

دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

- دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة -

د.مفتاح عمرون، الطالب الباحث: زاوي زيد طالب دكتوراه

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

fatah.am@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها:

- أن جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- تلعب بيئة العمل الداخلية دورا في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- استخدام نظام الحوافز يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

Abstract :

Le but de cette étude est de connaître le rôle de l'environnement de travail interne dans la réalisation de l'engagement organisationnel des travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila. L'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive, car elle compatible avec le sujet choisi. Le chercheur a utilisé la méthode du questionnaire sur un échantillon de 41 employés de la Direction de la jeunesse et des sports de la wilaya de M'sila.

Les résultats ont indiqué que:

- Toutes les hypothèses ont été réalisées pour les travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.

•L'environnement de travail interne joue un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel des travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.

•Le haut niveau d'engagement organisationnel des travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.

•L'utilisation du système d'incitation est l'une des exigences importantes qui contribuent au niveau élevé d'engagement organisationnel des travailleurs De la direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.

مقدمة:

تحتل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية او رياضية مركزا مؤثرا في المجتمعات اذ انها المسؤولة عن دفع التقدم والتطور لتحقيق الاهداف لذا تجدها تهتم بالقيام بالأبحاث والدراسات من اجل تحسين بيئة العمل الداخلية و الكشف عن جوانب نجاحها وفشلها فرغم الاهتمام المتزايد بالجانب المادي الذي هو جزء من بيئتها الداخلية والعمل على كسب احدث التكنولوجيا وتطوير راس المال وتحسين بيئتها الفيزيقية الا ان الباحثين والدارسين ادركوا ان بيئة العمل ليست فقط من خلال التجهيزات الأساسية والتكميلية، أو إتباع سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب سواء من حيث المؤهلات والميول والاهتمامات الخاصة بالموظف، أو من حيث طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها، بل تشمل أيضاً التركيز على العنصر البشري، وذلك باعتبار الفرد عنصر اجتماعي وحيوي فهو يكون مجموعة من العلاقات والاتصالات مع مختلف جماعات. (سليم العامودي : 2007م، ص 123)

ومن اجل الوصول الى الهدف المسطر ازداد الاهتمام بالفرد لاعتباره المحور الاساسي الذي ترتكز عليه المؤسسة في اعمالها وتحقيق اهدافها فتوجهت الدراسات الحديثة الى الاهتمام بالسلوك الانساني ودافعية العمل وتوفير كل متطلبات البيئة الداخلية لهم حيث اصبحت الادارة او الاداريين يؤمنون بان تحقيق اهداف المؤسسات مرهون بإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وتهيئة الظروف المناسبة لبث روح العزيمة والتعاون ... الخ، وبالتالي توفير المناخ الملائم الذي من شأنه ان يرفع من مستوى التزام العامل لمؤسسته مما يستدعي زيادة درجة ولائه وانتمائه للمؤسسة لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يكفل الحرص على أداء العمل بأحسن صورة ممكنة وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، مما يعبر عن تمتعه بدرجات مرتفعة من الانتماء والولاء الذي لا يتحقق إلا في ضوء توافر قدر مناسب من الالتزام التنظيمي.

ولما كانت مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من المؤسسات التي أنشأتها الدولة من اجل الاهتمام بالقطاع الرياضي ، كان لابد من تمتع منسوبيها بالالتزام الذي يكفل أداء العمل بإخلاص وتفان دون كلل أو ملل، وهذا

بالطبع يحتاج إلى بيئة عمل داخلية مناسبة ومتوفرة على كافة المتطلبات المساعدة على تحسينها وذلك لتحقيق الالتزام التنظيمي وبهذا تعزز هذا الشعور وتظفي على أداء العاملين الثقة والدافعية اللازمة لمواجهة اعباء العمل والتصدي لهته الاعباء بكفاءة واقتدار، بالإضافة الى معرفة مختلف المعوقات التي تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لان عدم معرفة هذه المعوقات وعدم التصدي لها يؤدي الى تضائل هذا الشعور يترتب عليه انخفاض حماسهم وتضجرهم من بذل الجهد المضمن بمقابل لا يوازي تلك الجهود، وفي ظل بيئة عمل غير مستقرة ولا تساعد على بذل الجهد.

إشكالية الدراسة:

شهدت المؤسسات على اختلاف وتنوع مجالاتها وأنشطتها عدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، ضف إلى ذلك التوسع في الاستخدام التكنولوجي والذي كان له الأثر الكبير في زيادة تقدمها وازدهارها وهذا لضمان بقائها واستمراريتها.

