية وخطة القوى العاملة.
 4. تطوير مهام الوزارة وتنظيم أعمالها وتعديل هيكلها.
 5. المواضيع التي تقدم إلى مجلس الوزراء والتي يرى الوزير عرضها على مجلس الوزارة.
 6. تقارير الإنجاز وتقييمها.
 7. مشروعات القوانين واللوائح المنظمة لنشاط الوزارة.
- (اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة، 2004، ص 24)

6.15.3. مهام واختصاصات الإدارات العامة:

أولاً: الإدارة العامة للأنشطة الرياضية: وتختص بما يلي:

1. وضع السياسات والخطط التي تستهدف الأنشطة الرياضية.
 2. العمل على توسيع قاعدة الأنشطة الرياضية مع المؤسسات ذات العلاقة.
 3. المساهمة في إعداد التشريعات والقرارات التي تنظم مختلف الأنشطة الرياضية.
 4. الإشراف والمتابعة للأنشطة الرياضية والتأكد من تنفيذها.
 5. دراسة البرامج الرياضية المقدمة من الهيئات الرياضية وإبداء الرأي فيها.
 6. متابعة توفير واستكمال الإمكانيات اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية.
 7. الإشراف والمساهمة في تنفيذ برامج الاحتفالات والمناسبات الوطنية.
 8. الاشتراك في إعداد الدراسات المتعلقة بالخصائص والبيول والاحتياجات لكل مرحلة من مراحل نمو الشباب في المجال الرياضي وتحديد الوسائل والإمكانيات الأزمة لها.
 9. تقييم المواسم الرياضية بعد تنفيذها ووضع المقترحات لتطوير الأنشطة الرياضية.
 10. الإشراف على المراكز الرياضية المتخصصة.
 11. تسهيل مهام المنتجات الوطنية للألعاب الرياضية وتوفير مستلزماتها ومتابعة الإعداد والتحضير وإبداء الرأي حول ذلك.
 12. أي مهام تتصل بنشاطها وبمقتضى القوانين والقرارات النافذة.
- ثانياً: الإدارة العامة للاتحادات والأندية وتتولى المهام والاختصاصات الآتية:
1. وضع السياسات والخطط الخاصة بأنشطة الهيئات الرياضية.

2. اقتراح التشريعات والقرارات اللوائح الخاصة بأنشطة الهيئات الرياضية ومتابعة تنفيذها بعد إصدارها من السلطة العليا بالوزارة.
3. دراسة وتحديد احتياجات الهيئات الرياضية والعمل على توفيرها وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.
4. دراسة الطلبات الخاصة بالاعتراف بالهيئات الرياضية الجديدة مع إبداء الرأي فيها.
5. الإشراف على انتخابات الهيئات الرياضية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
6. دراسة محاضر اجتماعات الهيئات الرياضية وإعداد التقارير اللازمة بشأنها.
7. اقتراح إيقاف أو حل نشاط الهيئات الرياضية في حالة الخروج على الأهداف العامة التي أنشئت من أجلها أو حالة الأنظمة واللوائح النافذة.
8. الإشراف المالي والإداري على الاتحاديات والأندية الرياضية.
9. أي مهام تتصل بنشاطها وبمقتضى القوانين والقرارات النافذة.

ثالثاً: الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي:

وتتولى المهام والاختصاصات الآتية:

1. وضع السياسة العامة لخطة التأهيل والتدريب وجدولتها وبرمجتها زمنياً بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة على المستويين الداخلي والخارجي.
2. وضع خطة للتدريب والتأهيل وتنظيمها من خلال النظم والأساليب والإجراءات التي تتطلبها العلمية التدريبية والعمل على مواكبة التطور العلمي في مجال تدريب الشباب والرياضة.
3. الإشراف على تدريب تأهيل الكوادر الشبابية والرياضية بما يكفل رفع مستوى الأداء والاستفادة منها.
4. دراسة برامج التدريب والتأهيل للهيئات الرياضية والشبابية وجدولتها ضمن خطة عامة للوزارة.
5. حصر الكادر الشبابي والرياضي للوزارة والهيئات التابعة لها ومعرفة الاحتياجات المستقبلية في مجال التدريب والتأهيل.

6. دراسة الطلبات المقدمة للترشيح للمنح الدراسية ولدورات التدريبية وإبداء الرأي حولها وفقاً للشروط المطلوبة.
7. دراسة تقارير الملحقين في برامج التدريب ولدراسات العليا واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
8. تقديم المقترحات برعاية المتدربين.
9. أي مهام أخرى تكلف الإدارة بها وتقع ضمن اختصاصاتها وبمقتضى القوانين والقرارات النافذة.

رابعاً: الإدارة العامة للشئون المالية:

وتتولى المهام والاختصاصات الآتية:

1. إعداد مشروعات الميزانية السنوية للنفقات الجارية والرأسمالية وفقاً للأسس والتعليقات المنظمة لذلك وتقديمها إلى الجهات المختصة طبقاً للسياسة المالية للدولة.
2. مسك حسابات الوزارة (إيرادات ومصروفات) وإعداد حساباتها الختامية في إطار الميزانية المعتمدة للوزارة للقوانين والقرارات واللوائح الصادرة بهذا الشأن.
3. إعداد تقارير عن الإيرادات المتوقع تحصيلها خلال سنة الموازنة وتقديمها إلى الجهات المختصة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.
4. تنظيم عمليات قيد الإيرادات بأنواعها في السجلات ولدفاتر المخصصة لذلك بحسب التقسيم النمطي المعد من الجهات المختصة.
5. الالتزام بالقوانين واللوائح والأنظمة المالية والمخازن المركزية الصادرة عن وزارة المالية.
6. مسك سجلات ودفاتر المحاسبية المخصصة لكافة الأنشطة المالية للوزارة صرفاً وإيراداً واثبات القيود فيها بصورة منظمة.
7. مراجعة صرف الرواتب الشهرية والعلاوات وكافة المستحقات الأخرى وإجراء الاستقطاعات المكلفة بها نيابة عن الغير وفقاً للأنظمة النافذة.
8. تنظيم الإجراءات المالية بالمشتريات السلعية والخدمية وأعمال المناقصات وعقود الأعمال المبرمة مع الجهات الأخرى وفقاً للقوانين واللوائح والأنظمة النافذة.

9. المتابعة المستمرة في تصفية الديون ومنع أي التزامات مالية تفوق الاعتمادات المخصصة للوزارة.
10. تنظيم العمليات الخاصة بحسابات والسلف والأمانات وحسابات التسوية وثباتها في القيود والسجلات المخصصة لها ومتابعة مطابقة أرصدها دورياً وتصفيتهما في المواعيد المحددة لها.
11. التبليغ الفوري عن قضايا الاختلاسات والتلاعب بالأموال والممتلكات العامة إلى قيادة الوزارة.
12. إعداد تقارير شهرية وفصلية بنتائج التصرفات المالية إلى الجهات المختصة داخل الوزارة.
13. أفعال الحسابات شهرياً واستخراج موازين المراجعة وإعداد تقارير شهرية بخلاصات المقبوضات والمدفوعات مبوبة على بنود الحسابات العامة لها.
14. توفير وسائل حفظ الإيداع والأموال النقدية والمطبوعات ذات القيمة المالية وتنظيم احتياجات الوزارة من المباني ووسائل النقل والأجهزة والمعدات المكتبية والمستلزمات الأخرى ووضع خطة شرائها وتسجيلها وصيانتها.
15. تنظيم المخازن التابعة للوزارة وأدارتها وجردها دورياً وفقاً للإجراءات والنظم النافذة.
16. تخطيط مكاتب وأماكن العمل وتجهيزها بالأثاث والمعدات اللازمة وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.
17. تنظيم استخدام وصيانة وسائل النقل بالوزارة ومتابعة إجراءات الترخيص اللازمة لمتابعة تسديد الرسوم المستحقة عليها وفق نظام خاص بذلك.
18. القيام بعملية الطباعة والنسخ والتصوير وتنظيم هذه العمليات لتأمين إنجاز العمل وتأمين سلامة الآلات والمعلومات.
19. المحافظة على مبنى الوزارة وأثاثها وتجهيزاتها وكافة مرافقتها سواء بالحراسة أو بالصيانة أو النظافة أو غيرها من الوسائل.
20. تسهيل مهمة مندوبي (الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) والرد السريع على استفسارات وتقارير الجهاز. (اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة، 2004، ص 29)

خامساً: الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري:

وتتولى المهام والاختصاصات الآتية:

1. وضع النظم واللوائح المنظمة لنشاط الرقابة والتفتيش في الوزارة والوحدات الإدارية والأهلية التابعة لها والإشراف على تنفيذها
2. تحليل المخالفات ومنشئها وآثارها والاستفادة من نتائجها في وضع الحلول المناسبة لمشكلات العمل والإحلال البدائل التنظيمية في النظم واللوائح المعمول بها.
3. النظر في الشكاوى المحالة إليها من قيادة الوزارة فيما يتعلق بنشاط الوزارة والوحدات الإدارية التابعة لها.
4. إجراء تفتيش دوري مفاجئ على إدارات وأقسام الوزارة والوحدات الإدارية التابعة لها للتأكد من تطبيق القوانين والقرارات واللوائح والإرشادات المنظمة للعمل وعن سيرة وانتظامه
5. تحري الأخطاء والانحرافات المالية والإدارية بالوزارة والوحدات الإدارية التابعة لها والكشف عن أسبابها وتقديم المقترحات التي من شأنها معالجتها تلافي تكرارها.
6. متابعة الرد على تقارير (الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة) واستفساراته الموجهة إلى الوزارة أو إلى الوحدات الإدارية أو الأهلية التابعة لها.
7. تلقي نسخ من تقارير الأجهزة المركزية الموجهة إلى الوزارة أو إلى الوحدات الإدارية أو الأهلية التابعة لها ومتابعة الرد عليها.
8. الاشتراك في أعمال الجرد الدوري والمفاجئ في الوزارة والوحدات الإدارية والأهلية التابعة لها.
9. المراقبة والتدقيق في جوانب الصرف والإيرادات للموازنات التقديرية للوزارة والاعتراض على أنه مخالفات مالية أو إدارية يتم الكشف عنها.
10. مراقبة التنفيذ لأنظمة الصرف والإيرادات للموازنات التقديرية للوحدات الإدارية والأهلية التابعة للوزارة وإبداء الملاحظات حولها.
11. متابعة تنفيذ القرارات والتعليمات (المالية والإدارية) الصادرة من الجهات المختصة وتقديم التقارير عن ذلك إلى قيادة الوزارة.

سادساً: الإدارة العامة للشئون القانونية:

وتتولى المهام والاختصاصات الآتية:

1. إعداد مشروعات القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات الخاصة بالوزارة والوحدات الإدارية والأهلية التابعة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة ومتابعة الجهات المختصة لإصدارها ونشرها.
2. المشاركة في إعداد العقود والاتفاقيات التي تبرمها الوزارة مع الجهات الداخلية والخارجية.
3. متابعة كافة المسائل القانونية مع الوزارة الشئون القانونية وأجهزة الدولة وغيرها.
4. تمثيل الوزارة والوحدات التابعة لها أمام القضاء وغيره من الجهات وفقاً لقانون قضايا الدولة.
5. تقديم المشورة القانونية للوزارة والوحدات والمكاتب التابعة لها.
6. شرح القوانين والأنظمة المختلفة للعاملين في الوزارة والوحدات التابعة لها والعمل على نشر الوعي القانوني في أوساط العاملين.
7. إعداد مشروعات القرارات الوزارية ومتابعة إصدارها وترقيمها وحفظ أصولها وتوزيع صورها على المعنيين بالتنفيذ.
8. توثيق القوانين والقرارات واللوائح والاتفاقيات والمراجع والدوريات المتعلقة بعمل الوزارة والوحدات التابعة لها وحفظها بالشكل الذي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.
9. مراجعة النظم واللوائح والقرارات المعمول بها في الوزارة والتقدم بالمقترحات المناسبة لتطويرها بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة.
10. الإشراف الفني على الإدارات والأقسام القانونية في الوزارة والوحدات والمكاتب التابعة لها.
11. مراقبة تطبيق وتنفيذ القوانين والقرارات في الوزارة والوحدات التابعة لها ورفع تقارير عن أية خروقات قانونية.
12. أية قضايا تحال من قبل وزارة الشئون القانونية أو أية مهام ينص عليها في القوانين واللوائح النافذة.
13. القيام بالتحقيق الإداري في المخالفات الإدارية المنسوبة للموظفين وفق قانون الخدمة المدنية واللائحة التنفيذية.

سابعاً: الإدارة العامة لشئون الموظفين:
وتتولى المهام والاختصاصات الآتية:

1. اقتراح مشروع الخطة الوظيفية للوزارة سنوياً بحسب الخطة الاقتصادية للدولة وبمقتضى احتياجات الوزارة من الكوادر والعاملين وإعداد الباب الأول من الميزانية السنوية.
2. الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروطها والنظر في طلبات وترشيحات المتقدمين لها وإجراء الفحوصات اللازمة للتأكد من ملاءمتهم لشروط ومواصفات الوظيفية.
3. معالجة القضايا المتعلقة بتعيين وانتداب ونقل وإعفاء واستقالة الكوادر والعاملين أو الاستغناء عنهم وإعادة توزيعهم.
4. وضع الخطط القصيرة والطويلة لتأهيل وتدريب الكوادر الوظيفية والعاملين ومعالجة المسائل المتعلقة بتأهيلهم وتدريبهم داخل الجمهورية وخارجها.
5. تحديد ومعالجة قضايا الأجور والترقيات والحوافز والمكافآت والعلاوات والبدلات والتعويضات المستحقة للموظفين بحسب القوانين النافذة.
6. متابعة الإدارات العامة والإدارات في الوزارة لتقديم تقارير عن أداء العاملين بها في المواعيد المحددة وفقاً للأنظمة المقررة.
7. تحديد الواجبات الأساسية للعاملين وتطبيق النظم المتعلقة بالضبط الإداري.
8. وضع خطة الإجازات السنوية للعاملين وتحديد خلفاتهم أثناء غيابهم ومعالجة قضايا الإجازات المرضية والعارضة والدراسية وغيرها وفقاً للقوانين والقرارات النافذة.
9. تطبيق النظم المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية ومكافآت نهاية الخدمة وإصابات العمل بحسب القوانين النافذة.
10. الاحتفاظ ببيانات شاملة عن الكوادر والعاملين في الوزارة وفروعها وإعداد التقارير والإحصائيات عن تركيبها وحركتها وتطويرها
11. حفظ الملفات السرية والعلمية للكوادر والعاملين وقضايا العمل وتنظيم إدارة المعلومات المتعلقة بها.
12. اقتراح ودراسة المقترحات المتعلقة بتنظيم أساليب العمل وتبسيطها.

13. معالجة أية قضايا أخرى متعلقة بالكوادر والعاملين.
 14. إعداد كشوفات الرواتب الشهرية والعلاوات وكافة المستحقات الأخرى الخاصة بالعاملين وإجراء الاستقطاعات الشهرية إلى الجهات المستحقة حسب النظام المالي.
 15. تنفيذ القرارات الصادرة عن لجنة شؤون الموظفين.
 16. تنفيذ كافة التعليمات الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري والجهات المعنية الأخرى بحسب القوانين النافذة.
 17. استلام كل ما يرد إلى الوزارة وقيده وعرضه وتداوله وتوثيقه بحسب النظم المتبعة.
 18. فهرسة وتوثيق كافة الوثائق والمراسلات الواردة والصادرة من إلى الوزارة والمطبوعات والنشرات الدورية وفق نظام يسهل العودة إليها عند الحاجة.
 19. القيام بأي مهام تتصل بنشاطها وبمقتضى القوانين والقرارات النافذة.
- (اللائحة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة، 2004، ص35)

16.3. مبادئ عامة في التنظيم والأداء لمهام الوزارة:

1. تطبق الوزارة في تنظيم عملياتها وإدارة نشاطها المبادئ والأساليب العملية في الإدارة والتنظيم كما تستعين بقواعد ووسائل العلوم الأخرى ما تضعه من خطط أو برامج أو نظم في معالجة وتحليل المشكلات والظواهر التي تنشأ في محيط الإدارة.
2. تقوم العلاقة بين الوزارة على أساس من التعاون والتشاور والتنسيق المستمر.
3. تبني العلاقات التنظيمية من حيث سلطة الإشراف والمسئولية على أساس انسياب خطوط السلطة وتصاعد خطوط المسئولية في مختلف المستويات الإدارية للتنظيم وذلك دون إخلال بالأساليب والأشكال التنظيمية المعتمدة لتحقيق مبدأ المشاركة والتشاور في تسيير الأعمال.
4. تعمل الوزارة على صعيد علاقات التنظيم الداخلي فيها وفي علاقاتها بمكاتبها في المحافظات على تطبيق مبدأ تفويض السلطة والتوسع فيه طبقاً لتطوير الإدارة العامة في الدولة وبما يؤدي إلى خدمة أهداف الإصلاح الإداري.
5. تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية.

6. اعتبار الرؤساء الإداريين بحكم وظائفهم مسئولين عن تدريب الأفراد العاملين بمعيتهم بالإضافة إلى دورهم الأساسي في تنظيم وتبسيط الأعمال والتوجيه والرقابة.
7. تعمل الوزارة على تنمية مهارة العاملين في كافة مجالات نشاطها بهدف الارتفاع المستمر بمستوى أعمالها وإدارتها.
8. تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في الوظيفة العامة.
9. تعمل الوزارة على دعم وتطوير نشاط مكاتبها في المحافظات ولاسيما النائية منها بما يحقق الاستقرار في أوضاعها واستمرار نشاطها.
10. تلتزم كافة التقسيمات التنظيمية للوزارة بجمع وتصنيف وتحليل المعلومات والإحصاءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة كأسلوب علمي لاتخاذ القرارات وتخطيط وتقييم الأعمال واقتراح الحلول لمشكلات التنمية الإدارية.
11. تولي قيادة الوزارة عناية خاصة بإعمال السجلات والوثائق والرقابة على تطبيق اللوائح المنظمة لها باعتبارها مركز ذاكرة الوزارة.
12. يكون لزاما على الموظف المختص عند معالجته لموضوع يشكل حالة جديدة لا تعالجها بصورة واضحة القوانين واللوائح النافذة أن يرفع الأمر إلى رئيسة المباشر ليتولى معالجته مع قيادة الوزارة عبر خط السلطة.
13. تتولى كل إدارة عامة في الوزارة أعمال السكرتارية للجان أو المجالس المشكلة في مجال اختصاصاتها إلا في حالة النص على خلاف ذلك في النظم المتعلقة بهذه المشكلة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف الإدارة الرياضية ومستوياتها ومدارس التسيير وكذلك المبادئ الأساسية في إدارة المؤسسات الرياضية وأهميتها والتي تعتبر الأساس في نجاح إدارة الاتحادات الرياضية والتطرق الى صفات الإدارة الرياضية الفعالة والمؤسسات الرياضية وأنواعها وكذلك تطرقنا الى مفهوم الاتحادات الرياضية في الجمهورية اليمنية ومهامها وخصائصها والتعريف ببعض الاتحادات اليمنية ونشأتها.

لذا فإن للإدارة أهميتها في المجال الرياضي وبالتحديد في مجال عمل المنظمات الرياضية وخاصة وزارة الشباب والرياضة لذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون القدرات والإمكانات والخبرة تكون لديهم تصور عام عن إدارة شؤون المؤسسة الرياضية لذا فإن الإدارة تتطلب وجود الشخص القادر الذي يتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار، لذلك يمكن أن نقول بأن الوعي والمعرفة هي كفيلا بنجاح عمل الإداريين والمستويات الأخرى التي تعمل في وزارة الشباب والرياضة من خلال معرفتهم بكيفية إدارة الوزارة.

الباب الثاني
الجانب الميداني

الفصل الأول:

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1. منهج البحث:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية والوسائل الهامة التي ينبغي أن تتوفر في أية دراسة، ومن غير المعقول أن يخلو أي بحث علمي من منهج عن طريقه يصل الباحث إلى التحقق من صحة الفرضيات أو بطلانها، ولما كان المنهج الذي يتبعه أي باحث في دراسته لأي ظاهرة لا بدّ وأن يرتبط بطبيعة موضوع الدراسة، فإنه من العسير اختيار منهج معين لدراسة ما، وانطلاقاً من طبيعة الموضوع وفرضياته وأهدافه فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الذي "يصنف ضمن مناهج البحث المتبعة.

1.1. مجتمع وعينة البحث:

المجتمع الأصلي للبحث تمثل في أغلبية موظفي الإدارات العامة المتواجدة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، كونهم موظفين مرسمين من قبل الدولة، عكس الموظفين المنتخبين والتي لا تنطبق عليها دراستنا الحالية لذا تم اختيار العينة بطريقة العمدية، ولا تعتبر العينة جيدة إلا إذا كانت ممثلة لجميع المجتمع الأصلي الذي انبثقت منه حتى يصبح استنتاجاً صحيحاً، وإلا أخطانا في حكمنا على صفات الأصل وهذه الدراسة تضم على عينة تتمثل في موظفين وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية للعام (2017)، وقد قام الباحث باختيار عينة عمدية قوامها 48. والجدول التالي يوضح توصيف عينة البحث.

جدول (3) توزيع عينة البحث على موظفي إدارات وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية

رقم	الإدارات المختارة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
1	الإدارة العامة للأنشطة الرياضية	8	16.67%
2	الإدارة العامة للاتحادات والأندية	8	16.67%
3	الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي	8	16.67%
4	الإدارة العامة للشؤون المالية	6	12.5%
5	الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري	6	12.5%
6	الإدارة العامة للشؤون القانونية	6	12.5%
7	الإدارة العامة لشؤون الموظفين	6	12.5%

2.1. متغيرات البحث:

1- المتغير المستقل: المناخ التنظيمي

2- المتغير التابع: التوافق المهني

3.1. مجالات البحث:

1.3.1. المجال البشري:

اعتمدت هذه الدراسة على موظفي وزارة الشباب والرياضة اليمنية، والبالغ عددهم 48 موظف موزعين بمعدل (06-08) موظف لكل إدارة من إدارات الوزارة.

2.3.1. المجال المكاني:

تم تحديد المجال المكاني لهذه الدراسة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية والتي مقرها العاصمة صنعاء.

3.3.1. المجال الزمني:

تمت الدراسة الميدانية من الفترة الممتدة بين (2017-05-15) الى (2017-11-15).

4.1. أدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والتي تتطلب استبيان للمناخ التنظيمي واستبيان آخر للتوافق المهني فقد قام الباحث بتوزيع استمارتي استبيان والتي تم بناءهما من قبل الباحث بهدف توفير أداة قياس صادقة وثابتة.

وفيه يقوم موظفي وزارة الشباب والرياضة بالإجابة على جميع عبارات الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي والتوافق المهني طبقاً لمقياس خماسي التدرج (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقاً) وذلك في ضوء تعليمات الاستبيان وقد اقتصر كل استبيان على أربعة محاور وهما: المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء)، وتم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على أغلبية موظفي إدارات وزارة الشباب

والرياضة وعددهم(14) حيث تعتبر عينة من المجتمع الأصلي ويمثل إلى حد كبير مفردات العينة التي ستجرى عليها الدراسة الميدانية.

والدراسة تتطلب إلى مقياسين هما:

1 - مقياس المناخ التنظيمي. استمارات استبيان (إعداد/ الباحث)

2 - مقياس التوافق المهني. استمارات استبيان (إعداد/ الباحث)

المقياس الأول: المناخ التنظيمي:

بالنسبة للمقياس الأول والمتمثل في قياس المناخ التنظيمي وتم ذلك من خلال: تحليل المحتوى للمراجع والدراسات السابقة. قام الباحث من خلال تحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة والمشابهة مثل: زروقي عام (2014)، سنوي عام (2007)، عبد الوارث، عام (2006)، الشنطي، عام (2006)، جرار، عام (2005)، مطر، عام (2005)، الكاشف، عام (2005)، السكران، عام (2004) بهدف:

أ- بناء مقياس للمناخ التنظيمي خاص بموظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. بعد انتهاء الباحث من تحليل المراجع والدراسات السابقة والتي من خلالها تم اعتماد الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي والذي يحتوي على (39) عبارة. وقد اقتصر على (4) محاور وهما:

1- المحور الأول: الهيكل التنظيمي- ويحتوي على (10) عبارات

2- المحور الثاني: القيادة- ويحتوي على (10) عبارات

3- المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار- ويحتوي على (10) عبارات

4- المحور الرابع: التكنولوجيا- ويحتوي على (09) عبارات

ويقوم موظفي وزارة الشباب والرياضة بالإجابة على عبارات القائمة في ضوء مقياس خماسي التدرج لتحديد درجة لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هوة موضح في الجدول التالي: ملحق (7).

جدول رقم (4) يوضح أوزان فقرات المناخ التنظيمي

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

ب- استمارة استطلاع رأى السادة الخبراء .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تحتوي على عبارات خاصة بالمناخ التنظيمي التي أسفرت عنها نتائج تحليل المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة وتم عرضها على ثمانية من السادة الخبراء في صورتها المبدئية قصد التأكد من (صدق محتواها) بما يتناسب مع المحور .

المقياس الثاني: التوافق المهني:

بالنسبة لأدوات المقياس الثاني والمتمثل في قياس التوافق المهني في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. حيث تم ذلك من خلال: تحليل المحتوى للمراجع والدراسات: قام الباحث من خلال تحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة والمشابهة مثل (حجازي، عام 2013م)، فحجان، عام (2010م)، عاطف، بيسسو، عام (2009)، مكناسي، عام (2007)، بوعطيط، عام (2006)، حيمودة، عام (2005)، رويم، عام (2005)، المهنا، عام (2002) بهدف:

أ- بناء مقياس التوافق المهني خاصة بموظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. بعد انتهاء الباحث من تحليل المراجع والدراسات السابقة والتي أسفرت اعتماد الاستبيان الخاص بالتوافق المهني والذي يحتوي على (28) عبارة، وقد اقتصر على (4) محاور وهما:

- 1- المحور الأول: طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية- ويحتوي على (7) عبارات
- 2- المحور الثاني: ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية- ويحتوي على (6) عبارات
- 3- المحور الثالث: الأجور والترقية- ويحتوي على (10) عبارات
- 4- المحور الرابع: العلاقات مع الزملاء- ويحتوي على (5) عبارات

ويقوم موظفي وزارة الشباب والرياضة بالإجابة على عبارات القائمة في ضوء مقياس خماسي التدرج لتحديد درجة لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هوة موضح في الجدول التالي: ملحق (8).

جدول رقم (5) يوضح أوزان فقرات التوافق المهني

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

ب- استمارة استطلاع رأى السادة الخبراء :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تحتوي على عناصر التوافق المهني التي أسفرت عنها نتائج تحليل المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة وتم عرضها على السادة الخبراء في صورتها المبدئية لاختيار وتحديد أهم محاور وعبارات التوافق المهني الخاصة بموظفي وزارة الشباب والرياضة.

5.1. الأسس العلمية:

1.5.1. صدق وثبات الاستبيان:

إن المستوى الذي يبلغه البحث من الجودة لا يتوقف على الاختبار الصحيح للعينة أو الاختبار الرشيد لأنسب مناهج البحث مع كل ذلك على كفاءة الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات وتعتبر مقاييس الصدق من أهم المقاييس التي يحرص الباحث على مراعاتها عند القيام بالبحث ضماناً لعامل الموضوعية حتى يمكن التحكم في الجوانب الذاتية.

يقصد بالصدق صحة الاختبار لقياس ما وضع لقياسه أو صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو قياسه.

فالاختبار الأول والثاني هي عبارة عن (استمارات استبيان) قام الباحث ببنائها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتطلبات الموضوع، وقد تم اعتمادها، حيث يمثل المقياس الأول (المناخ التنظيمي) بينما يمثل المقياس الثاني (التوافق المهني)، كما تم عرض المقاييس على تسعة أساتذة مختصين في المجال الإداري والنفسي وتم ضبطها وتعديلها قصد التأكد من (صدق محتويهما) بما يتناسب مع كل محور ليتم تطبيقه في البيئة اليمينية. ملحق رقم (9).

وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيانين وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتهما

كالتالي:

1.1.5.1. صدق وثبات محاور مقياس المناخ التنظيمي:

جدول رقم (1) يوضح محاور مقياس المناخ التنظيمي

المحور	عدد العبارات	الصدق	الثبات
الهيكل التنظيمي	10	0.946	0.896
القيادة	10	0.882	0.778
المشاركة في اتخاذ القرارات	10	0.886	0.786
التكنولوجيا	09	0.920	0.847
المجموع	39	0.954	0.911

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لمقياس المناخ التنظيمي يقدر بـ (0.911) وهو أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ (0.70) وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بالتقريب (91.10%) وهي نسبة عالية جدا.

ونفس الشيء ينطبق على كافة محاور الاستبيان الخاص بمقياس مستوى المناخ التنظيمي فكلها ثابتة تفوق قيمها عن (0.70) وبالتالي المقياس ثابت وصادق يمكن اعتماده (أنظر إلى الملحق رقم (01-أ))

2.1.5.1. صدق وثبات محاور مقياس التوافق المهني

جدول رقم (2) يوضح محاور مقياس التوافق المهني

المحور	عدد العبارات	الصدق	الثبات
طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية	07	0.898	0.807
ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية	06	0.873	0.763
الأجر والترقية	10	0.928	0.863
العلاقات مع الزملاء	05	0.839	0.705
المجموع	28	0.965	0.932

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لمقياس التوافق المهني يقدر بـ (0.932) وهو أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة والمقدرة بـ (0.70) وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه

يمكن اعتماده في هذه الدراسة لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بالتقريب (93.20%) وهي نسبة عالية جدا.

ونفس الشيء ينطبق على كافة محاور هذا الاستبيان الخاص بقياس مستوى التوافق المهني فكلها ثابتة تفوق قيمها عن (0.70) وبالتالي المقياس ثابت وصادق يمكن اعتماده. (أنظر إلى الملحق رقم (01-ب)).

3.1.5.1. صدق المحكمين

لقد تم تحكيم استمارات الاستبيان وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الدكاترة والخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والإدارة العامة، وهذا من أجل معرفة ان الاستثمار مصممة لما أنجزت له، وبعد الأخذ بأراء المحكمين تم التوصل الى الصيغة النهائية التي تم عن طريقها جمع البيانات. (أنظر إلى الملحق رقم (01-ب)).

6.1. الأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 23 والذي يرمز له (SPSS.23) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد،... إلخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:

1- اختبار ألفا-كرونباخ "Alpha de Cronbach": أستعمل لحساب معاملات ثبات

الاستبيان المستعمل في الدراسة على مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية، وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالاً لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.

- 2- التكرارات والنسب المئوية "Effectifs" et "Pourcentage": تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 3- الرسومات البيانية "Diagramme en barres": تم استعمال الأعمدة البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة وهي الأنسب عندما تكون البيانات اسمية.
- 4- المتوسط الحسابي "Moyenne": أُستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.
- 5- المتوسط الفرضي "Valeur du test": يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات والمتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته ب(03)، فكل عبارة تُنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة $[5 / (1+2+3+4+5)]$.
- 6- الانحراف المعياري "Ecart type": تم الاعتماد عليه في تحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.
- 7- اختبار كولموكروف سمير نوف "Kolmogorov-Smirnov": يُستعمل أجل تحد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي (بارا متري) أم غير طبيعي (لابارا متري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة (أنظر إلى الملحق رقم (02)).
- 8- اختبار "ت" لعينة واحدة "Test pour échantillon unique": يُستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين، شريطة أن تكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي.
- 9- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين "Test d'échantillons indépendants": يُستعمل من أجل المقارنة بين عينتين مستقلتين بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي،

هدفه تحديد درجة واتجاه الفروق في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان مثل الجنس والتخصص.

10- اختبار تحليل التباين "ف" لعدة عينات مستقلة "ANOVA à 1 facteur": يُستعمل من أجل المقارنة بين عدة عينات مستقلة بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد مدى وجود الفروق في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان حسب متغير يحتوي على ثلاثة بدائل أو أكثر مثل السن المؤهل العلمي والرتبة الوظيفية والخبرة.

11- اختبار "بون فروني" "Bonferroni": هو اختبار مكمل لاختبار تحليل التباين "ف"، هدفه تحديد اتجاه الفروق في إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان عندما يكون حجم العينة بين الفئات غير متساوي.

12- معامل الارتباط "برسن" "Corrélation de Pearson": يُستعمل من أجل قياس العلاقة بين متغيرين بياناتهما كمية أو اسمية حولت إلى كمية كما في هذه الدراسة هدفه تحديد طبيعة (طردية أو عكسية) وقوة العلاقة بين المتغيرات.

الفصل الثاني:

عرض وتحليل نتائج البحث

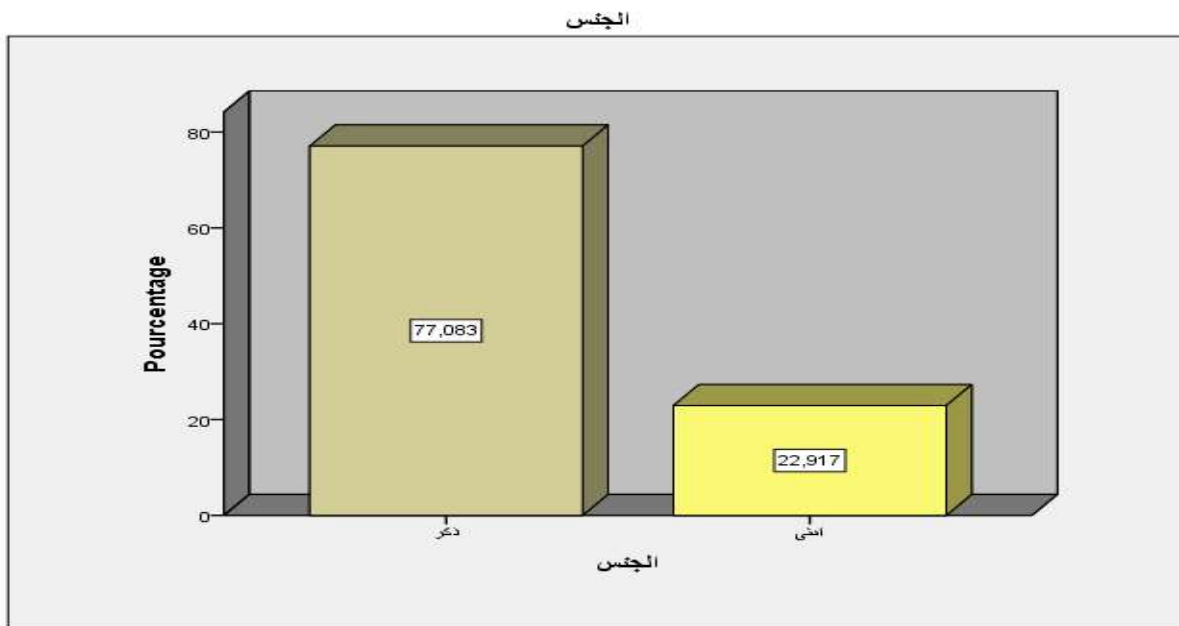
2. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.2. عرض وتحليل البيانات الشخصية للموظفين:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس			
النسبة المئوية	التكرارات	النوع	
77,1%	37	ذكر	
22,9%	11	انثى	
100%	48	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم ذكور وتقدر نسبتهم بـ(77,1%) مقابل نسبة (22,9%) من الإناث، إذا أكثر من ثلاثة أرباع من الموظفين بالوزارة هم ذكور .

وهي نتيجة منطقية نظرا لكون هذه الوزارة تعنى بشؤون الفئة الذكورية أكثر كما أن طبيعة المجتمع اليمني المحافظ والذي لا يزال يرفض فكرة خروج المرأة للعمل حالة دون تواجد فئة الاناث بكثرة بالوزارة، يضاف إلى ذلك تدنى المستوى التعليمي للمرأة اليمنية التي لا يسمح لها بتقمص مثل تلك المناصب والمتعلمات منهن يهبن ويخفن من تقمص المسؤوليات الكبيرة لذا عادة ما يتجهن نحو مهنة التعليم والتمريض وغيرها من المهن الأنثوية، وبالتالي تبقى الهيمنة الذكورية في المجتمع اليمني قائمة. والرسم البياني التالي يوضح ذلك:

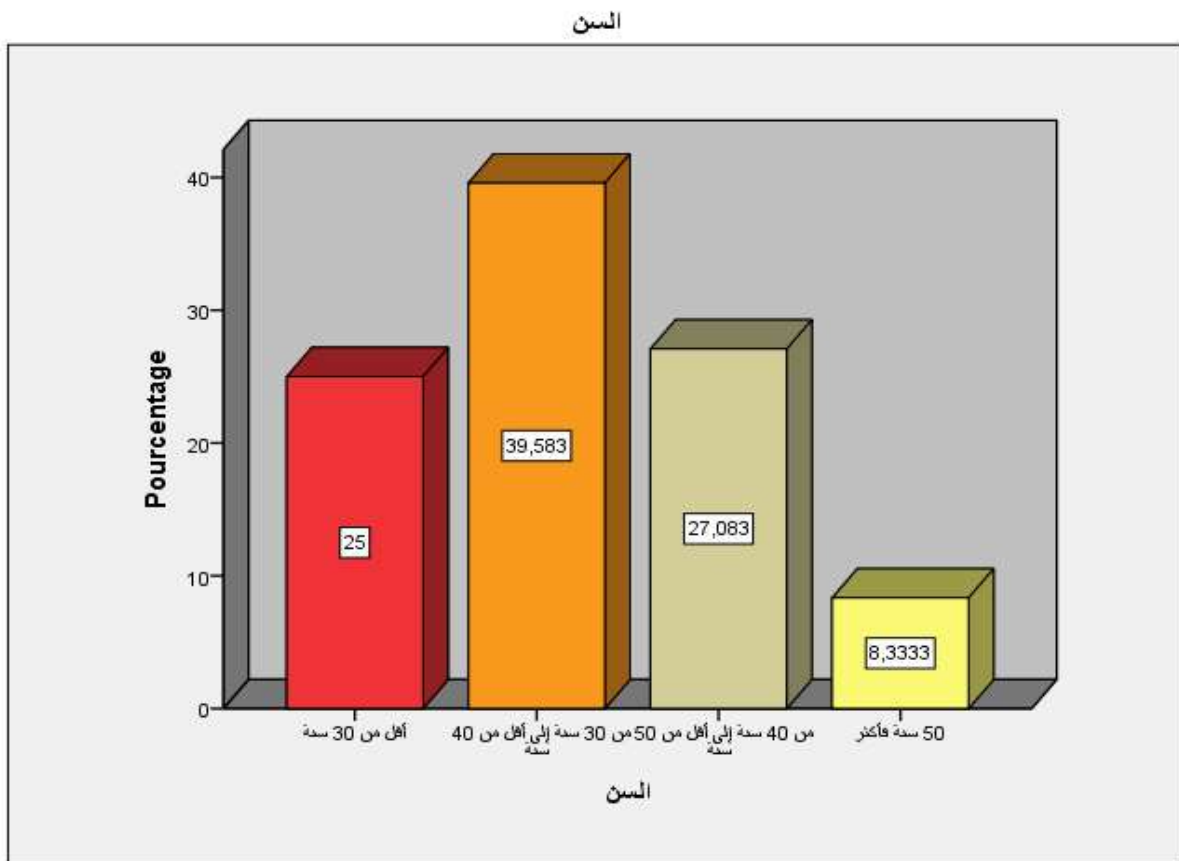


شكل رقم (13): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس

الجدول رقم (7): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن		
النسبة المئوية	التكرارات	
25,0%	12	أقل من 30 سنة
39,6%	19	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
27,1%	13	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
8,3%	4	50 سنة فأكثر
100%	48	المجموع

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين في وزارة يتراوح سنهم بين 30 و 40 سنة وتقدر بـ (39,6%)، في حين سجلت نسبة (27,1%) ممن يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة، وتليها نسبة (25,0%) ممن يقل سنه عن 30 سنة، أما الموظفين الذين يفوق سنهم 50 سنة فيمثلون فقط نسبة (8,3%).

وعليه نستنتج أن أعمار الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية متنوعة رغم كون معظمها تتراوح بين 30 و 50 سنة، وهذا التنوع يدل على امتلاكها لموظفين محنكين ذوي خبرة مهنية من جهة ومحاولة تشبيب الوزارة من جهة أخرى، والرسم البياني التالي يوضح ذلك:

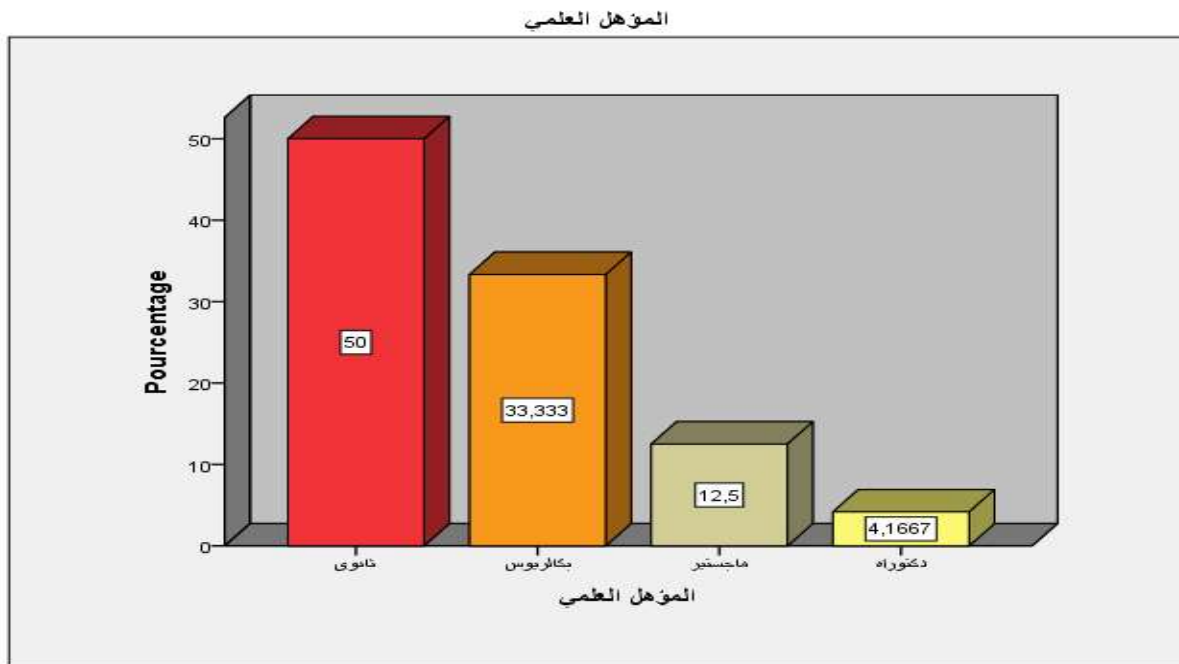


شكل رقم (14): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن

الجدول رقم (8): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي			
النسبة المئوية	التكرارات		
50,0%	24	ثانوي	المؤهل العلمي
33,3%	16	بكالوريوس	
12,5%	6	ماجستير	
4,2%	2	دكتوراه	
100%	48	المجموع	

يبين هذا الجدول أن نصف الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية لديهم مستوى الثانوي بنسبة (50,0%)، في حين سجلت نسبة (33,3%) ممن تحصل على شهادة البكالوريوس، وتليها نسبة (12,5%) ممن يحمل شهادة الماجستير، أما المتحصلين على شهادة الدكتوراه فيمثلون فقط نسبة (4,2%).