وبما انه لا يمكن أن نتصور أن المؤسسات الرياضية على اختلافها قائمة بمعزل عن البيئة الخارجية لها والتي لا يمكن أن تقوم إلا في نطاقها وضمن حدودها كذلك فالبيئة الداخلية للمؤسسة تعتبر أحد أهم المتغيرات الرئيسية في فشلها أو نجاحها كونها تحتوي على كيانين الأول مادي متمثل في الأبنية والتجهيزات وأدوات وطرق العمل وأما الثاني اجتماعي جوهره الأفراد والجماعات والعاملين بها إذ أن كل كيان يؤثر ويتأثر بالآخر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبيئة العمل الداخلية تمثل أيضا إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة رياضية مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجية المستقبلية والأهداف الكلية لها ، مما يؤدي إلى التزام التنظيمي وذلك بتهيئتها لتكون مفيدة ونافعة لأداء الفرد و المؤسسة و بما يمكن الموازنة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه ، وبصورة منضمة ومستمرة ومحفزة وان عدم الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية في المؤسسات يؤدي إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية، نتيجة شعور بعض العاملين بالإحباط في ظل البيئة التي لا تشجع على بذل الجهد. لذا فأن المؤسسات الرياضية تحرص على تهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال مراجعة وتعديل متطلباتها والتخلص من عيوبها التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد والتزاماتهم اتجاه العمل ودعم الثقة والدافعية والخوافز والاستقرار الوظيفي. مع الحرص على عدالة نظام الأجور والرواتب بالنسبة للإسهامات التي يقدمها عمال مديرية الشباب والرياضة مما يحثهم على التمسك بها، حيث يشير رشيد إلى أن عدالة سياسات إدارة الموارد البشرية، ومناسبة البيئة المادية لأداء العمل من أهم معززات الالتزام التنظيمي (رشيد مازن فارس: 2004 م، ص.168)، من خلال بعث الطمأنينة والثقة، والتعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين قد يجلب في نفوسهم دافعاً قوياً نحو العمل، يظهر أثره في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. والعمل بروح الفريق ومن ثم زيادة الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي (النمر،

سعود بن محمد وآخرون: 2011 م، ص77).

ومن منطلق اهتمام مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بإيجاد بيئة العمل الداخلية اللازمة لدعم الالتزام التنظيمي لعمالها وذلك لتطوير أدائهم وضمان حسن القيام بأعمالهم ومهامهم المتنوعة، ومن منطلق المخاطر التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية والحاجة الملحة لتوفير بيئة عمل تساعد على دعمهم وزيادة إقبالهم على العمل بصدر رحب، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

الإشكالية العامة:

ماهي أشكال بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

الإشكاليات الجزئية:

- هل تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل هناك متطلبات (النمط القيادي، الحوافز، التقنيات الحديثة...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- هل هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

أهداف البحث:

- الوقوف على مدى دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- معرفة المساهمة الفعلية لبيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الكشف عن دور جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- الكشف عن واقع بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
- التعرف على متطلبات التي تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التعرف على معوقات التي تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أهمية البحث:

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من البعدين التاليين:

الأهمية العلمية النظرية.

- إبراز أهمية البيئة الداخلية والدور الذي تلعبه في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المديرية.
- أنها تمس جانب مهم من جوانب الفرد وهو الجانب النفسي الاجتماعي والذي له أثر كبير على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- وتبرز أهميتها كونها تعالج موضوع العلاقات الاجتماعية بين العمال ومالها من تأثير على نفسيات العمال وولائهم للمنظمة.
- تعيد الاعتبار للعوامل الإنسانية كعوامل مهمة في العمل وان أثرها كبير في ارتفاع الأداء أو نقصه.
- معرفة العراقيل التي تؤثر على العمال والتزامهم التنظيمي وتفاديها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة
- **الأهمية العلمية التطبيقية:** تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتوفير البيئة الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومن ثم تلافي أوجه القصور الناتجة عن ضغوط العمل الإضافية التي تؤثر عليهم سلباً نتيجة عدم ملائمة بيئة العمل الداخلية.