وعليه نستنتج أن نصف الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية لديهم مستوى ثانوي والنصف الآخر مستواهم يفوق ذلك، وهذا التباين في مستوى الموظفين مرده طبيعة الدراسة التي مست كل الوظائف الإدارية إذ كل منها يتطلب مستوى تعليمي معين، والرسم البياني التالي يوضح ذلك:

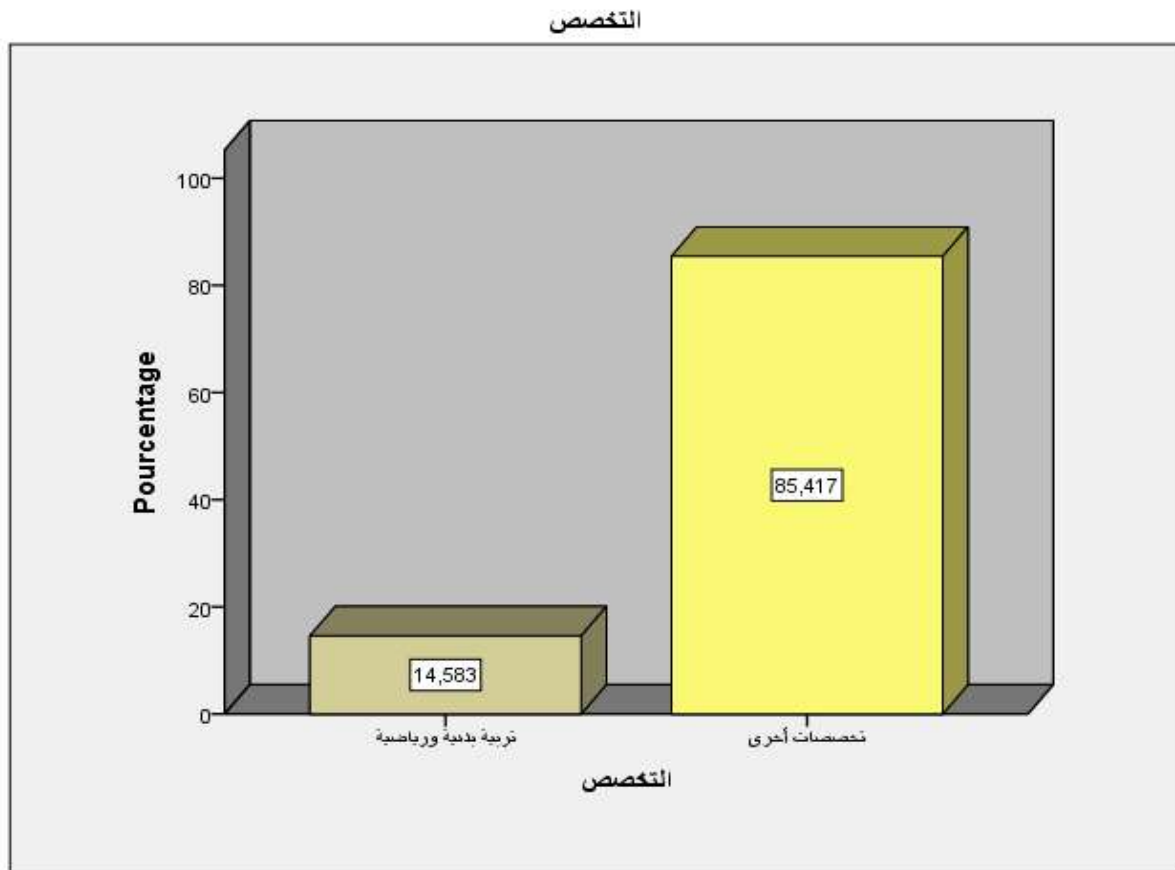


شكل رقم (15): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (9): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص			
النسبة المئوية	التكرارات		
14,6%	7	تربية بدنية ورياضية	التخصص
85,4%	41	تخصصات أخرى	
100%	48	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم الموظفين في لديهم شهادات في تخصص التربية البدنية والرياضية وتقدر نسبتهم بـ (85,4%)، مقابل نسبة (14,6%) ممن لديهم شهادات في تخصصات أخرى قد تكون جامعية أو مهنية.

ومما سبق يمكن القول إن هناك تنوع في التخصصات التي درسها الموظفون في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية بين التخصصات الرياضية وغير الرياضية هذه الأخيرة التي مثلت أكثر من أربعة أثمان، وهذا التنوع مرده التنوع في الوظائف الادارية للموظفين بين ما هو بدني ورياضي وبين ما هو مالي وقانوني وغير ذلك من التخصصات، والرسم البياني التالي يوضح ذلك:



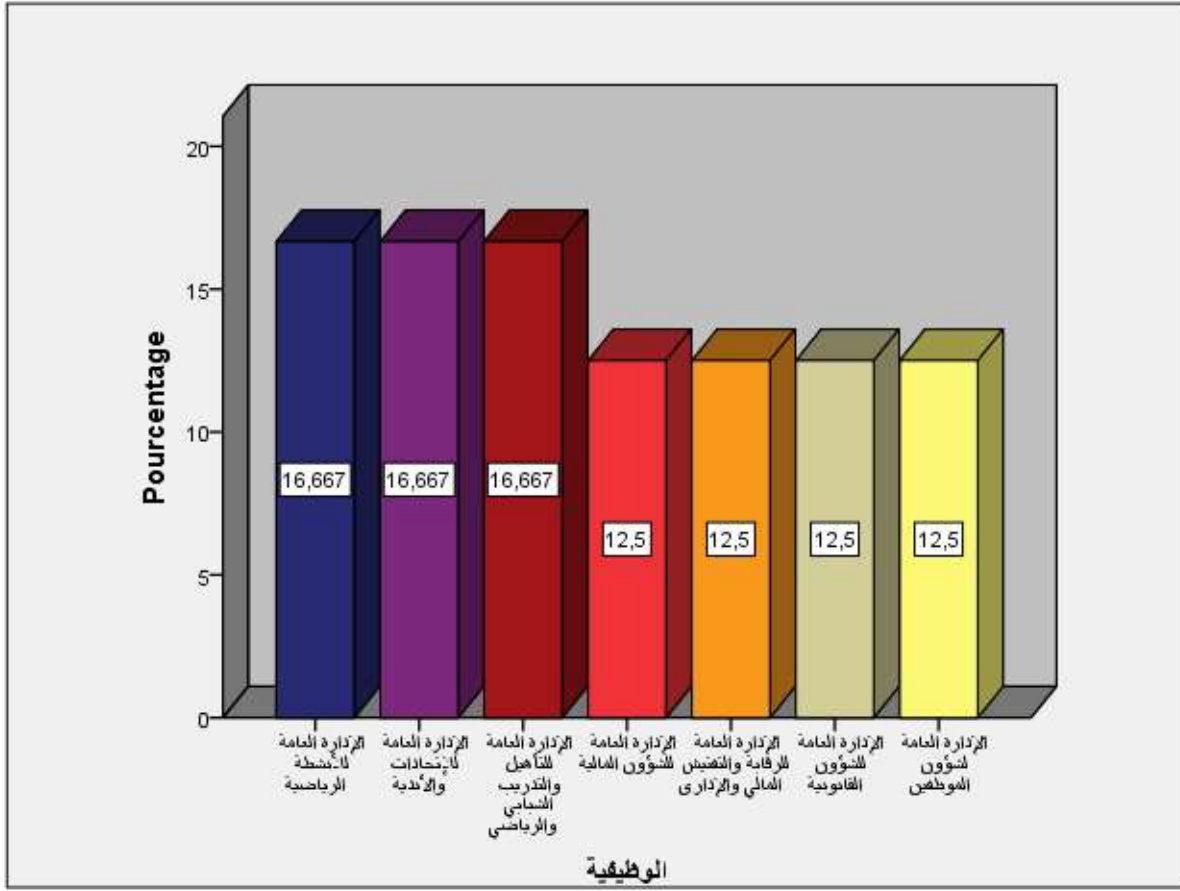
شكل رقم (16): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص

الجدول رقم (10): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية		
النسبة المئوية	التكرارات	
16,7%	8	الإدارة العامة للأنشطة الرياضية
16,7%	8	الإدارة العامة للاتحادات والأندية
16,7%	8	الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي
12,5%	6	الإدارة العامة للشؤون المالية
12,5%	6	الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري
12,5%	6	الإدارة العامة للشؤون القانونية
12,5%	6	الإدارة العامة لشؤون الموظفين
100%	48	المجموع

يبين هذا الجدول أن نسبة (16,7%) من الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يشغلون مناصب في الإدارة العامة للأنشطة الرياضية أو في الإدارة العامة للاتحادات والأندية أو في الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي أي بمعدل (08) موظفين في كل إدارة، في حين يشغل ما نسبته (12,5%) مناصب في الإدارة العامة للشؤون المالية أو في الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري أو في الإدارة العامة للشؤون القانونية أو في الإدارة العامة لشؤون الموظفين أي بمعدل (06) موظفين في كل إدارة.

إذا يمكن القول أن وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يشتغل فيها موظفون في مختلف الإدارات التي تحتويها ولكن بأحجام مختلفة حسب كل إدارة فنجد كل من الإدارة العامة للأنشطة الرياضية وإدارة العامة للاتحادات والأندية والإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي تحتوي على حجم أكبر من الموظفين مقارنة مع كل من الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري والإدارة العامة للشؤون القانونية و الإدارة العامة لشؤون الموظفين نظرا لاختلاف المهام المنوطة بكل إدارة، والرسم البياني التالي يوضح ذلك:

الوظيفية

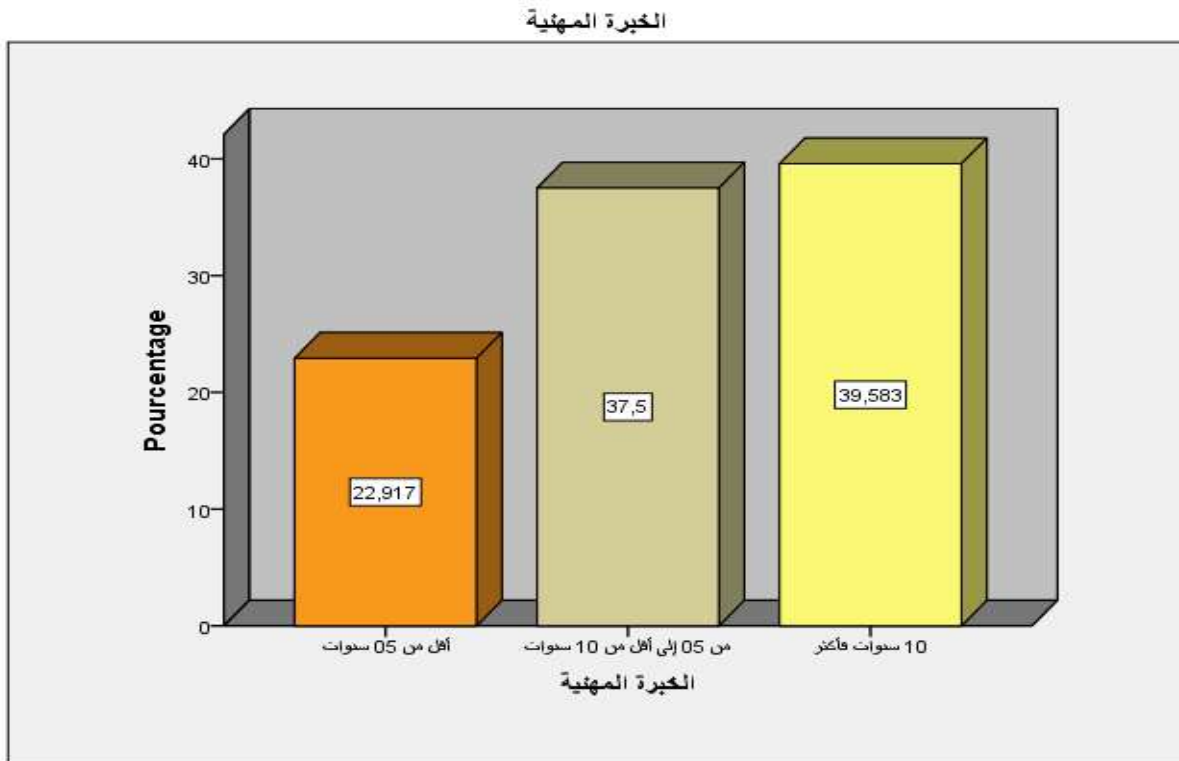


شكل رقم (17): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (11): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية		
النسبة المئوية	التكرارات	
22,9%	11	أقل من 05 سنوات
37,5%	18	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
39,6%	19	10 سنوات فأكثر
100%	48	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات وتقدر بـ (39,6%)، وتليها نسبة (37,5%) ممن تتراوح خبرته المهنية من 05 إلى 10 سنوات، أما الموظفين الذين تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات فيمثلون نسبة (22,9%).

ومما سبق نستنتج أن وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تحتوي على موظفين ذوي خبرات متنوعة مع محاولتها دوماً تشييب مواردها البشرية بغية نقل الخبرات من الموظفين القدامى إلى الموظفين الجدد، وهي سياسة كل إدارة رشيدة تعمل وفق مبادئ تسيير الموارد البشرية، والرسم البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (18): يوضح توزيع الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية

2.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالمنح التنظيمي:

جدول رقم (12): يوضح رأي الموظفين حول الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	دال (موافق جدا)	,000	10,23	,76	4,13	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
06	دال (موافق جدا)	,000	6,92	,83	3,83	يتميز هيكل (الوزارة) التي أعمل فيها بالتصميم الجيد
03	دال (موافق جدا)	,000	6,71	,98	3,96	يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة
08	دال (موافق جدا)	,000	4,51	1,05	3,69	ليس هناك التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف
11	دال (موافق جدا)	,006	2,86	1,11	3,46	يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها
10	دال (موافق جدا)	,000	3,93	1,02	3,58	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم
01	دال (موافق جدا)	,000	10,15	,82	4,21	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
04	دال (موافق جدا)	,000	6,57	1,01	3,96	الهيكل التنظيمي بالوزارة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل
07	دال (موافق جدا)	,000	6,36	,90	3,83	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة
09	دال (موافق جدا)	,000	4,20	1,09	3,67	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل
05	دال (موافق جدا)	,000	8,27	,69	3,83	الهيكل التنظيمي

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (3,83) بانحراف معياري قدره (,69) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على كل عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدر بـ (8,27) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد.

- كما جاءت اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور كلها في نفس المستوى، فمتوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:
- هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي، بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري (0,82).
 - هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (0,76).
 - يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة، بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,98).
 - الهيكل التنظيمي بالوزارة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل، بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (1,01).
 - يتميز هيكل الوزارة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد، بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,83).
 - توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة، بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,90).
 - ليس هناك التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف، بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,05).
 - يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها، بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,11).
 - تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم، بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (1,02).

- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (1,09).

إذا بصفة عامة مستوى الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي المبحوثين، فهناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي وهناك أيضا توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتصميم الجيد، مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية، كما يؤكد الموظفون بالوزارة على وجود درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين فليس هناك أية تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف، فعادة ما تحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين مما يساهم في رفع مستوى كفاءاتهم خاصة وأن مؤهلاتهم وتخصصاتهم تتوافق مع طبيعة مهامهم وواجباتهم ووظائفهم.

حيث يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتقسيم الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبي من كتاب وعلماء الإدارة لما له من اهمية في حياه المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم لأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات وحتى يكون هذا الأخير فعالاً لا بد أن يتصف بمجموعة من الخصائص، كما يعرف بمجموعة من الأبعاد، والهيكل التنظيمي بحد ذاته يختلف من منظمه الى أخرى.

يرى "Max Weber" بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الافراد أن يصدروا الأوامر لأفراد اخرين على نحو الرشد والكفاءة.

(بلال، 1999، ص 293)

في حين يرى "عدون" بأن الهيكل التنظيمي هو نظام ثابت من العلاقات المتناسقة يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محده على اشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات. (عدون، 2004، ص 43)

جداول رقم (13): يوضح رأي الموظفين حول القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	دال (موافق جدا)	.000	16,16	,65	4,52	يساعد أسلوب القيادة في الوزارة على تقدمها والرقى بها
01	دال (موافق جدا)	.000	22,84	,51	4,69	يتميز مسؤولي المباشر برؤيته الواضحة
04	دال (موافق جدا)	.000	9,82	,77	4,10	يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار
03	دال (موافق جدا)	.000	15,71	,65	4,48	يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار
05	دال (موافق جدا)	.000	7,91	,87	4,00	توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني
07	دال (موافق جدا)	.000	7,09	,95	3,98	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين
08	دال (موافق جدا)	.000	7,50	,84	3,92	يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
11	دال (محايد)	.655	-,44	1,28	2,92	يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني
09	دال (موافق جدا)	.000	6,41	,92	3,85	يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين
10	دال (موافق جدا)	.005	2,94	1,02	3,44	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
06	دال (موافق جدا)	.000	13,55	,50	3,98	القيادة

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استناداً إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(1+2+3+4+5)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (3,98) بانحراف معياري قدره (,50)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على معظم عبارات هذا المحور .

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدرة بـ (13,55) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جداً، وهي:

- يتميز مسؤلي المباشر برؤيته الواضحة، بمتوسط حسابي (4,69) وانحراف معياري (,51).
- يساعد أسلوب القيادة في الوزارة على تقدمها والرقى بها، بمتوسط حسابي (4,52) وانحراف معياري (,65).
- يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار، بمتوسط حسابي (4,48) وانحراف معياري (,65).
- يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (,77).
- توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني، بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (,87).
- هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين، بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (,95).
- يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (,84).
- يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين، بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (,92).
- تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز، بمتوسط حسابي (3,44) وانحراف معياري (1,02).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي حايدها الموظفون عند الاجابة عنها، وهي:

- يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسه، بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (1,28).

إذا بصفة عامة مستوى القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، إذ يتميز المسئولين المباشرين برؤية واضحة ويساعد أسلوبهم القيادي في الوزارة على تقدمها والرقى بها، فيعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار ويتيح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار ويشجع مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، كما يبدي اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين، مع قدرة الإدارة على توفير الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بواجباتهم المطلوبة وتزرع الثقة وروح التعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين، كل هذا ينمي في الموظفين شعورهم بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز مما يجعل ادائهم الوظيفي في تطور مستمر.

ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.

يعرف (Slogdill) القيادة بأنها: " عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف."

ويرى (Broun & Rosen) القيادة بأنها: " عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف."

ويؤكد كل من "جيرالد جرينبر (G. Greenberg) وروبرت بارون (R. Baron) أن "القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة. (بوراس، 2013، ص 16)

جداول رقم (14): يوضح رأي الموظفين حول المشاركة في اتخاذ القرارات بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
03	دال (موافق جدا)	.000	6,89	1,08	4,08	يشارك العاملون وفي وضع أهداف وحدات العمل بالوزارة
01	دال (موافق جدا)	.000	10,75	,81	4,27	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها
09	دال (موافق جدا)	.000	5,31	1,14	3,88	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
04	دال (موافق جدا)	.000	7,90	,93	4,06	الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
02	دال (موافق جدا)	.000	8,60	,92	4,15	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
08	دال (موافق جدا)	.000	5,76	1,07	3,90	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
07	دال (موافق جدا)	.000	8,32	,79	3,96	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب
05	دال (موافق جدا)	.000	7,86	,86	3,98	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات
06	دال (موافق جدا)	.000	7,03	,94	3,96	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
11	دال (غير موافق تماما)	.000	-3,74	1,19	2,35	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
10	دال (موافق جدا)	.000	10,31	,57	3,85	المشاركة في اتخاذ القرارات

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [5/(1+2+3+4+5)].

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ(3,85) بانحراف معياري قدره (,57)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على معظم عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدرة بـ(10,31) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى المشاركة في اتخاذ

- القرارات بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:
- المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:
- يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها، بمتوسط حسابي (4,27) وانحراف معياري (,81).
 - تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (,92).
 - يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل بالوزارة، بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري (1,08).
 - الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (,93).
 - يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (,86).
 - يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (,79).
 - يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (,94).
 - يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (1,07).
 - يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (1,14).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات سالبة في نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي لم يوافق عليها الموظفين، وهي:

- يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم، بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (1,19).

إذا بصفة عامة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، للجوء متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها مع إشراك المرؤوسين في صنع القرارات ووضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل كما يشارك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، فالفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم وتمنحهم القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها خاصة وأنه يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات وتحول الإدارة دوماً اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وعليه فيتم تحمل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي مما يزرع روح التعاون بين الموظفين ويساهم في تبادل الخبرات بينهم ورفع مستوى ادائهم.

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما ازدادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في اتخاذ القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحملاً لتنفيذه وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة الإدارية في أمريكا إن العاملين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط الإدارية للمنظمة أكثر حماسة من غيرهم حيث أن العاملين يحبون مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالإدارة. (مرسي، 2001، ص 102).

ويعد فسخ المجال إمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل و الحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً صحياً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود كما إن للمشاركة في صنع القرارات تأثير قوى على الرضا عن العمل وتشكل حافزاً معنوياً ايجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ولها أثر أيضاً على الإنتاجية.

جداول رقم (15): يوضح رأي الموظفين حول التكنولوجيا بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
04	دال (موافق جداً)	,000	10,63	,73	4,13	التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين
01	دال (موافق جداً)	,000	9,54	1,02	4,42	تحرص الوزارة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة
03	دال (موافق جداً)	,000	10,73	,75	4,17	التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل
09	دال (موافق جداً)	,000	5,65	,89	3,73	التكنولوجيا التي تستخدمها الوزارة سهلة الاستخدام
02	دال (موافق جداً)	,000	13,30	,69	4,33	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة مع متطلبات العمل
11	دال (محايد)	1,000	,00	1,36	3,00	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة بتوفير الجهد
10	دال (محايد)	,207	1,27	1,24	3,23	تنجز الوزارة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا
05	دال (موافق جداً)	,000	7,14	,90	3,94	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء
08	دال (موافق جداً)	,000	6,02	,86	3,75	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات بالوزارة
07	دال (موافق جداً)	,000	9,11	,64	3,85	التكنولوجيا
06	دال (موافق جداً)	,000	13,44	,45	3,88	المناخ التنظيمي

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استناداً إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(1+2+3+4+5)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في التكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ(3,85) بانحراف معياري قدره (,64) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على معظم عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدره بـ(9,11) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى التكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:

- تحرص الوزارة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة، بمتوسط حسابي (4,42) وانحراف معياري (1,02).

- تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة مع متطلبات العمل، بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (,69).

- التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل، بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (,75).

- التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين، بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (,73).

- هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء، بمتوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري (,90).

- هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات ككل، بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,86).

- التكنولوجيا التي تستخدمها الوزارة سهلة الاستخدام، بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,89).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تفوق (0.05) وهي تمثل العبارات التي حاید الموظفين عند الاجابة عنها، وهي:

- تنجز الوزارة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا، بمتوسط حسابي (3,23) وانحراف معياري (1,24).

- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة بتوفير الجهد، بمتوسط حسابي (3,00) وانحراف معياري (1,36).

إذا بصفة عامة مستوى التكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، وذلك لكون الوزارة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة وجعلها تتسجم مع متطلبات العمل مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات والمساهمة في رفع مستوى أداء العاملين، كما سُجل وجود استعداد لدى الموظفين للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء مع إمامهم الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات ككل خاصة وأن التكنولوجيا التي تستخدمها الوزارة سهلة الاستخدام.

كما يبين هذا الجداول أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ(3,88) بانحراف معياري قدره

(45)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على معظم محاور هذا المتغير.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدرة بـ(13,44) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد.

ومن خلال نتائج الجداول الأربعة السابقة المتعلق بمحاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يمكن القول إن مستوى المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد سواء ما تعلق بالهيكل التنظيمي للوزارة أو طبيعة القيادة الإدارية أو المشاركة في اتخاذ القرار أو في نوعية وطبيعة التكنولوجيا المعتمدة.

وفي هذا الجانب يشير "ياسين" الى ان تكنولوجيا المعلومات تختلف عن أنظمة المعلومات وذلك لكون نظم المعلومات تمثل (حزمة محوسبة) تستخدم تكنولوجيا المعلومات لدعم الادارة في انشطتها وتلبية احتياجاتها من المعلومات، ومن خلال هذه النظم بأجيالها وانماطها المختلفة تتم عملية تحقيق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وانشطة المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المتوقعة من هذه التكنولوجيا واحداث التغيرات المطلوبة في الوظائف داخل المنظمة. (ياسين، 2002، ص 6)

3.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالتوافق المهني:

جداول رقم (16): يوضح رأي الموظفين حول طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	دال (موافق جدا)	.000	9,69	,83	4,17	يتناسب عملك مع مؤهلاتك الشخصية
03	دال (موافق جدا)	.000	10,67	,74	4,15	يحقق لك عملك أثرا وظيفيا من خلال تنوع المهام بالوزارة
01	دال (موافق جدا)	.000	11,87	,72	4,25	عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى
08	دال (موافق جدا)	.000	5,85	1,01	3,85	يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار
07	دال (موافق جدا)	.000	7,09	,89	3,92	تمنحك وظيفتك تقدير واحترام الآخرين
04	دال (موافق جدا)	.000	8,45	,90	4,10	تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للوزارة
06	دال (موافق جدا)	.000	8,35	,81	3,98	تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك
05	دال (موافق جدا)	.000	12,66	,57	4,05	طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(1+2+3+4+5)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ(4,05) بانحراف معياري قدره (,57)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على كل عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدرة بـ(12,66) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد.

كما جاءت اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور كلها في نفس المستوى، فمتوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:

- عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى، بمتوسط حسابي (4,25) وانحراف معياري (,72).
- يتناسب عملك مع مؤهلاتك الشخصية، بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (,83).
- يحقق لك عملك أثرا وظيفيا من خلال تنوع المهام وما يتضمنه عملك من مسؤوليات، بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (,74).
- تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للوزارة والمسؤولية تجاهها، بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (,90).
- تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك، بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (,81).
- تمنحك وظيفتك تقدير واحترام الآخرين، بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (,89).
- يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار، بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (1,01).

إذا بصفة عامة مستوى طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، الذين يؤكدون على كون عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى وأن أعمالهم تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم الشخصية مما يجعله يحقق لهم أثرا وظيفيا من خلال تنوع المهام وما يتضمنه من مسؤوليات، كما تمنح تلك الوظائف الشعور بالانتماء للوزارة والمسؤولية تجاهها والشعور بأن عملهم هام ونافع لأنفسهم وللمجتمع وهو ما يجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام للآخرين وهو بدوره يساهم في إبراز قدرات الموظفين يسمح لهم بالتجديد والابتكار.

ويشير "فرج" على وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته وإمكاناته وميوله وتساعدنا على تحقيق ذلك عمليتان هما الاختيار المهني والتوجيه المهني وفشلنا في تحقيق ذلك يتسبب في ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم الى غيرة نتيجة فشلهم فيه، فالعامل الذي ينتقل من حرفة الى أخرى في أوقات قصيرة، والذي يعجز عن الاستقرار في

حرفة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية، ونتيجة لكثرة التنقل يشير العامل باليأس المرير والخيبة المؤلمة وفقد الثقة بالنفس وضياح الوقت والجهد وإرهاق للأعصاب وينتج عن ذلك تحول العدوان الناجم عما يصادفه الى علاقاته مع زملائه ومع المؤسسة نفسها ومع من يحتكم بهم بوجه عام، ومع نفسه كذلك، وهو في حاجة دائماً لإعادة التوافق مع البيئات والأعمال والظروف الجديدة، هذا بالإضافة الى ما يعود على المؤسسة من نفع كبير إن هي أحسنت وضع العامل في المكان المناسب حيث يزيد إنتاج العامل ويحسن توافقه مع العمل. (فرج، 1992، ص 24).

جداول رقم (17): يوضح رأي الموظفين حول ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
06	دال (موافق جداً)	.001	3,51	,94	3,48	تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح بالنسبة لك
07	دال (موافق جداً)	.003	3,08	1,03	3,46	تتاح لك الفرصة للقيام بتخطيط عملك
01	دال (موافق جداً)	.000	6,63	,91	3,88	يتاح لك الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة
05	دال (موافق جداً)	.000	4,96	,84	3,60	أنت راض عن بيئة الظروف الفيزيائية بمقر الإدارة (تهوية، نظافة، إنارة، الخ)
04	دال (موافق جداً)	.000	5,68	,73	3,60	تتم عملية تنظيم إجراءات العمل في الوزارة بالمراجعة المستمرة بهدف تطويرها
02	دال (موافق جداً)	.000	6,68	,84	3,81	يتعذر تحديد مسؤولية القصور في العمل نتيجة لعدم التحديد الواضح لمسؤوليات العاملين بالإدارة
03	دال (موافق جداً)	.000	8,87	,49	3,63	ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استناداً إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(1+2+3+4+5)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (3,63) بانحراف معياري قدره (,49) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جداً على كل عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدرة ب(8,87) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد.

كما جاءت اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور كلها في نفس المستوى، فمتوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:
- يتاح لك الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لإتمام العمل بكفاءة، بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (91).

- يمكن تحديد مسؤولية القصور في العمل نتيجة لعدم التحديد الواضح لمسؤوليات العاملين بالإدارة بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (84).
- تتم عملية تنظيم إجراءات العمل في الوزارة بالمراجعة المستمرة بهدف تطويرها، بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (73).
- أنت راض عن بيئة العمل المادية بمقر الإدارة (تجهيزات مكتبية، نظافة، إضاءة، الخ)، بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (84).
- تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح بالنسبة لك، بمتوسط حسابي (3,48) وانحراف معياري (94).

- تتاح لك الفرصة للقيام بتخطيط عملك، بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,03).
إذا بصفة عامة مستوى ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، فهم يؤكدون على توفر الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لإتمام العمل بكفاءة فهم بذلك راضين عن بيئة العمل المادية بالمنشأة الرياضية وعن بيئة العمل المادية بمقر الإدارة كما تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح وتتاح لهم الفرصة للقيام بتخطيط عملك مع امكانية تحديد مسؤولية القصور في العمل.

ويقصد بظروف العمل تلك العوامل التي تحيط بالعمال وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية. فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل. وتعرف بأنها تلك العوامل والظروف التي يعمل في ظلها العامل، والمتعلقة بالجوانب الفنية أو بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في مكان العمل رسمية أو غير رسمية، سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء أو إشباع العامل للحاجات الأساسية، سواء كانت في شكل حوافز أو فرص ترقية أو تدعيم لمكانة إجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بمكان العمل. (عكاشة، 1999، ص 118)

جداول رقم (18): يوضح رأي الموظفين حول الأجر والترقية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
01	دال (موافق جدا)	,000	10,63	,73	4,13	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تؤديه
08	دال (موافق جدا)	,000	6,42	,83	3,77	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلاتك الشخصية
04	دال (موافق جدا)	,000	8,95	,75	3,98	الأجر الذي تتقاضاه مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى
02	دال (موافق جدا)	,000	10,63	,73	4,13	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع تكاليف وأعباء المعيشة
07	دال (موافق جدا)	,000	4,77	1,14	3,79	تمنحك وظيفتك الفرصة لاكتساب وتنمية المهارات
05	دال (موافق جدا)	,000	9,81	,64	3,92	تفضل أن تكون الترقية على أساس الأقدمية في العمل
09	دال (موافق جدا)	,000	5,25	,96	3,73	تفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة في العمل
03	دال (موافق جدا)	,000	10,63	,73	4,13	تحرص الإدارة على إتاحة فرص النمو الوظيفي للأخصائيين بعقد برامج لتدريبهم بصفة دورية
10	دال (موافق)	,038	2,13	1,01	3,31	تحقق لك الترقية من درجة إلى أخرى مكانة إجتماعية
06	دال (موافق جدا)	,000	10,24	,59	3,87	الأجر والترقية

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(1+2+3+4+5)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في الأجر والترقية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ(3,87) بانحراف معياري قدره (,59) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على معظم عبارات هذا المحور .

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدره بـ(10,24) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى الأجر والترقية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد، ولكن هذا لا ينفي وجود تباين في اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور التي جاءت في مستويين:
المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:

- يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تؤديه، بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (,73).

- يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع تكاليف وأعباء المعيشة، بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (,73).

- تحرص الإدارة على إتاحة فرص النمو الوظيفي للأخصائيين بعقد برامج لتدريبهم بصفة دورية، بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (,73).

- الأجر الذي تتقاضاه مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى، بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (,75).

- تفضل أن تكون الترقية على أساس الأقدمية في العمل، بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (,64).

- تمنحك وظيفتك الفرصة لاكتساب وتنمية المهارات، بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (1,14).

- يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلاتك الشخصية، بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (,83).

- تفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة في العمل، بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (,96).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجب ودالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة تتراوح من (0.02) و (0.05) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين، وهي:

- تحقق لك الترقية من درجة إلى أخرى مكانة اجتماعية، بمتوسط حسابي (3,31) وانحراف معياري (1,01).

إذا بصفة عامة مستوى الأجر والترقية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، إذ يؤكدون على كون أجرهم يتناسب مع حجم العمل والجهد الذي يقدمونه ويتناسب مع تكاليف وأعباء المعيشة فهو مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى ولديهم نفس المؤهل والخبرات، خاصة وأن الإدارة تحرص على إتاحة فرص النمو الوظيفي للأخصائيين بعقد برامج لتدريبهم بصفة دورية ويتم اعتماد الترقية على أساس الأقدمية في العمل وكذا الكفاءة، فالوظائف الماحة بالوزارة تمنح للموظفين الفرصة لاكتساب وتنمية المهارات.

حيث يعتبر الأجر المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط بشري فيبدو في شكله البسيط والأول مجرد مقابل للجهد الذي يبذله الأجير، لكن في الحقيقة الأمر أعمق من هذا وأبعد في انعكاسه ونتائجه بحسب السياسة الأجرية المتبعة في تسيير الأجور، ولهذا لا بد من تحديد معني الأجر.

فالأجر: ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة صاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع، وهو: مقابل للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة والتي تعمل على تخفيضه، بيد أن مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الأجر خاصة في ظل المنافسة. (فلاح، 2007، ص32)

ويرى "بدوي" الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضاً أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية. (بدوي، 1978، ص 332)

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما ي صاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترفيه شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية

ويرى "جعفر" الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر. (جعفر، 1973، ص 22)

جداول رقم (19): يوضح رأي الموظفين حول العلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية						
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
05	دال (موافق جدا)	,000	6,20	,93	3,83	تسود روح التعاون بينك وبين زملاءك في انجاز الأعمال
01	دال (موافق جدا)	,000	10,00	,80	4,17	يتسم تعاملك مع رئيسك في العمل بالثقة والتفاهم المتبادل
07	دال (موافق جدا)	,000	4,01	1,00	3,58	تجمعك علاقة مهنية طيبة مع الزملاء تحقق الالتزام والجدية في العمل
02	دال (موافق جدا)	,000	6,50	1,11	4,04	نتسم علاقاتك بالزملاء بالتعاون والتقدير المتبادل
06	دال (موافق جدا)	,000	5,31	,97	3,75	تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تسهم في دعم وتوظيف علاقات العمل على اختلاف مستوياتها
03	دال (موافق جدا)	,000	9,20	,65	3,87	العلاقات مع الزملاء
04	دال (موافق جدا)	,000	11,22	,53	3,86	التوافق المهني

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) $[5/(1+2+3+4+5)]$.

نلاحظ من خلال هذا الجداول أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في العلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ(3,87) بانحراف معياري قدره (,65) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جداً على كل عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدرة بـ(9,20) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى العلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد.

كما جاءت اجابات الموظفين حول عبارات هذا المحور كلها في نفس المستوى، فمتوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "ت" لتلك العبارات موجبة ووفي نفس الوقت دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة أقل أو يساوي (0.01) وهي تمثل العبارات التي وافق عليها الموظفين جدا، وهي:

- يتسم تعاملك مع رئيسك في العمل بالثقة والتفاهم المتبادل، بمتوسط حسابي (4,17) وانحراف معياري (80).

- تتسم علاقاتك بالزملاء بالتعاون والتقدير المتبادل، بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (1,11).

- تسود روح التعاون بينك وبين زملاءك في انجاز الأعمال، بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (93).

- تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تسهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مستوياتها، بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (97).

- تجمعك علاقة مهنية طيبة مع الزملاء تحقق الالتزام والجدية في العمل، بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (1,00).

إذا بصفة عامة مستوى العلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، إذ يتسم التعامل مع الرئيس في العمل بالثقة والتفاهم المتبادل وتتسم العلاقات بالزملاء بالتعاون والتقدير المتبادل كما يسود روح التعاون في انجاز الأعمال تحقق الالتزام والجدية في العمل، خاصة وأن الإدارة تحرص على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تسهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مستوياتها.

كما يبين هذا الجداول أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لرأي الموظفين في التوافق المهني بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر ب(3,86) بانحراف معياري قدره (53)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (03) وهذا يعني أن الموظفين وافقوا جدا على معظم محاور هذا المتغير. وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المقدره ب(11,22) وهي دالة عند درجات الحرية (47) ومستوى الخطأ (0.05) بمستويات دلالة قدره (0.00)، أي أن مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد.

واستناداً إلى نتائج الجداول الأربعة السابقة يتضح أن مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد بما في ذلك طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء.

لذا فإن العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة تقوم على عاملين أساسيين هما: (التعاون والمنافسة) وتلجا اغلب المؤسسات الى استخدام العامل الثاني إما استخداماً صريحاً أو ضمناً ونتيجة المنافسة يكون رفع مستوى الإنتاج، ولكن نخشى ما قد بجرة هذا التنافس من إفساد العلاقات بين العمال وتبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذي تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في عمل واحد، وينبغي إلا نعتبر التعاون والمنافسة متعارضين تعارضاً تاماً، بل كلما أمكن الجمع بينهما لضمان سلامة العلاقات المتبادلة ومن ثم ضمان الصحة النفسية في جو المؤسسة.

4.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضيات الفرعية للدراسة الميدانية:

1.4.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (20): يوضح مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عددهم	الجنس	
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	6,54	,51	4,09	37	ذكر	الهيكل التنظيمي
			,49	2,95	11	انثى	
غير دال (لا توجد فروق)	,204	1,28	,50	4,04	37	ذكر	القيادة
			,48	3,81	11	انثى	
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	5,12	,45	4,04	37	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرارات
			,49	3,22	11	انثى	
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,002	3,26	,52	4,00	37	ذكر	التكنولوجيا
			,78	3,34	11	انثى	
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	6,00	,38	4,04	37	ذكر	المناخ التنظيمي
			,12	3,33	11	انثى	

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (46) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لرأي الموظفين الذكور في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يقدر بـ(4,04) بانحراف معياري قدره (38,) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لدى الإناث المقدرة بـ(3,33) بانحراف معياري قدره (,12).

وهو ما يعني أنه توجد فروق في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(6,00) وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وهي نفس الملاحظة سُجلت على مستوى معظم محاور المناخ التنظيمي إذ أن المتوسطات الحسابية لآراء الموظفين الذكور أكبر من المتوسطات الحسابية للإناث، وهو ما يعني أنه توجد فروق في رأي الموظفين في كل من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(6,54) و(5,12) و(3,26) على التوالي وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

أما المتوسط الحسابي لرأي الموظفين الذكور في القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية فيقدر بـ(4,04) بانحراف معياري قدره (,50) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي لدى الإناث المقدرة بـ(3,81) بانحراف معياري قدره (,48)، أي أن كل من الموظفين الذكور والإناث يؤكدون على رشادة القيادة الإدارية.

وهو ما يعني أنه لا توجد فروق في رأي الموظفين في القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(1,28) وهي غير دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.20).

إذا يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، أي أن الموظفين الذكور هم من يؤكد على وجود مناخ تنظيمي جيد وملائم بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، فيؤكدون على وضوح الهيكل التنظيمي بالوزارة ويشاركون في اتخاذ القرارات مع اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في التسيير، في حين يؤكد الموظفين من كلا الجنسين على رشادة القيادة الادارية بالوزارة.

الجدول رقم (21): يوضح مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال (توجد فروق)	,000	29,72	5,081	3	15,242	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			,171	44	7,521	داخل المجموعات	
				47	22,763	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	21,89	2,400	3	7,201	بين المجموعات	القيادة
			,110	44	4,824	داخل المجموعات	
				47	12,025	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	13,53	2,502	3	7,506	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
			,185	44	8,131	داخل المجموعات	
				47	15,637	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	12,95	3,096	3	9,288	بين المجموعات	التكنولوجيا
			,239	44	10,518	داخل المجموعات	
				47	19,806	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	121,55	2,898	3	8,694	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			,024	44	1,049	داخل المجموعات	
				47	9,743	المجموع	

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" لرأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية في المناخ التنظيمي حسب السن تقدر بـ (121,55) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (29,72) و(21,89)، (13,53) و(12,95) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره

(0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن.

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب السن؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (22): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب السن				
السن	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	/	-	-	-
30-40 سنة	+	/	-	-
40-50 سنة	+	+	/	-
50 سنة فأكثر	+	+	+	/

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظرا لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (03)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن بين مختلف الفئات العمرية، فنجد الموظفين الذين تفوق أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون أكثر على ملائمة المناخ التنظيمي بالوزارة من غيرهم من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة. كما نجد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة هم من يعتقد أكثر بملائمة المناخ التنظيمي بالوزارة أكثر من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وكذلك بالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة فتوجد فروق لصالحهم على حساب الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

وعليه يمكن القول إنه كلما كان الموظف متقدما في السن كلما اعتقد بأن المناخ التنظيمي ملائم بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وذلك عكس الشباب الذي لم يتأقلموا بعد مع وظائفهم إذ عادة ما يعتقدون ان المناخ التنظيمي غير ملائم.

الجدول رقم (23): يوضح مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال (توجد فروق)	,000	23,28	4,655	3	13,966	بين المجموعات
			,200	44	8,797	داخل المجموعات
				47	22,763	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	7,42	1,347	3	4,042	بين المجموعات
			,181	44	7,983	داخل المجموعات
				47	12,025	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	15,10	2,644	3	7,933	بين المجموعات
			,175	44	7,704	داخل المجموعات
				47	15,637	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	9,45	2,588	3	7,764	بين المجموعات
			,274	44	12,042	داخل المجموعات
				47	19,806	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	44,01	2,436	3	7,308	بين المجموعات
			,055	44	2,435	داخل المجموعات
				47	9,743	المجموع

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" لرأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية في المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي تقدر بـ (44,01) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (23,28) و(7,42)، (15,10) و(9,45) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره

(0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي. وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي، والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (24): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي				
المؤهل العلمي	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ثانوي	/	+	+	+
بكالوريوس	-	/		
ماجستير	-		/	
دكتوراه	-			/

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظرا لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (04)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي خاصة بين الموظفين ذوي المستوى الثانوي وغيرهم من الموظفين الذين يفوقونهم في المستوى على غرار ذوي المستوى البكالوريوس والماجستير وكذا الدكتوراه لصالح المستوى الثانوي، بمعنى الموظفين ذوي المستوى الثانوي هم من يؤكد أكثر على ملائمة المناخ التنظيمي من غيرهم من الموظفين، ويعود ذلك لطبيعة الوظائف التي يشغلونها فعادة ما تكون بسيطة وغير معقدة لا يتحملون من خلالها أية مسؤولية باعتبارهم مرؤوسين، عكس غيرهم من الموظفين ذوي المستوى التعليمي العالي الذين يشغلون وظائف إدارية معقدة وتحملون من خلالها عدة مسؤوليات تجعلهم يعتقدون بعدم ملائمة المناخ الوظيفي بالوزارة.

2.4.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم (25): يوضح مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد هم	التخصص
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	4,14	,34	4,70	7	تربية بدنية ورياضية
			,62	3,68	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000		,15	4,74	7	تربية بدنية ورياضية
			,42	3,86	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,015	2,54	,32	4,34	7	تربية بدنية ورياضية
			,57	3,77	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	5,42	,27	4,82	7	تربية بدنية ورياضية
			,53	3,68	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	6,75	,18	4,65	7	تربية بدنية ورياضية
			,34	3,75	41	تخصصات أخرى

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (46) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لرأي الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يقدر بـ(4,65) بانحراف معياري قدره (,18) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لدى التخصصات الأخرى المقدر بـ(3,75) بانحراف معياري قدره (,34).

وهو ما يعني أنه توجد فروق في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية

ورياضية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(6,75) وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وهي نفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذ أن المتوسطات الحسابية للموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية أكبر من المتوسطات الحسابية للتخصصات الأخرى، وهو ما يعني أنه توجد فروق في رأي الموظفين في كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(5,38) و(2,54)، (2,54) و(5,42) على التوالي وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

إذا يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، أي أن الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على ملائمة المناخ التنظيمي بالوزارة أكثر من التخصصات الأخرى، فيؤكدون على أن وضوح الهيكل التنظيمي بالوزارة ورشادة القيادة الادارية ويشاركون في اتخاذ القرارات مع اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في التسيير.

الجدول رقم (26): يوضح مدى وجود فروق في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال (توجد فروق)	,000	16,82	2,698	6	16,189	بين المجموعات
			,160	41	6,574	داخل المجموعات
				47	22,763	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	9,13	1,146	6	6,879	بين المجموعات
			,126	41	5,146	داخل المجموعات
				47	12,025	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	9,03	1,484	6	8,903	بين المجموعات
			,164	41	6,733	داخل المجموعات
				47	15,637	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	8,67	1,847	6	11,081	بين المجموعات
			,213	41	8,725	داخل المجموعات
				47	19,806	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	130,25	1,543	6	9,257	بين المجموعات
			,012	41	,486	داخل المجموعات
				47	9,743	المجموع

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" لرأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية في المناخ التنظيمي حسب الرتبة الوظيفية تقدر بـ (130,25) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (41) وبين المجموعات (06) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (16,82) و(9,13)، و(9,03) و(8,67) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (41) وبين المجموعات (06) بمستوى دلالة قدره

(0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية. وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب الرتبة الوظيفية؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (27): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب الرتبة الوظيفية							
الإدارة العامة	الإدارة العامة للشؤون القانونية	الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري	الإدارة العامة للشؤون المالية	الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي	الإدارة العامة للاتحادات والأندية	الإدارة العامة للأنشطة الرياضية	الرتبة الوظيفية
-	-	-	-	-	+	/	الإدارة العامة للأنشطة الرياضية
-	-	-	-	-	/	-	الإدارة العامة للاتحادات والأندية
+	+		-	/	+	+	الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي
+	+	+	/	+	+	+	الإدارة العامة للشؤون المالية
+		/	-		+	+	الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري
	/		-	-	+	+	الإدارة العامة للشؤون القانونية
/		-	-	-	+	+	الإدارة العامة لشؤون الموظفين

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظرا لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (05)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية بين مختلف الوظائف، فنجد الموظفون في كل من الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي والإدارة العامة للشؤون المالية والإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري والإدارة العامة للشؤون القانونية والإدارة العامة لشؤون الموظفين يعتقدون أن المناخ التنظيمي ملائم جدا عكس الموظفون بكل من الإدارة العامة للأنشطة الرياضية والإدارة العامة للاتحادات والأندية الذين يعتقدون بأنها أقل موائمة، مع وجود فروق لصالح الإدارة العامة للأنشطة الرياضية.

ويعود ذلك إلى الاختلاف في درجة تعقيد مهام الموظفين في كل إدارة والتحديات التي يواجهونها، إذ غالباً ما تكون كل الأنظار موجهة نحو الإدارة العامة للاتحادات والأندية ثم الإدارة العامة للأنشطة الرياضية خاصة من طرف الشارع الرياضي اليمني لذا يكون الموظفون فيها تحت ذلك الضغط، في حين باقي الإدارات تشتغل في صمت وبعيداً عن الشارع الرياضي.

الجدول رقم (28): يوضح مدى وجود فروق رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال (توجد فروق)	,000	37,07	7,083	2	14,166	بين المجموعات
			,191	45	8,597	داخل المجموعات
				47	22,763	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	13,04	2,207	2	4,413	بين المجموعات
			,169	45	7,612	داخل المجموعات
				47	12,025	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	16,58	3,318	2	6,636	بين المجموعات
			,200	45	9,001	داخل المجموعات
				47	15,637	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	15,03	3,967	2	7,935	بين المجموعات
			,264	45	11,871	داخل المجموعات
				47	19,806	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	75,29	3,751	2	7,501	بين المجموعات
			,050	45	2,241	داخل المجموعات
				47	9,743	المجموع

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" لرأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية في المناخ التنظيمي حسب الخبرة المهنية تقدر بـ (75,29) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (45) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (37,07) و(13,04)، (16,58) و(15,03) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (45) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية. وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب الخبرة المهنية؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (29): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في المناخ التنظيمي حسب الخبرة المهنية			
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 05 سنوات	/	-	-
من 05 إلى 10 سنوات	+	/	-
أكثر من 10 سنوات	+	+	/

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظراً لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (06)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية بين كل من الموظفين الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات والموظفين الذين تقل عن ذلك لصالح ذوي الخبرة العالية، كما سُجلت فروق بين الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و10 سنوات والذين تقل عن 05 سنوات لصالح دوماً الأكثر خبرة.

وعليه يمكن القول أن الخبرة تلعب دوراً في بناء اعتقادات الموظفين تجاه المناخ التنظيمي بالوزارة بحيث كلما كان الموظف أكثر خبرة كلما اعتقد بملائمة المناخ التنظيمي الذي يشغل فيه، وذلك منطقي باعتبار الخبرة المهنية تجعل من الموظف يشغل في هدوء وبرزانة ويكون قادراً على أداء مهامه على أكمل وجه ويستطيع أن يواجه كل المشكلات التي تعترضه ويجد الحلول لها، عكس الموظفين الذين يفتقدون للخبرة المهنية فهم يعملون دوماً تحت الضغط.

3.4.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (30): يوضح مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الجنس						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس عددهم	
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	3,79	,55	4,21	37	ذكر
			,31	3,54	11	انثى
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,002	3,30	,48	3,75	37	ذكر
			,29	3,24	11	انثى
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	5,99	,47	4,08	37	ذكر
			,35	3,16	11	انثى
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	4,46	,60	4,07	37	ذكر
			,31	3,21	11	انثى
دال (توجد فروق لصالح الذكور)	,000	4,95	,47	4,03	37	ذكر
			,21	3,29	11	انثى

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (46) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للتوافق المهني للموظفين الذكور بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يقدر بـ(4,03) بانحراف معياري قدره (,47) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لدى الإناث المقدرة بـ(3,29) بانحراف معياري قدره (,21). وهو ما يعني أنه توجد فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(4,95) وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وهي نفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور التوافق المهني إذ أن المتوسطات الحسابية للموظفين الذكور أكبر من المتوسطات الحسابية للإناث، وهو ما يعني أنه توجد فروق في رأي الموظفين في كل من طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء

بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ (3,79) و(3,30)، و(5,99) و(4,46) على التوالي وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

إذا يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، أي أن الموظفين الذكور بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على توافقتهم المهني أكثر من الإناث، فيؤكدون على أن طبيعة وحجم العمل ملائم لقدراتهم الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية جيدة كما أن الأجر والترقية ملائمين مع ارتباطهم بعلاقات جيدة مع الزملاء في العمل.

الجدول رقم (31): يوضح مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال (توجد فروق)	,000	43,64	3,939	3	11,818	بين المجموعات
			,090	44	3,971	داخل المجموعات
				47	15,789	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	24,22	2,426	3	7,279	بين المجموعات
			,100	44	4,406	داخل المجموعات
				47	11,685	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	51,89	4,280	3	12,841	بين المجموعات
			,082	44	3,629	داخل المجموعات
				47	16,470	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	24,63	4,256	3	12,769	بين المجموعات
			,173	44	7,601	داخل المجموعات
				47	20,370	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	59,73	3,564	3	10,691	بين المجموعات
			,060	44	2,625	داخل المجموعات
				47	13,316	المجموع

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن تقدر بـ (59,73) وهي دالة عند درجات الحرية داخل

المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور التوافق المهني إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء بـ (43,64) و(24,22)، و(51,89) و(24,63) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور التوافق المهني بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن.

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (32): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب السن				
السن	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	/	-*	-*	-*
30-40 سنة	+	/	-*	-*
40-50 سنة	+	+	/	-*
50 سنة فأكثر	+	+	+	/

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظرا لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (03)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن بين مختلف الفئات العمرية، فنجد الموظفين الذين تفوق أعمارهم عن 50 سنة حققوا التوافق المهني أكثر من غيرهم من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة.

كما نجد الموظفين الذين تتراوح اعمارهم من 40 إلى 50 سنة هم من حقق التوافق المهني أكثر من الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وكذلك بالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة فتوجد فروق لصالحهم على حساب الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة. وعليه يمكن القول إنه كلما كان الموظف متقدماً في السن كلما كان أكثر توافقاً في مهنته بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وذلك عكس الشباب الذي لم يتأقلموا بعد مع وظائفهم إذ عادة ما يكون أقل تحقيقاً للتوافق المهني.

الجدول رقم (33): يوضح مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال (توجد فروق)	,000	28,44	3,473	3	10,418	بين المجموعات
			,122	44	5,372	داخل المجموعات
				47	15,789	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	11,84	1,740	3	5,220	بين المجموعات
			,147	44	6,465	داخل المجموعات
				47	11,685	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	15,08	2,784	3	8,352	بين المجموعات
			,185	44	8,118	داخل المجموعات
				47	16,470	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	21,51	4,038	3	12,113	بين المجموعات
			,188	44	8,257	داخل المجموعات
				47	20,370	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	26,33	2,851	3	8,553	بين المجموعات
			,108	44	4,763	داخل المجموعات
				47	13,316	المجموع

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي تقدر بـ (26,33) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي.

ونفس الملاحظة سُجّلت على مستوى كافة محاور التوافق المهني إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء بـ (28,44) و(11,84)، و(15,08) و(21,51) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (44) وبين المجموعات (03) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور التوافق المهني بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي.

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (34): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب المؤهل العلمي				
المؤهل العلمي	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ثانوي	/	+	+	+
بكالوريوس	-*	/		
ماجستير	-*		/	
دكتوراه	-*			/

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظراً لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (04)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي، خاصة بين الموظفين ذوي المستوى الثانوي وغيرهم من الموظفين الذين يفوقونهم في المستوى على غرار ذوي المستوى البكالوريوس والماجستير وكذا الدكتوراه لصالح المستوى الثانوي، بمعنى الموظفين ذوي المستوى الثانوي هم من يؤكد أكثر على توافقهم المهني من غيرهم من الموظفين، ويعود ذلك لطبيعة الوظائف التي يشغلونها فعادة ما تكون بسيطة وغير معقدة، عكس غيرهم من الموظفين ذوي المستوى التعليمي العالي الذين يشغلون وظائف إدارية معقدة وتحملون من خلالها عدة مسؤوليات تجعلهم أقل تحقيقاً للتوافق المهني.

4.4.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة:

الجدول رقم (35): يوضح مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب التخصص						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد هم	التخصص
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	5,34	,11	4,91	7	تربية بدنية ورياضية
			,49	3,91	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	6,67	,41	4,47	7	تربية بدنية ورياضية
			,35	3,49	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	5,68	,16	4,78	7	تربية بدنية ورياضية
			,48	3,71	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	4,47	,47	4,74	7	تربية بدنية ورياضية
			,56	3,72	41	تخصصات أخرى
دال (توجد فروق لصالح التربية البدنية والرياضية)	,000	6,31	,23	4,73	7	تربية بدنية ورياضية
			,41	3,71	41	تخصصات أخرى

* يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (46) ومستوى الخطأ (0.05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي للتوافق المهني للموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يقدر بـ (4,73) بانحراف معياري قدره (,23) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لدى التخصصات الأخرى المقدر بـ (3,71) بانحراف معياري قدره (,41).

وهو ما يعني أنه توجد فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدر بـ (6,31) وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

وهي نفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور التوافق المهني إذ أن المتوسطات الحسابية للموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية أكبر من المتوسطات الحسابية للتخصصات الأخرى، وهو ما يعني أنه توجد فروق في رأي الموظفين في كل من طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم

لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، وما يؤكد ذلك هي قيمة "ت" المحسوبة بينهما المقدرة بـ(5,34) و(6,67)، و(5,68) و(4,47) على التوالي وهي دالة عند درجات الحرية (0.05) ومستوى الخطأ (46) بمستوى دلالة قدرة (0.00).

إذا يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، أي أن الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على توافقتهم المهني أكثر من التخصصات الأخرى، فيؤكدون على أن طبيعة وحجم العمل ملائم لقدراتهم الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية جيدة كما أن الأجر والترقية ملائمين مع ارتباطهم بعلاقات جيدة مع الزملاء في العمل.

الجدول رقم (36): يوضح مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الوظيفة						
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال (توجد فروق)	,000	31,92	2,168	6	13,005	بين المجموعات
			,068	41	2,784	داخل المجموعات
				47	15,789	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	16,59	1,379	6	8,277	بين المجموعات
			,083	41	3,409	داخل المجموعات
				47	11,685	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	28,59	2,216	6	13,293	بين المجموعات
			,077	41	3,177	داخل المجموعات
				47	16,470	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	17,71	2,450	6	14,700	بين المجموعات
			,138	41	5,670	داخل المجموعات
				47	20,370	المجموع
دال (توجد فروق)	,000	46,18	1,933	6	11,600	بين المجموعات
			,042	41	1,716	داخل المجموعات
				47	13,316	المجموع

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية تقدر بـ (46,18) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (41) وبين المجموعات (06) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور التوافق المهني إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء بـ (31,92) و(16,59)، (28,59) و(17,7) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (41) وبين المجموعات (06) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور التوافق المهني بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية.

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (37): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب الرتبة الوظيفية							
الإدارة العامة لشؤون الموظفين	الإدارة العامة للشؤون القانونية	الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري	الإدارة العامة للشؤون المالية	الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي	الإدارة العامة للاتحادات والأندية	الإدارة العامة للأنشطة الرياضية	الرتبة الوظيفية
-	-	-	-	-	/	/	الإدارة العامة للأنشطة الرياضية
-	-	-	-	-	/	/	الإدارة العامة للاتحادات والأندية
+	+	+	-	/	+	+	الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي
+	+	+	/	+	+	+	الإدارة العامة للشؤون المالية
		/	-	-	+	+	الإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري
	/		-	-	+	+	الإدارة العامة للشؤون القانونية
/			-	-	+		الإدارة العامة لشؤون الموظفين

* النتائج المنفصلة لا يمكن عرضها هنا نظرا لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (05)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية بين مختلف الوظائف، فوجد الموظفون في كل من الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي والإدارة العامة للشؤون المالية والإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري والإدارة العامة للشؤون القانونية والإدارة العامة لشؤون الموظفين يعتقدون أنهم متوافقون مهنياً عكس الموظفون بكل من الإدارة العامة للأنشطة الرياضية والإدارة العامة للاتحادات والأندية الذين يعتقدون بأنها أقل تحقيقاً للتوافق المهني.

ويعود ذلك إلى الاختلاف في درجة تعقيد مهام الموظفين في كل إدارة المهام المنوطة بهم، إذ غالباً ما تكون كل الأنظار موجهة نحو الإدارة العامة للاتحادات والأندية ثم الإدارة العامة للأنشطة الرياضية خاصة من طرف الشارع الرياضي اليمني لذا يكون الموظفون فيها تحت ذلك الضغط الذي يولد الشعور بعدم التوافق المهني، عكس باقي الإدارات التي تشتغل في صمت وبعيداً عن الشارع الرياضي.

الجدول رقم (38): يوضح مدى وجود فروق في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
دال (توجد فروق)	,000	44,90	5,259	2	10,519	بين المجموعات	طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية
			,117	45	5,270	داخل المجموعات	
				47	15,789	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	18,59	2,644	2	5,288	بين المجموعات	ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية
			,142	45	6,398	داخل المجموعات	
				47	11,685	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	36,26	5,082	2	10,164	بين المجموعات	الأجر والترقية
			,140	45	6,306	داخل المجموعات	
				47	16,470	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	23,87	5,243	2	10,487	بين المجموعات	العلاقات مع الزملاء
			,220	45	9,883	داخل المجموعات	
				47	20,370	المجموع	
دال (توجد فروق)	,000	44,46	4,421	2	8,842	بين المجموعات	بالتوافق المهني
			,099	45	4,474	داخل المجموعات	
				47	13,316	المجموع	

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية تقدر بـ (44,46) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (45) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور التوافق المهني إذا تقدر قيمة "ف" لرأي الموظفين في كل من طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء بـ (44,90) و(18,59)، (36,26) و(23,87) على التوالي، وهي كلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (45) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في كافة محاور التوافق المهني بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية.

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية؛ والجدول التالي يبين مصدر هذه الفروق الدالة باستخدام اختبار "بون فروني".

الجدول رقم (39): اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في التوافق المهني حسب الخبرة المهنية			
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 05 سنوات	/	-	-
من 05 إلى 10 سنوات	+	/	-
أكثر من 10 سنوات	+	+	/

* النتائج المفصلة لا يمكن عرضها هنا نظرا لكبر حجمها فهي موجودة في الملحق رقم (06)، لذا تم عرض المجموع بشكل ملخص في الجدول أعلاه. يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية بين كل من الموظفين الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات والموظفين الذين تقل عن ذلك لصالح ذوي الخبرة العالية، كما سُجلت فروق بين الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و10 سنوات والذين تقل عن 05 سنوات لصالح دوما الأكثر خبرة.

وعليه يمكن القول إن الخبرة تلعب دورا في التوافق المهني للموظفين بالوزارة بحيث كلما كان الموظف أكثر خبرة كلما احقق التوافق المهني أكثر، وذلك باعتبار الخبرة المهنية تجعل من الموظف يشتغل في هدوء وبرزانة ويكون قادرا على أداء مهامه على أكمل وجه ويستطيع أن يواجه كل المشكلات التي تعترضه ويجد الحلول لها، عكس الموظفين الذين يفتقدون للخبرة المهنية فهم يعملون دوما تحت الضغط.

5.4.2. عرض تحليل البيانات الخاصة بالفرضية العامة للدراسة الميدانية:

جداول رقم (40): يوضح العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وطبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية		
طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية		
658**	قيمة معامل الارتباط «ر»	الهيكل التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
718**	قيمة معامل الارتباط «ر»	القيادة
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
609**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المشاركة في اتخاذ القرارات
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
705**	قيمة معامل الارتباط «ر»	التكنولوجيا
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
895**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المناخ التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
** - دال عند مستوى الدلالة (0.01) ومعناه : توجد علاقة قوية جدا.		
* - دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومعناه : توجد علاقة قوية.		

يبين هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط "ر" للعلاقة بين المناخ التنظيمي وطبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (**895,) وهي موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي وطبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ر" للعلاقة بين طبيعة حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وكل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (**658,) و(**718,)، (**609,) و(**705,) على التوالي، وهي كلها موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في طبيعة حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية.

وعليه يمكن القول إنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في طبيعة حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في اتخاذ الموظفين فيها اتجاهات ايجابية تجاه طبيعة العمل وحجمه ومدى ملائمته لقدراتهم الشخصية.

جداول رقم (41): يوضح العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية		
ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية		
	قيمة معامل الارتباط «ر»	الهيكل التنظيمي
,630**	مستوى الدلالة	
,000	حجم العينة	
48	القرار	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)		
	قيمة معامل الارتباط «ر»	القيادة
,595**	مستوى الدلالة	
,000	حجم العينة	
48	القرار	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)		
	قيمة معامل الارتباط «ر»	المشاركة في اتخاذ القرارات
,603**	مستوى الدلالة	
,000	حجم العينة	
48	القرار	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)		
	قيمة معامل الارتباط «ر»	التكنولوجيا
,664**	مستوى الدلالة	
,000	حجم العينة	
48	القرار	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)		
	قيمة معامل الارتباط «ر»	المناخ التنظيمي
,834**	مستوى الدلالة	
,000	حجم العينة	
48	القرار	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)		
** - دال عند مستوى الدلالة (0.01) ومعناه : توجد علاقة قوية جدا.		
* - دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومعناه : توجد علاقة قوية.		

يبين هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط "ر" للعلاقة بين المناخ التنظيمي وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (0.834^{**}) وهي موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة باليمن.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ر" للعلاقة بين ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية وكل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (0.630^{**}) و (0.595^{**})، (0.603^{**}) و (0.664^{**}) على

التوالي، وهي كلها موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية.

وعليه يمكن القول إنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيداً وملائماً ساهم في اتخاذ الموظفين فيها اتجاهات ايجابية تجاه ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية.

جداول رقم (42): يوضح العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والأجر والترقية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية		
الأجر والترقية		
695**	قيمة معامل الارتباط «ر»	الهيكل التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جداً)	القرار	
564**	قيمة معامل الارتباط «ر»	القيادة
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جداً)	القرار	
639**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المشاركة في اتخاذ القرارات
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جداً)	القرار	
734**	قيمة معامل الارتباط «ر»	التكنولوجيا
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جداً)	القرار	
886**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المناخ التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جداً)	القرار	
** - دال عند مستوى الدلالة (0.01) ومعناه : توجد علاقة قوية جداً.		
* - دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومعناه : توجد علاقة قوية.		

يبين هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط "ر" للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأجر والترقية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (0.886^{**})، وهي موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين المناخ التنظيمي والأجر والترقية حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ر" للعلاقة بين الأجر والترقية وكل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (0.695^{**}) و (0.564^{**})، و (0.639^{**}) و (0.734^{**}) على التوالي، وهي كلها موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في الأجر والترقية.

وعليه يمكن القول إنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في الأجر والترقية، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيداً وملائماً ساهم في اتخاذ الموظفين فيها اتجاهات ايجابية تجاه الأجر الذي يتقاضونه والترقية التي يتحصلون عليها.

جداول رقم (43): يوضح العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والعلاقات مع الزملاء حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية		
العلاقات مع الزملاء		
,634**	قيمة معامل الارتباط «ر»	الهيكل التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
,607**	قيمة معامل الارتباط «ر»	القيادة
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
,803**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المشاركة في اتخاذ القرارات
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
,570**	قيمة معامل الارتباط «ر»	التكنولوجيا
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
,868**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المناخ التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
** - دال عند مستوى الدلالة (0.01) ومعناه : توجد علاقة قوية جدا.		
* - دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومعناه : توجد علاقة قوية.		

يبين هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط "ر" للعلاقة بين المناخ التنظيمي والعلاقات مع الزملاء حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (0.868^{**}) وهي موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين المناخ التنظيمي والعلاقات مع الزملاء حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ر" للعلاقة بين العلاقات مع الزملاء وكل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (0.634^{**}) و (0.607^{**})، (0.803^{**}) و (0.570^{**})، على التوالي، وهي كلها

موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في العلاقة مع الزملاء.

وعليه يمكن القول إنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في العلاقات مع الزملاء، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في بناء الموظفين لعلاقات جيدة مع زملائهم في العمل.

جداول رقم (44): يوضح العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والتوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية		
التوافق المهني		
716**	قيمة معامل الارتباط «ر»	الهيكل التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
679**	قيمة معامل الارتباط «ر»	القيادة
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
733**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المشاركة في اتخاذ القرارات
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
728**	قيمة معامل الارتباط «ر»	التكنولوجيا
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
954**	قيمة معامل الارتباط «ر»	المناخ التنظيمي
,000	مستوى الدلالة	
48	حجم العينة	
دال (توجد علاقة طردية قوية جدا)	القرار	
** - دال عند مستوى الدلالة (0.01) ومعناه : توجد علاقة قوية جدا.		
* - دال عند مستوى الدلالة (0.05) ومعناه : توجد علاقة قوية.		

يبين هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط "ر" للعلاقة بين المناخ التنظيمي التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية تقدر بـ (**954,) وهي موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني حسب رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية.

ونفس الملاحظة سُجلت على مستوى كافة محاور المناخ التنظيمي إذا تقدر قيمة "ر" للعلاقة بين التوافق المهني وكل من الهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا المعتمدة بـ (**716,) و(**679,)، و(**733,) و(**728,) على التوالي، وهي كلها موجبة ودالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين كافة محاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية التوافق المهني للموظفين.

وعليه يمكن القول إنه توجد علاقة طردية قوية جداً بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية والتوافق المهني للموظفين، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيداً وملائماً ساهم في التوافق المهني للموظفين فيها.

5.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات لتبيان مدى تحقيقها، كما يلي:

1.5.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (النوع، السن، المؤهل العلمي)؛ تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

* أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، أي أن الموظفين الذكور هم من يؤكد على وجود مناخ تنظيمي جيد وملائم بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، فيؤكدون على وضوح الهيكل التنظيمي بالوزارة ويشاركون في اتخاذ القرارات مع اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في التسيير، في حين يؤكد الموظفين من كلا الجنسين على رشادة القيادة الادارية بالوزارة.

* وأنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب السن لصالح الأكثر سناً؛ فكلما كان الموظف متقدماً في السن كلما اعتقد بأن المناخ التنظيمي ملائم بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وذلك عكس الشباب الذي لم يتأقلموا بعد مع وظائفهم إذ عادة ما يعتقدون ان المناخ التنظيمي غير ملائم.

* وأنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي لصالح الأقل مستوى؛ خاصة بين الموظفين ذوي المستوى الثانوي وغيرهم من الموظفين الذين يفوقونهم في المستوى على غرار ذوي المستوى البكالوريوس والماجستير وكذا الدكتوراه لصالح المستوى الثانوي، بمعنى الموظفين

ذوي المستوى الثانوي هم من يؤكد أكثر على ملائمة المناخ التنظيمي من غيرهم من الموظفين.

وبالتالي يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب الجنس لصالح الذكور وحسب السن لصالح الأكثر سناً وحسب المؤهل العلمي لصالح الأقل مستوى.

وفي هذا الصدد يشير (الطيب 2008) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزي للجنس ولصالح فئة الذكور ويعزو الباحث هذه الفروق لكون الذكور أكثر قدرة على التكيف مع المناخ التنظيمي، وتؤكد دراسة كلاً من (ملحم 2006)، ودراسة (Davidson 2003)، ودراسة (Moguereo 2002) والتي أظهرت أن الإناث أقل رضا من الذكور، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من: (الحيدر 2006)، (القريوتي 1994)، (واللوزي 1994)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي متغير الجنس.

وتشير دراسة (الطيب 2008) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزي متغير السن، وقد تعزى هذه النتيجة لكون الأفراد الأكبر سناً قد اعتادوا على المناخ التنظيمي المحيط بهم واستطاعوا التأقلم معه بمرور السنين، أو بسبب أجورهم المرتفعة خصوصاً ممن قضاوا سنوات عديدة في العمل، أما تقييم الموظفين الأصغر سناً فهو أقل ربما بسبب توقعاتهم العالية وعدم تكيفهم مع المناخ التنظيمي. وتؤكد دراسة (ملحم 2006) والتي أظهرت ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية يعزي متغير السن، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من: (الحيدر 2006)، (البدري 2006)، (اللوزي 1994)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي متغير السن.

تؤكد دراسة (Davidson 2003)، إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية يعزى متغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من: (الطيب 2008)، (الحيدر 2006)، (اللوزي 1999)، (مراد بنورة 2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى متغير المؤهل العلمي.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي تم قبولها.

2.5.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة)؛ تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

* أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، أي أن الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على ملائمة المناخ التنظيمي بالوزارة أكثر من التخصصات الأخرى.

* وأنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب الرتبة الوظيفية لصالح الإدارات العامة البعيدة عن الشأن الرياضي؛ فنجد الموظفون في كل من الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي والإدارة العامة للشؤون المالية والإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري والإدارة العامة للشؤون القانونية والإدارة العامة لشؤون الموظفين يعتقدون أن المناخ التنظيمي ملائم جدا عكس الموظفون بكل من الإدارة العامة للأنشطة الرياضية والإدارة العامة

للاتحادات والأندية الذين يعتقدون بأنها أقل موثوقة، مع وجود فروق لصالح الإدارة العامة للأنشطة الرياضية.

* وأنه توجد فروق في رأي الموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حول المناخ التنظيمي حسب الخبرة المهنية لصالح الأكثر خبرة؛ فالخبرة المهنية تلعب دورا في بناء اعتقادات الموظفين تجاه المناخ التنظيمي بالوزارة بحيث كلما كان الموظف أكثر خبرة كلما اعتقد بملائمة المناخ التنظيمي الذي يشتغل فيه.

وعليه يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب التخصص لصالح تخصص التربية البدنية والرياضية وحسب الدرجة الوظيفية لصالح الإدارات العامة البعيدة عن الشأن الرياضي وحسب الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

وفي هذا الصدد يرى " الباحث " إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، أي أن الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على ملائمة المناخ التنظيمي بالوزارة أكثر من التخصصات الأخرى، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (مراد بنورة 2014) أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي يعزى متغير التخصص.

وفيما يتعلق بالدرجة الوظيفية يشير " الباحث " إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الدرجة الوظيفية وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (جرادات 1996) ، (جرار 2005) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أحمد 2008) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية.

أما فيما يخص الخبرة المهنية توصل " الباحث " إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي الموظفين في المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب خبرتهم المهنية، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (مراد بنورة 2014)، (جرار 2005) بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أحمد 2008) حيث أظهرت نتائجها انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الخبرة.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة وبدرجة عالية، وبالتالي تم قبولها.

3.5.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي)"; تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

* أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب جنسهم لصالح الذكور، أي أن الموظفين الذكور بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على توافقهم المهني أكثر من الاناث.

* وأنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب السن؛ فكلما كان الموظف متقدما في السن كلما كان أكثر توافقا في مهنته بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وذلك عكس الشباب الذي لم يتأقلموا بعد مع وظائفهم إذ عادة ما يكون أقل تحقيقا للتوافق المهني.

* وأنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي؛ خاصة بين الموظفين ذوي المستوى الثانوي وغيرهم من الموظفين الذين يفوقونهم في المستوى على غرار ذوي المستوى البكالوريوس والماجستير وكذا الدكتوراه لصالح المستوى الثانوي، بمعنى الموظفين ذوي المستوى الثانوي هم من يؤكد أكثر على توافقتهم المهني من غيرهم من الموظفين.

وعليه يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب الجنس لصالح الذكور وحسب السن لصالح الأكثر سناً وحسب المؤهل العلمي لصالح الأقل مستوى.

وفي هذا الصدد تشير (بدرية الرواحية 2016) الى وجود فروق بسيطة في أبعاد التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (سكران 2011) إذ وجد أن درجة التوافق المهني التي تشعر به الإناث أقل من الدرجة التي يشعر بها الذكور، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأن الذكور يقومون بأعمال أكثر اهتماماً من الإناث، والقيام بالرحلات وتبادل الزيارات الميدانية مع المدارس، في الوقت الذي قد تعتذر بعض الموظفات عن القيام بمثل هذه المهام، كما أن الذكور لديهم كفاءة عالية في التعامل مع الآخرين من إدارة وزملاء بما يحقق لهم التوافق المهني.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (النجار والطلاع 2012)، ودراسة (أبوغالي وبسيسو 2009)، ودراسة (الشافعي 2002) التي أظهرت عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في جميع أبعاد التوافق المهني باستثناء بعد الراتب والترقية وجدت فروق لصالح الإناث، أي أن الإناث يتمتعن بتوافق مهني في جانب الراتب والترقية أكثر من الذكور.

يشير (مكناسي محمد 2007) الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى متغير السن حيث إن مستوى التوافق المهني أعلى لدى العاملين الأكبر سناً مقارنة بنظرائهم

الأصغر سناً، وربما يعزى ذلك إلى أنه كلما تقدم العامل في السن يتكيف مع الوظيفة التي يشغلها أكثر من نظائهم صغار السن الذين ربما ينظرون إلى بدائل أخرى.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (لبراه 2011)، الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني حسب متغير السن لصالح الفئة 30 سنة فأكثر، واختلفت مع الدراسة التي قام بها "محمد رفقي ومحمد فتحي" حيث توصلوا إلى أن متغير السن لا يتأثر في درجة التوافق المهني. ولا تتفق أيضاً مع دراسة (غالب 2010) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى متغير السن

ويشير الباحث أنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب المؤهل العلمي؛ خاصة بين الموظفين ذوي المستوى الثانوي وغيرهم من الموظفين الذين يفوقونهم في المستوى على غرار ذوي المستوى البكالوريوس والماجستير وكذا الدكتوراه لصالح المستوى الثانوي، بمعنى الموظفين ذوي المستوى الثانوي هم من يؤكد أكثر على توافقتهم المهني من غيرهم من الموظفين، واختلفت دراستنا الحالية مع دراسة " (رويم فايذة 2112 " ودراسة بوعطيط سفيان 2112) بأنه لا يتأثر التوافق المهني بعامل مستوى العلمي.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة وبدرجة عالية، وبالتالي تم قبولها.

4.5.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب متغيرات (التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة)؛ تضير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

* وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية

ورياضية، أي أن الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على توافقهم المهني أكثر من التخصصات الأخرى.

* وأنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية؛ فنجد الموظفون في كل من الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي والإدارة العامة للشؤون المالية والإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري والإدارة العامة للشؤون القانونية والإدارة العامة لشؤون الموظفين يعتقدون أنهم متوافقون مهنيًا عكس الموظفون بكل من الإدارة العامة للأنشطة الرياضية والإدارة العامة للاتحادات والأندية الذين يعتقدون بأنها أقل تحقيقًا للتوافق المهني.

* وأنه توجد فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الخبرة المهنية؛ فالخبرة المهنية تلعب دورًا في التوافق المهني للموظفين بالوزارة بحيث كلما كان الموظف أكثر خبرة كلما حقق التوافق المهني أكثر.

وعليه يمكن القول أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب التخصص لصالح تخصص التربية البدنية والرياضية وحسب الدرجة الوظيفية لصالح الإدارات العامة البعيدة عن الشأن الرياضي وحسب الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

وفي هذا الصدد يشير " الباحث " على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب تخصصهم لصالح ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية، أي أن الموظفين ذوي تخصص تربية بدنية ورياضية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية هم من يؤكد على توافقهم المهني أكثر من التخصصات الأخرى، واختلفت بعض دراسات التوافق المهني فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (بن غريال سعيدة 2015)، ودراسة (Kirck 1990) الذي توصل إلى عدم وجود أثر للتخصص العلمي في التوافق المهني للمرشدين، بالإضافة إلى ما خلصت له دراسة (محمد

الصعب 2009) حول قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين في عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني لدى عينة الدراسة تبعا للتخصص العلمي.

يرى الباحث فروق في مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية حسب الرتبة الوظيفية؛ فوجد الموظفون في كل من الإدارة العامة للتأهيل والتدريب الشبابي والرياضي والإدارة العامة للشؤون المالية والإدارة العامة للرقابة والتفتيش المالي والإداري والإدارة العامة للشؤون القانونية والإدارة العامة لشؤون الموظفين يعتقدون أنهم متوافقون مهنيا عكس الموظفون بكل من الإدارة العامة للأنشطة الرياضية والإدارة العامة للاتحادات والأندية الذين يعتقدون بأنها أقل تحقيقا للتوافق المهني.

إن مستوى التوافق المهني أعلى لدى الأكثر خبرة في العمل مقارنة بنظرائهم الأقل خبرة، وهذا يعني بأن كثرة فترة الخدمة تزيد من التوافق المهني. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "خالد المسعري" حيث تم وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق المهني وسنوات الخبرة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السمادوني 2001)، و (لبراه 2011) الذي اثبت وجود فروق في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي هذا الصدد يذكر (أبو النيل، 1985، ص 269) أن التوافق يتأثر بعامل الاقدمية، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (بوعطي سفيان 2006) التي خلصت إلى أن متغير الخبرة المهنية لا يؤثر في مستوى التوافق المهني لدى أفراد العينة، ودراسة كلاً من (محمد الصعب 2009) ودراسة (فحجان 2010) و (الشافعي 2011)، الذي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى تعزى لسنوات الخبرة المهنية.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة وبدرجة عالية، وبالتالي تم قبولها.

* - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة: والتي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية"؛ تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

* وأنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في طبيعة حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في اتخاذ الموظفين فيها اتجاهات ايجابية تجاه طبيعة العمل وحجمه ومدى ملائمته لقدراتهم الشخصية.

* وأنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في اتخاذ الموظفين فيها اتجاهات ايجابية تجاه ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية.

* وأنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في الأجر والترقية، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في اتخاذ الموظفين فيها اتجاهات ايجابية تجاه الأجر الذي يتقاضونه والترقية التي يتحصلون عليها.

* وأنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ورأي الموظفين في والعلاقات مع الزملاء، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في بناء الموظفين لعلاقات جيدة مع زملائهم في العمل.

* وأنه توجد علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده من الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والتكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية والتوافق المهني للموظفين، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة جيدا وملائما ساهم في التوافق المهني للموظفين فيها.

وعليه يمكن القول أنه: توجد علاقة طردية وقوية جدا بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية.

وفي هذا الصدد يرى الباحث انه بتحقيق هذه العناصر تتضح أهميته كعنصر فعال في تحقيق مناخ تنظيمي جيد داخل الوزارة، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين وكان المناخ التنظيمي مناسب كلما ازداد توافقه المهني.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب 2008)، التي أظهرت نتائجها انه وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر عناصر المناخ التنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي وتختلف مع دراسة (الشنطي 2006)، حيث أظهرت نتائجها عدم وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

الاستنتاجات
والاقتراحات

6.3. النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الحقائق المتعلقة بالمنافسة التنظيمية وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وهي:

* أنه بصفة عامة مستوى الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، فهناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي وهناك أيضا توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتصميم الجيد، مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية، كما يؤكد الموظفون بالوزارة على وجود درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين فليس هناك أية تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف، فعادة ما تحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين مما يساهم في رفع مستوى كفاءاتهم خاصة وأن مؤهلاتهم وتخصصاتهم تتوافق مع طبيعة مهامهم وواجباتهم وظائفهم.

* وأن مستوى القيادة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، إذ يتميز المسؤولين المباشرين برؤية واضحة ويساعد أسلوبهم القيادي في الوزارة على تقدمها والرقى بها، فيعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار ويتيح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار ويشجع مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، كما يبدي اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين، مع قدرة الإدارة على توفير الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بواجباتهم المطلوبة وتزرع الثقة وروح التعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين، كل هذا ينمي في الموظفين شعورهم بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز مما يجعل أداءهم الوظيفي في تطور مستمر.

* وأن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، للجوء متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها مع إشراك المرؤوسين في صنع القرارات ووضع أهداف وحدات العمل

وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل كما يشارك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، فالفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم وتمنحهم القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها خاصة وأنه يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات وتحول الإدارة دوماً اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وعليه فيتم تحمل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي مما يزرع روح التعاون بين الموظفين ويساهم في تبادل الخبرات بينهم ورفع مستوى ادائهم.

* وأن مستوى التكنولوجيا المعتمدة بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، وذلك لكون الوزارة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة وجعلها تتسجم مع متطلبات العمل مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات والمساهمة في رفع مستوى أداء العاملين، كما سُجل وجود استعداد لدى الموظفين للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء مع إمامهم الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات ككل خاصة وأن التكنولوجيا التي تستخدمها الوزارة سهلة الاستخدام.

** ومن خلال النتائج السابقة المتعلقة بمحاور المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية يمكن القول أن مستوى المناخ التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد سواء ما تعلق بالهيكل التنظيمي للوزارة أو طبيعة القيادة الإدارية أو المشاركة في اتخاذ القرار أو في نوعية وطبيعة التكنولوجيا المعتمدة.

* وأنه بصفة عامة مستوى طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، الذين يؤكدون على كون عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى وأن أعمالهم تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم الشخصية مما يجعله يحقق لهم أثراً وظيفياً من خلال تنوع المهام وما يتضمنه من مسؤوليات، كما تمنح تلك الوظائف الشعور بالانتماء للوزارة

والمسؤولية تجاهها والشعور بأن عملهم هام ونافع لأنفسهم وللمجتمع وهو ما يجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام للآخرين وهو بدوره يساهم في إبراز قدرات الموظفين يسمح لهم بالتجديد والابتكار .

* وأن مستوى ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، فهم يؤكدون على توفر الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لإتمام العمل بكفاءة فهم بذلك راضين عن بيئة العمل المادية بالمنشأة الرياضية وعن بيئة العمل المادية بمقر الإدارة، كما تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح وتتاح لهم الفرصة للقيام بتخطيط عملك مع امكانية تحديد مسؤولية القصور في العمل.

* وأن مستوى الأجر والترقية بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، إذ يؤكدون على كون أجرهم يتناسب مع حجم العمل والجهد الذي يقدمونه ويتناسب مع تكاليف وأعباء المعيشة فهو مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى ولديهم نفس المؤهل والخبرات، خاصة وأن الإدارة تحرص على إتاحة فرص النمو الوظيفي للأخصائيين بعقد برامج لتدريبهم بصفة دورية ويتم اعتماد الترقية على أساس الأقدمية في العمل وكذا الكفاءة، فالوظائف الماحة بالوزارة تمنح للموظفين الفرصة لاكتساب وتنمية المهارات.

* وأن مستوى العلاقات مع الزملاء بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد حسب رأي الموظفين، إذ يتسم التعامل مع الرئيس في العمل بالثقة والتفاهم المتبادل وتتسم العلاقات بالزملاء بالتعاون والتقدير المتبادل كما يسود روح التعاون في انجاز الأعمال تحقق الالتزام والجدية في العمل، خاصة وأن الإدارة تحرص على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تساهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مستوياتها.

** واستنادا إلى النتائج السابقة يتضح أن مستوى التوافق المهني للموظفين بوزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية جيد بما في ذلك طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية وظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية والأجر والترقية والعلاقات مع الزملاء.

** وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب النوع لصالح الذكور وحسب السن لصالح الأكثر سنا وحسب المؤهل العلمي لصالح الأقل مستوى.

** وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين حول طبيعة المناخ التنظيمي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب التخصص لصالح تخصص التربية البدنية والرياضية وحسب الدرجة الوظيفية لصالح الإدارات العامة البعيدة عن الشأن الرياضي وحسب الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

** وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب النوع لصالح الذكور وحسب السن لصالح الأكثر سنا وحسب المؤهل العلمي لصالح الأقل مستوى.

** وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية حسب التخصص لصالح تخصص التربية البدنية والرياضية وحسب الدرجة الوظيفية لصالح الإدارات العامة البعيدة عن الشأن الرياضي وحسب الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

** وعليه يمكن القول إنه توجد علاقة طردية وقوية جدا بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجر والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية.

7.2. الاقتراحات:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة وجمع البيانات وتحليلها والخروج بنتائج واستنتاجات تخص المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، يمكننا الخروج بمجموعة من والاقتراحات التوصيات والفرضيات المستقبلية التي نقدمها إلى الباحثين والعاملين في وزارة الشباب والرياضة اليمنية وهي:

- يوصي الباحث باستمرارية البحث والدراسة في مجالات المناخ التنظيمي والتوافق المهني.
- تصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.
- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية.
- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة، وليس اعتماداً على الوسطة والمحسوبية.
- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي.
- تحسين الدخل بما يتناسب مع غلاء المعيشة.
- أن يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.
- العمل على تحسين مناخ العمل بين موظفي وزارة الشباب والرياضة في اليمن بشكل عام.
- استخدام طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في تقييم موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية من ناحية مهنية وعلمية.
- الاهتمام بتأهيل موظفي وزارة الشباب والرياضة وأقامت دورات تدريبية بشكل مستمر.
- العمل على استقطاب الموظفين الجدد الحاصلين على شهادات في الإدارة الرياضية من خرجي كليات التربية البدنية والرياضية لتحقيق المردود الأفضل للوزارة وللرياضة بشكل عام.
- ضرورة العمل على تقييم أداء موظفي وزارة الشباب والرياضة بشكل دوري ومستمر لمعرفة المعوقات التي تعوق الموظف والوزارة.

خلاصة عامة:

هدفت الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، وقد أثبتت الدراسة الميدانية وجود هذه العلاقة وهو ما يوضح أنه كلما توفر مناخ تنظيمي ملائم ومكيف داخل بيئة العمل تحقق معه التوافق المهني، وهذا لأنه بتحقيق الرضا عن العمل يشعر العامل بالسعادة والارتياح تجاه العمل، مما يؤدي بالعامل إلى بذل المزيد من الجهد تجاه عمله والحرص على القيام بكل واجبات المتعلقة به بهدف تحقيق غايات العمل، وزيادة تمسكه به.

ويعتبر التوافق عملية ديناميكية مستمرة تستدعي تحقيق الانسجام والتناغم بين الخصائص الشخصية ومطالب البيئة الخارجية مادية كانت أو اجتماعية للوصول بالشخص إلى حالة من الرضا والتوازن وذلك على المستوى البيولوجي وعلى المستوى النفسي وعلى المستوى الاجتماعي.

وتوصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية وقوية جدا بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبنته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى متغير (النوع، السن، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية).

قائمة المراجع

المراجع:

قائمة الكتب:

- إبراهيم الزبيدي (1991): علم النفس الصناعي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
- إبراهيم المليجي (1997): الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أحمد بني (2007): الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط 1، عمان.
- أحمد كامل (1999): الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- أحمد عبد الخالق (1997): أصول الصحة النفسية، ط 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد راجح (1970): أصول علم النفس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- أحمد راجح (1976): أصول علم النفس، ط 10 المكتب المصري الحديث - الإسكندرية.
- أحمد ماهر (2005): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد ماهر وآخرون (2001): الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أشرف عبد الغني (2001) سيكولوجية علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، دن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- أمين حسن (2001): إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة، عمان.
- بوفلجة غياث (1984): دراسات وبحوث حول علم النفس في الجزائر، جامعة وهران.
- بيتر ذاكر (1996): الإدارة - الجزء الثاني - ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- جميل أحمد توفيق (1986): إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان.
- جنان الرجو (2005): أساسيات في علم النفس. الدار العربية للعلوم، لبنان.
- حامد زهران (1982): الصحة النفسية والعلاج النفسي، ط 2، دار المعارف، القاهرة.
- حسن شلتوت وحسن معوض (1997): التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- حسين حشمت، مصطفى باهي (2006): التوافق النفسي والتوازن الوظيفي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر.
- حسين عارف (2010): السلوك التنظيمي، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- حلمي المليجي (2000): علم النفس الإكلينيكي، ط 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- حمدي ياسين وآخرون (1999): علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الكتاب الحديث، مصر.
- حنان العناني (2000): الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- ديانا هيلز، روبرت هيلز (1999): العناية بالعقل والنفس"، تعريب واقتباس وتقديم الدكتور عبد العالي الجسماني، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

- راوية محمود دسوقي (1996): دراسات حديثة ومعاصرة في أساسيات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإداري، دن، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- رمزية محمد غريب: (1974)، التعلم (دراسة نفسية تفسيرية توجيهية)، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة.
- رونالد، ي، ريجيو (1999) : المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة د. فارس حلمي، دار الشروق. عمان.
- سعد جلال (1985): المرجع في علم النفس، دار الفكر العرب، القاهرة.
- سليمان محمد الطهطاوي (1987): مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، جامعة عين شمس، القاهرة.
- سيد جاد الرب (2004): تنظيم وإدارة منظمات الاعمال، مطبعة العشري، مصر.
- سيد محمود الهوازي (1964): الإدارة العامة المبادئ والنظريات، مطبعة الإنصاف، لبنان.
- صالح الدايري، كاظم العبيدي (1999): الشخصية والصحة النفسية. ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صبرة على، أشرف شريت (2004): الصحة النفسية والتوافق النفسي، ط 1، دار الغرفة الجامعية، الأزهرية. مصر.
- صلاح الدايري (2008): اساسيات التوافق والاضطرابات السلوكية والانفعالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- صلاح الدين جوهر (1973): إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتب عين شمس، القاهرة.
- صلاح الشنواني (1999): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
- طريف شوقي (1992): السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب، القاهرة.
- ظاهر محمود كلالدة (1997): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عادل حسين، الإدارة، دار النهضة، بيروت.
- عباس عوض (1989): الموجز في الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- عباس عوض (1996): الموجز في الصحة النفسية، ط2، دار المعارف، مصر.
- عبد الحفيظ المقدم (1991): الإحصاء والقياس النفسي التربوي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد الحميد شاذلي: (2001) الواجبات المدرسية والتفوق النفسي، دن، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- عبد العزيز صالح بن حبتور (2000): أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، 2000، الأردن.
- عبد الفتاح المغربي (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الله موسى (1981): بحوث في علم النفس التربوي، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- عبوي زيد منير (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، اصدار 1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- عدون ناصر (2004): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الدار المحمدية، الجزائر.
- عزيز داوود (1988): الصحة النفسية والتوافق، وزارة التربية والتعليم، العراق.
- عصام بدوي (2002): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عطاء الله الخالدي، وفؤاد العلمي (2009): الصحة النفسية وعلاقتها بالتكيف والتوافق، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان.
- علي السلمي (1975): تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
- علي الطائي، أكرم الجنابي (2013): قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمار الطيب كشرود (1995): علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، نماذج، ونظريات. المجلد 02 جامعة قاريونس - بنغازي.
- فاروق فيله، عبد المجيد السيد (2005): السلوك التنظيمي: إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- فرج طه (1980): سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج" دراسة نظريا وميدانيا" في التوافق المهني والصحة النفسية، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- فرج طه (1992): علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط7، دار المعارف، القاهرة.
- فرج عبد القادر طه (1986): علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط5، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- فريد راغب محمد النجار (1999): المديرين والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- فوزي جبل (2000): علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، بيروت.
- كامل المغربي (1996): السلوك التنظيمي: مفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- كمال احمد أبو الخير (1985): أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة:
- كمال الدسوقي (1974): علم النفس ودراسة التوافق، دن، دار النهضة العربية، بيروت.
- كمال محمد عويضة (1996): علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط1، دار الكتاب العلمية. بيروت.
- ليلى رزق سند (1995): التوتر في الصناعة أسبابه وآثاره والوقاية منه، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر.
- محمد الحريري، محمد سرور (2011): الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد الحلو (1999): علم النفس التربوي نظرة معاصرة، ط1، مكتبة الامل للطباعة والتوزيع، غزة.

- محمد السعيد عبد الفتاح (1992): الإدارة العامة، المكتب المصري، مصر.
- محمد الصحن (2000): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد الصحن (2002): إدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، الجزء الأول، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- محمد الطيب (1996): مدخل للتسيير، اساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد القريوتي (2009): السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد المصري (1999): التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية.
- محمد الناشد (1980): مدخل إدارة الاعمال، منشورات جامعة حلب.
- محمد جعفر (1973): نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- محمد حمادات (2008): المناخ التنظيمي. دار الفجر النشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد رسمي (2004): "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، (ط 01)، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- محمد عاطف غيث (1979): قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة
- محمد مرسي (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- محمد مياسا (1997): الصحة النفسية والامراض النفسية (وقاية وعلاج)، دار الجليل، بيروت.
- محمد يحيوي (2003): دراسات في علوم النفس، ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر.
- محمود أبو النيل (1984): الامراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- محمود أبو النيل (1994): سلسلة علم النفس الامراض السيكو مترية، المجلد الأول، ط 2 دار النهضة العربية، بيروت.
- محمود السيد أبو النيل (1985) : علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية -بيروت
- محمود العميان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محمود العميان. (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محمود عكاشة (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية.
- محي الدين الأزهري (1993): الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مدحت عبد اللطيف (1990): الصحة النفسية والتوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية. القاهرة.
- مدني علاقي (2000): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط6، مكتبة تهامة، الرياض.
- مروان عبد المجيد إبراهيم (2002): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ليبيا.
- مصطفى حسين باهي، محمد متولي العفيفي (2005): سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الانجلو، القاهرة.

- مصطفى عشوي (1994): أسس علم النفس الصناعي، مطبعة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- مصطفى فهمي (1978): التكيف النفسي، ط 1، مكتبة مصر - القاهرة
- مصطفى كامل (1994): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مفتي إبراهيم حمادة، (1999)، تطبيقات الإدارة الرياضية، مطابع أمون للنشر، القاهرة.
- مهدي زويلف (1998): إدارة الأفراد: مدخل كمي، ط 1، دار مجدلاوي للنشر.
- موسى اللوزي (2000): التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- موسى اللوزي (2003): التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- ناصر عطية (2001): علم النفس والتكيف النفسي والاجتماعي، ط1، دار القاهرة للكتاب، القاهرة.
- نبيل سفيان (2004): المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي، إيترك للنشر والتوزيع.
- نعيم الرفاعي (1969): الصحة النفسية- دراسة سيكولوجية التكيف-، ط2، مطبعة طربين، دمشق.
- نيكوس بولنتزاس (1980): السلطة والطبقات الاجتماعية، دار بن خلدون، القاهرة.
- هنري مندراس، سليم حسين (1981): مبادئ علم الاجتماع، المطبوعات الجامعية، مصر.
- واصل المومني (2006): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان.
- وهيب سلامة (1993): مبادئ الإدارة العامة، (د، ن)، القاهرة.

الرسائل العلمية:

- إبراهيم بن حمد البدر (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- أبو سمرة، محمود أحمد (1999): تقييم المناخ التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- احمد عبد الوارث (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر.
- أشرف صبحي محمد (2000): نموذج مقترح للعلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين جامعة حلوان، القاهرة.
- إياد المدهون (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- إيهاب الطيب، (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بوجمعة نقبيل (2008): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

- جمعة أولاد حيمودة (2005): العلاقة بين الاتجاه نحو المهنة والتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- جولتان حجازي (2013): فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- ذياب جرار (2005م): المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- سامي فحجان (2010): التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- سعيد المهنا (2002): العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى موظفي جمرمك مطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- سفيان بوعطيط (2006): طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- سنوني (2007): المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر.
- الشرم، سعيد عطية (2004): المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، جامعة الأزهر، القاهرة.
- صباح زروقي (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- صليحة شامي (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- عاطف أبو غالي ونادرة غازي (2009): التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- عبد الكريم قريشي (1999): مشكلات التوافق لدى المراهق الجزائري في المدرسة الثانوية الجزائرية - رسالة دكتوراه - علم النفس جامعة قسنطينة، الجزائر.
- عبد الله السماري (2006): التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عدلة مطر (2005): المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين بالأندية الرياضية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت.
- عمرو الكاشف (2005): المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافع للإنجاز ومستوى الطموح لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر.
- فايزة رويم (2005): علاقة الاتصال الشخصي بالتوافق المهني لدى عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

- مارية فلاح (2007): دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة-الجزائر.
- ماهر الشافعي (2002): التوافق المهني للعاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماهم الشخصية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
- محمد عمران (1996): أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مصر.
- محمد مكناسي (2007): التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- محمود الشنطي (2006): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصلح البقمي (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ناصر السكران (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- ناصر القطامنه (2000): المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية الأردن.
- نور الدين بوراس (2013): دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة-الجزائر.

المجلات والدوريات:

- إبراهيم حامد (1987): وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- احمد زكي بدوي (1978): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
- على الديب (1988): التوافق الشخصي الاجتماعي للراشدين، مجلة التربية الجديدة، مجلد3، ال عدد13، الكويت.
- فاروق أحمد فرحات (1993): التحفيز وإنتاجية القوى العاملة، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية، الرياض.
- نادر أبو شيخه (2005): المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الجزء 19، العدد 20.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Berger., C, & Cummings., L, (1979): "**Organizational Structure, Attitudes, and Behavior**", **Organizational Behavior and Human performance**, Vol .23, No.3
- Carlisle haward (1973) **situational management kewyork AMP**
- Coska., L, (1975):"**Relations between organizational climat and situational favorableness dimansion of Fiedlers Contengency Model** », **Journal of Applied psychologies**, Vol .60, No2.
- Downey, Kirk. Helriegel, Don. And Slocom, John (1974). "**Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate Job, Satisfaction and Performance.**" **Academy of Management Journal**.
- Field, G.R., Abelson, M.A., "**Climate: A Reconceptualization and: proposed model** «, **Human Resource**, (Vol.6, No.3,1982)
- George J.R., Bishop, L.K." **Relationship of Organizational Structure and: Teaher Personality Characteristics to Organizational Climate Administrative**, (Vol.16. No.3,1976) **Quarterly**
- Jackson and margan (1982) **Organization P.3 The Engle. Nt Hill**
- Lawler, Edward F. Hall, Dauglas T. And Oldham, Greg R (1974). "**Organizational Climate and Relationship to Organizational Structure, Process and Performance.**" **Organization Behavior and Human Performance**. 11.
- LAZARUS S.R 1976; **PATTERNS OF ADJUSTMENT 3ERD EDITION MC GRAW HILL KOGAKUSHA LTD**
- Likert, R., John, G.L., **New Ways of Managing Conflict**, (N.Y.: McGraw-Hill, 1978)
- Moran, E.T., Volkwein, J.V., **The Cultural Approach of Organizational: Climate, Human Relations**, (Vol. 1, No.4, 1992)
- SHAFFER, LF AND SHOBEN 1965: **PSYCHOLOGY OF ADJUSTEMENT ON APPROACH THROUGH THE STUDY OF HEALTHY – PERSONALITY.**
- WOLMAN B.B 1973: **DOCTIONARY OF BEHAVIORAL SCIENCE LILLON EDUCUTIONAL NEW- YORK.**

الملاحق

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
معهد التربية البدنية والرياضية
استمارة استبيان الخاصة بالمناف التنظيمي

معلومات خاصة

النوع: ذكر انثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوي جامعي ماجستير فما فوق

التخصص: تربية بدنية ورياضية تخصصات أخرى

الرتبة الوظيفية

الخبرة العلمية: من 1 الى 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 سنوات فأكثر

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في العلوم " تحت عنوان " المناف التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية".

ونظرا لخبرتكم في المجال الرياضي وانتمائكم لوزارة الشباب والرياضة، فأنكم سوف تساهمون في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

تعليمات:

يحتوي الاستبيان على عدد من العبارات التي تتصل ب المناف التنظيمي والتوافق المهني كما يدركها الأفراد في وزارة الشباب والرياضة، الرجاء قراءة كل عبارة من عبارات المقياس ووضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة، وتم تحديد الإجابات فيها حسب مقياس "ليكرت" الخماسي وذلك كما يلي

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
------------	-------	-------	-----------	-------------------

- مراعاة أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ومراعاة عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

شاكراً تعاونكم وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام،

الطالب:

إيهاب محسن حمود الحبشي

الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي:

					العبارات	
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق جداً	موافق	المحور الأول: الهيكل التنظيمي	
					01 هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	
					02 يتميز هيكل (الوزارة) التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	
					03 يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة	
					04 ليس هناك درجة من التداخل في الأعمال بالوزارة	
					05 يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها	
					06 تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم	
					07 هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	
					08 الهيكل التنظيمي بالوزارة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل	
					09 توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة	
					10 حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل	
المحور الثاني: القيادة						
					01 يساعد أسلوب القيادة في الوزارة على تقدمها والرقى بها	
					02 يتميز مسئولو المباشر برؤيته الواضحة	
					03 يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	
					04 يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابتكار	
					05 توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملهم والواجبات المطلوبة مني	
					06 هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	
					07 يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	
					08 يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني	
					09 يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	
					10 تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	
المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات						

					01	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل بالوزارة
					02	يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها
					03	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
					04	الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
					05	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات
					06	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
					07	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب
					08	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات
					09	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
					10	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
						المحور الرابع: التكنولوجيا
					01	التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين
					02	تحرص الوزارة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة.
					03	التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أدت إلى سرعة إنجاز العمل
					04	التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أدت إلى تحسين مستوى جودة الخدمات
					05	التكنولوجيا التي تستخدمها الوزارة سهلة الاستخدام
					06	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة مع متطلبات العمل
					07	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة بتوفير الجهد
					08	تنجز الوزارة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا
					09	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء
					10	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات ككل بالوزارة

الاستبيان الخاص بالتوافق المهني:

					العبارات	
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق جداً	موافق		
					المحور الخامس: طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية	
					01 يتناسب عملك مع مؤهلاتك الشخصية	
					02 يحقق لك عملك أثراً وظيفياً من خلال تنوع المهام بالوزارة	
					03 عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى	
					04 يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار	
					05 تمنحك وظيفتك تقدير واحترام الآخرين	
					06 تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للوزارة	
					07 تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك	
					المحور السادس: ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية	
					01 تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح بالنسبة لك	
					02 متاح لك الفرصة للقيام بتخطيط عملك	
					03 متاح لك الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة	
					04 أنت راض عن بيئة الظروف الفيزيائية بمقر الإدارة (تهوية، نظافة، إنارة، الخ)	
					05 تتم عملية تنظيم إجراءات العمل في الوزارة بالمراجعة المستمرة بهدف تطويرها	
					06 يتعذر تحديد مسؤولية القصور في العمل نتيجة لعدم التحديد الواضح لمسؤوليات العاملين بالإدارة	
					المحور السابع: الأجر والترقية	
					01 يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل الذي تؤديه	
					02 يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلاتك الشخصية	
					03 الأجر الذي تتقاضاه مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى	
					04 يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع تكاليف وأعباء المعيشة	

					05	تمنحك وظيفتك الفرصة لاكتساب وتنمية المهارات
					06	تفضل أن تكون الترقية على أساس الأقدمية في العمل
					07	تفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة في العمل
					08	تحرص الإدارة على إتاحة فرص النمو الوظيفي للأخصائيين بعقد برامج لتدريبهم بصفة دورية
					09	تحقق لك الترقية من درجة إلى أخرى مكانة اجتماعية
						المحور الثامن: العلاقات مع الزملاء
					01	تسود روح التعاون بينك وبين زملاءك في انجاز الأعمال
					02	يتسم تعاملك مع رئيسك في العمل بالثقة والتفاهم المتبادل
					03	تجمعك علاقة مهنية طيبة مع الزملاء تحقق الالتزام والجدية في العمل
					04	تتسم علاقاتك بالزملاء بالتعاون والتقدير المتبادل
					05	تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تساهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مستوياتها

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

الأستاذ الدكتور الفاضل المحترم

نحيط سيادتكم أني بصدد إجراء دراسة بعنوان: (المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضية بالجمهورية اليمينية) وذلك جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية البدنية والرياضية تخصص دكتوراه في العلوم، وقد أعد الباحث نموذجاً أولياً لاستبيان المناخ التنظيمي يتضمن المحاور مع الفقرات الخاصة بكل محور، معتمداً على مجموعة من المصادر العلمية المتعلقة بهذا الموضوع.

وعليه فإن الباحث يتوجه إليكم بعرض هذا النموذج للاستبيان وذلك إيماناً منه بقدراتكم العلمية وخبرتكم الواسعة، واملأ منه في الاستفادة من قدراتكم وخبراتكم، لذا نرجو منكم تفضلاً الإجابة على ما يتطلبه بناء المقياس وفقاً للآتي:

- مدى مناسبة البنود المقترحة للاستمارة

- إضافة بعض العبارات والبنود التي ترونها تثري الاستمارة

- حذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة.

مع العلم أننا نستخدم أمام كل عبارة ميزان تقدير خماسي عند تطبيق استمارة المناخ التنظيمي على عينة البحث كما في الجدول التالي:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
------------	-------	-------	-----------	-------------------

ويقصد بالمناخ التنظيمي بأنه: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص الهياكل التنظيمية مثل: (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا..... وغيرها).

اسم الخبير:

اللقب العلمي والاختصاص:

مكان العمل:

التاريخ:

التوقيع:

الباحث:

إيهاب محسن حمود الحبوشي

المحاور مع بنود الاستمارة الخاصة بالمناخ التنظيمي:

مدى ارتباط العبارات بالمحور		مدى مناسبة العبارات			العبارات	
		مناسبة	غير مناسب	أرى التعديل		
المحور الأول: الهيكل التنظيمي						
					01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
					01	
					02	يتميز هيكل (الوزارة) التي أعمل فيها بالتصميم الجيد
					02	
					03	يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة
					03	
					04	هناك درجة من التداخل في الأعمال بالوزارة
					04	
					05	يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها
					05	
					06	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم
					06	
					07	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
					07	
					08	الهيكل التنظيمي بالوزارة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل
					08	
					09	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة
					09	
					10	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل
					10	

المحور الثاني: القيادة					
				يساعد أسلوب القيادة في الوزارة على تقدمها والرقى بها	01
					01
				يتميز مسئولى المباشر برؤيته الواضحة	02
					02
				يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	03
					03
				يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والابتكار	04
					04
				توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملية والواجبات المطلوبة مني	05
					05
				هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	06
					06
				يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	07
					07
				يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسى	08
					08
				يبدى المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	09
					09
				تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	10
					10
المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات					
				يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.	01
					01

					يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها	02
						02
					يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	03
						03
					الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	04
						04
					تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	05
						05
					يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	06
						06
					يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب	07
						07
					يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	08
						08
					يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	09
						09
					يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	10
						10
					المحور الرابع: التكنولوجيا	
					التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	01
						01
					تحرص الوزارة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة.	02
						02
					التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	03
						03

					التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة أدت إلى تحسين مستوى جودة الخدمات	04
						04
					التكنولوجيا التي تستخدمها الوزارة سهلة الاستخدام	05
						05
					تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة مع متطلبات العمل	06
						06
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالوزارة بتوفير الجهد	07
						07
					تنجز الوزارة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	08
						08
					هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	09
						09
					هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات ككل بالوزارة	10
						10

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

معهد التربية البدنية والرياضية

استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

الأستاذ الدكتور الفاضل المحترم

نحيط سيادتكم أني بصدد إجراء دراسة بعنوان: (المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضية بالجمهورية اليمنية) وذلك جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية البدنية والرياضية تخصص دكتوراه في العلوم، وقد أعد الباحث نموذجاً أولياً لاستبيان التوافق المهني يتضمن المحاور مع الفقرات الخاصة بكل محور، معتمداً على مجموعة من المصادر العلمية المتعلقة بهذا الموضوع.

وعليه فإن الباحث يتوجه إليكم بعرض هذا النموذج للاستبيان وذلك إيماناً منه بقدراتكم العلمية وخبرتكم الواسعة، واملأ منه في الاستفادة من قدراتكم وخبراتكم، لذا نرجو منكم تفضلاً الإجابة على ما يتطلبه بناء المقياس وفقاً للاتي:

- مدى مناسبة البنود المقترحة للاستمارة

- إضافة بعض العبارات والبنود التي ترونها تثري الاستمارة

- حذف أو تعديل بعض العبارات والبنود غير المناسبة.

مع العلم أننا نستخدم أمام كل عبارة ميزان تقدير خماسي عند تطبيق استمارة التوافق المهني على عينة البحث كما في الجدول التالي:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
------------	-------	-------	-----------	-------------------

ويقصد بالتوافق المهني بأنه: العملية الدينامية التي تتناول كل من السلوك والبيئة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية بالتغيير والتعديل حتى يتحقق التوازن بين الفرد وبيئته. ويعني هذا أن التوافق عملية مستمرة تتضمن إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية بطريقة تستهدف إقرار الانسجام مع مطالب البيئة المادية، والاجتماعية.

اسم الخبير:

اللقب العلمي والاختصاص:

مكان العمل:

التاريخ:

التوقيع:

الباحث:

إيهاب محسن حمود الحبوشي

المحاور مع بنود الاستمارة الخاصة بالتوافق المهني:

مدى ارتباط العبارات بالمحور		مدى مناسبة العبارات			العبارات	
		مناسب	غير مناسب	أرى التعديل		
					المحور الاول: طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية	
					يتناسب عملك مع مؤهلاتك الشخصية	01
						01
					يحقق لك عملك أثرا وظيفيا من خلال تنوع المهام في الوزارة	02
						02
					عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى	03
						03
					يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار	04
						04
					تمنحك وظيفتك تقدير واحترام الآخرين	05
						05
					تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للوزارة	06
						06
					تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك	07
						07
					المحور الثاني: ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية	
					تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح بالنسبة لك	01
						01
					تتاح لك الفرصة للقيام بتخطيط عملك	02
						02
					يتاح لك الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لإتمام العمل بكفاءة	03
						03

				أنت راض عن الظروف الفيزيائية من حيث (تهوية، إضاءة، الخ)	04
					04
				توفر لي وظيفتي الاستقرار والامن الوظيفي	05
					05
				يتعذر تحديد مسؤولية القصور في العمل نتيجة لعدم التحديد الواضح لمسؤوليات العاملين بالإدارة	06
					06
المحور الثالث: الأجر والترقية					
				يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل والجهد الذي تؤديه	01
					01
				يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلاتك وخبراتك	02
					02
				الأجر الذي تتقاضاه مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى	03
					03
				يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع تكاليف وأعباء المعيشة	04
					04
				تحصل على بدلات خاصة تتناسب مع طبيعة العمل الذي تؤديه	05
					05
				تمنحك وظيفتك الفرصة لاكتساب وتنمية المهارات	06
					06
				تفضل أن تكون الترقية على أساس الأقدمية في العمل	07
					07
				تفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة في العمل	08
					08
				تحرص الإدارة على إتاحة فرص النمو الوظيفي للأخصائيين بعقد برامج لتدريبهم بصفة دورية	09
					09

					تحقق لك الترقية من درجة إلى أخرى مكانة اجتماعية	10
						10
					المحور الرابع: العلاقات مع الزملاء	
					تسود روح التعاون بينك وبين زملاءك في انجاز الأعمال	01
						01
					يتسم تعاملك مع رئيسك في العمل بالثقة والتفاهم المتبادل	02
						02
					تجمعك علاقة مهنية طيبة مع الزملاء	03
						03
					تتسم علاقاتك بالزملاء بالتعاون والتقدير المتبادل	04
						04
					تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة وفعاليات مختلفة تسهم في دعم وتوطيد علاقات العمل على اختلاف مستوياتها	05
						05

مدى مناسبة العبارات لاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي:

مدى ارتباط العبارات بالمحور		مدى مناسبة العبارات								العبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي	
غير مرتبطة		مرتبطة		أرى التعديل		غير مناسب		مناسب			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	02	يتميز هيكل (الوزارة) التي أعمل فيها بالتصميم الجيد
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	03	يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة
%11.11	01	%88.88	08	%00	00	%00	00	%100	09	04	ليس هناك التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	05	يساعد تقسيم العمل في الوزارة على تحقيق أهدافها
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	06	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالوزارة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	07	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	08	الهيكل التنظيمي بالوزارة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	09	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالوزارة
%11.11	01	%88.88	08	%00	00	%00	00	%100	09	10	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل
المحور الثاني: القيادة											
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	01	يساعد أسلوب القيادة في الوزارة على تقدمها والرقى بها
%00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	02	يتميز مسؤولي المباشر برؤيته الواضحة

08	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	09	100%	00	00%	00	00%	00	00%
09	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارات ككل	09	100%	00	00%	00	00%	00	00%

*مجموع نسب بدائل مدى مناسبة العبارات هو (100%)

* ومجموع نسب بدائل مدى ارتباط العبارات بال محور هو (100%).

مدى مناسبة العبارات لاستبيان الخاص بالتوافق المهني:

العبارة		مدى مناسبة العبارات								مدى ارتباط العبارات بال محور	
العبارة		مناسب		غير مناسب		أرى التعديل		مرتبطة		غير مرتبطة	
العبارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
01	ال محور الخامس: طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
02	يتناسب عملك مع مؤهلاتك واستعداداتك الشخصية	09	100%	00	00%	00	00%	09	100%	00	00%
03	يحقق لك عملك أثرا وظيفيا من خلال تنوع المهام وما يتضمنه عملك من مسؤوليات	09	100%	00	00%	00	00%	09	100%	00	00%
04	عدد ساعات العمل مناسب مما يوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك وواجباتك الأخرى	09	100%	00	00%	00	00%	09	100%	00	00%
05	يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد والابتكار	09	100%	00	00%	00	00%	09	100%	00	00%
06	تمنحك وظيفتك تقدير واحترام الآخرين	07	77.78%	01	11.11%	01	11.11%	09	100%	00	00%
07	تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للوزارة والمسؤولية تجاهها	09	100%	00	00%	00	00%	09	100%	00	00%
08	تشعر بأن عملك هام ونافع لنفسك وللمجتمع	09	100%	00	00%	00	00%	09	100%	00	00%

المحور السادس: ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية											
00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	01	تتميز إجراءات وخطوات العمل بالوضوح بالنسبة لك
00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	02	تتاح لك الفرصة للقيام بتخطيط عملك
%11.11	01	%88.88	08	%11.11	01	%11.11	01	%77.78	07	03	يتاح لك الوقت الكافي والإمكانات اللازمة لإتمام العمل بكفاءة
00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	04	أنت راض عن بيئة العمل المادية بمقر الإدارة (مجهيزات مكتبية، نظافة، إضاءة، ... الخ)
00	00	%100	09	%11.11	01	%00	00	%88.88	08	05	أنت راض عن بيئة العمل المادية بالمنشأة الرياضية (حالة الملاعب، الأجهزة والأدوات الرياضية).
%11.11	01	%88.88	08	%00	00	%00	00	%100	09	06	يمكن تحديد مسؤولية القصور في العمل نتيجة لعدم التحديد الواضح لمسؤوليات العاملين بالإدارة
المحور السابع: الأجر والترقية											
00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	01	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع حجم العمل والجهد الذي تؤديه
00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	02	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلاتك وخبراتك
00	00	%100	09	%11.11	01	%11.11	01	%77.78	07	03	الأجر الذي تتقاضاه مجزي مقارنة بأجور العاملين بجهات أخرى ولديهم نفس المؤهل
00	00	%100	09	%00	00	%00	00	%100	09	04	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع تكاليف وأعباء المعيشة

أسماء السادة الخبراء

م	الاسم	الجامعة	التخصص
1	د. عمور عمار	جامعة بسكرة	علم النفس
2	د. بوزرامة رابح	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف معهد التربية البدنية والرياضية	إدارة وتسيير رياضي
3	د. لعجال يحيى	جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية	إدارة وتسيير رياضي
4	أ.د. عادل مكّي	كلية التربية البدنية جامعة الحديدية	إدارة وتسيير رياضي
5	د. سمير شيبية	كلية التربية البدنية جامعة الحديدية	إدارة وتسيير رياضي
6	د. حسين جعيم	كلية التربية البدنية والرياضية جامعة صنعاء	إدارة وتسيير رياضي
7	د. خالد البرعي	كلية التربية البدنية جامعة الحديدية	علم النفس الرياضي
8	د. مرغم الحبوشي	جامعة إب	إدارة أعمال
9	أ.د. محمد العبيدي	جامعة إب	علم الشخصية

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لهذه الدراسة، حيث كانت عينة البحث مكونة من 48 موظف من الإدارات العامة بوزارة الشباب والرياضة، وطبقت عليهم مقياس المناخ التنظيمي والتوافق المهني وهذا بعد التأكد من صدقة وثباته، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية وقوية جدا بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبنته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية تعزى متغير (النوع، السن، المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية).

وفي ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- تصميم برامج التدريب الإداري لجميع العاملين في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.

- أن يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.

- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة، وليس اعتماداً على الوساطة والمحسوبية.

- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التوافق المهني، الإدارة الرياضية، وزارة الشباب والرياضة.

Organizational climate and its relation to the professional compatibility of the employees of the Ministry of Youth and Sports of the Republic of Yemen

The study aimed to identify the organizational climate and its relation to the professional compatibility of the employees of the Ministry of Youth and Sports of the Republic of Yemen, The researcher used the descriptive approach to suit this study, Where the sample was composed of 48 employees from the public departments of the Ministry of Youth and Sports, They applied the organizational climate scale and professional compatibility And this after the confirmation of charity and stability, and reached the following results:

- A very strong and positive relationship between the organizational climate and its dimensions (Organizational structure, leadership, decision-making, technology) And professional compatibility (Nature and size of work, conditions and work procedures and material quality, wages and promotion, relations with colleagues) With employees of the Ministry of Youth and Sports of the Republic of Yemen.

- There were statistically significant differences in the level of organizational climate and professional compatibility among the employees of the Ministry of Youth and Sports in the Republic of Yemen due to variable (Gender, age, academic qualification, specialty, degree, professional experience).

In light of the results of the research, the researcher recommends the following :

- Design management training programs for all employees in light of the requirements of work and job description for them.

- The salary should be commensurate with the degree of the employee's degree.

- To be promoted according to the career ladder and based on the certificate and experience, not depending on the medium and favoritism.

- Listen to the suggestions and development of staff seriously.

Keywords : 1- Organizational Climate 2- professional compatibility 3- Sports Management 4- Ministry of Youth and Sports.

Climat organisationnel et relation avec la compatibilité professionnelle des employés du Ministère de la jeunesse et des sports de la République du Yémen

L'étude visait à identifier le climat organisationnel et son lien avec la compatibilité professionnelle des employés du ministère de la Jeunesse et des Sports de la République du Yémen. Le chercheur a utilisé l'approche descriptive adaptée à cette étude. L'échantillon était composé de 48 employés. Des départements publics du ministère de la Jeunesse et des Sports, Ils ont appliqué l'échelle du climat organisationnel et la compatibilité professionnelle Et ceci après la confirmation de la charité et de la stabilité, et ont obtenu les résultats suivants:

- Une relation très forte et positive entre le climat organisationnel et ses dimensions (structure organisationnelle, leadership, prise de décision, technologie) et la compatibilité professionnelle (nature et taille du travail, conditions et procédures de travail et qualité matérielle, salaires et promotion, relations avec collègues) avec des employés du ministère de la Jeunesse et des Sports de la République du Yémen.
- Il existait des différences statistiquement significatives dans les niveaux de climat organisationnel et de compatibilité professionnelle entre les employés du ministère de la Jeunesse et des Sports de la République du Yémen en raison de variables (sexe, âge, diplômes universitaires, spécialité, grade et expérience professionnelle).

À la lumière des résultats de la recherche, le chercheur recommande ce qui suit :

- Concevoir des programmes de formation à la gestion pour tous les employés à la lumière des exigences du travail et de la description de travail qui leur est faite.
- Le salaire doit être adapté au degré de diplôme de l'employé.
- Être promu en fonction de l'échelle de carrière et sur la base du certificat et de l'expérience, et non en fonction du média ou du favoritisme.
- Écoutez les suggestions et le développement du personnel avec sérieux.

Mots-clés : 1- Climat organisationnel 2- Compatibilité professionnelle 3- Gestion du sport 4- Ministère de la Jeunesse et des Sports.