الفرضية العامة:

- بيئة العمل الداخلية عدة أشكال اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم جماعة العمل الغير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- هناك متطلبات (النمط القيادي، الخواطر، التقنيات الحديثة ...) تساعد على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- هناك معوقات تؤثر على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الكلمات الدالة في الدراسة: ويكون تحديد مصطلحات بحثنا كالأتي:

بيئة العمل:

البيئة في اللغة: "مصدر مشتق من الفعل بؤ، ويعني المنزل والمكان وتبواه أي أصلحه وهياه.

" (الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر 2004م، ص43).

قوله تعالى " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ " يوسف الآية 56

وقوله تعالى " وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ " سورة الحشر الآية 9

البيئة في الاصطلاح:

يتعذر أحيانا إعطاء تعريف بسهولة للفظ شائعة الاستخدام يفهمها كل في حدود استخدامه المباشر لها، لذلك فكلمة بيئة ترتبط بكل المجالات التي لها علاقة بحياة الإنسان بأوجهها المختلفة، لذا فهي تستعمل في عدة معاني ومفاهيم ولها الكثير من المدلولات فيقال البيئة الطبيعية، البيئة الاجتماعية، البيئة الرياضية..... الخ (علي الشريف حورية : 2008م، ص25)

- هي المحيط المادي الذي يعيش فيه الإنسان بما يشمل من ماء وهواء وفضاء وترية وكائنات حية، ومنشآت أقامها الإنسان لإشباع حاجياته (د. كمال رزيق: 2007 م، ص96)

بيئة العمل الداخلية:

بيئة العمل الداخلية في الاصطلاح:

"القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية" (القريوتي، محمد قاسم: 2000 م، ص35).

-تمثل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية ذات الصلة بحدود المؤسسة الداخلية كما انها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي والمرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية (محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس : 2007 م، ص283)

التعريف الإجرائي:

وتعرف بيئة العمل في هذه الدراسة بأنه: القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، والإجراءات والأنظمة، والمكونات المادية المتوافرة لدى مقرات عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة التي تؤثر في مستوى التزامهم التنظيمي.

الالتزام التنظيمي:

الالتزام في اللغة:

هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والحب (سلامة رتيبة : 2003 م، ص41)

التنظيم في اللغة: "مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم" (الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: 2008 م، ص1624)

الالتزام التنظيمي في الاصطلاح :

"درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله

جانبا رئيسيا في حياته" (حريم، حسين: 1998 م، ص100).

- ويعرفه علاوي كما يلي : الشعور بالولاء للمؤسسة وتحمل المسؤوليات والرغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية ورغبة قوية في البقاء فيها (محمد حسن حمادات محمد : 2006 م، ص64)

1-3-3- تعريف الإجرائي

ويعرف الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بأنه : مدى إقبال عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على العمل بجد ونشاط وبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة ، والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالعمل في هذا المجال والافتخار بالانتماء إليه.

المؤسسة الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من جميع الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متمشيا مع أهدافه. مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة ، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد لإدارة الداخلية والخارجية ، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربة البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبيقا لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427هـ الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية. وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية ، تحت سلطة المدير ، أربع (04) مصالح وتنظم كالتالي :

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.

- مصلحة نشاطات الشباب.

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

الإجراءات الميدانية للدراسة:

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفسح لنا عن خبايا المكان الذي

نستفسر فيه فرضياتنا وقد قادتنا دراستنا الاستطلاعية إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وقد اشتملت في دراستنا هذه على عدة خطوات هي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.
- الحصول على قبول من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة لإجراء دراستنا.
- وكان الهدف من هذه الدراسة هو:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة.
- قابلية مسؤولي المديرية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء هذه الدراسة.
- معرفة هل استبيان المقدم مناسب لمستوى مجتمع البحث.
- مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمديرية للاستبيان المقدم أثناء القيام بعملية الإجابة عنه.

مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين وهما مجالين المكاني، أي المكان الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزمني أي المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وهي موضحة كالتالي:

أ- **المجال المكاني:** جرت أطوار الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ولقد قمنا بإجرائها على مسيرين وموظفين العاملين في المديرية، فاخترنا «07» من الموظفين عشوائيا للقيام بالدراسة استطلاعية من بين 41 موظف الذين يكونون الهيئة المسيرة للمديرية الشباب والرياضة وهذه العينة استطلاعية تمثل 20% من المجتمع الأصلي للبحث.

المجال الزمني: بعد اختيارنا لموضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل وبعد تحديد عبارات ومحاور الاستبيان تم توزيع استماراته على مسيرين وموظفين الموجودين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في يوم الثلاثاء 23 مارس 2014م إلى غاية 29 مايفريل 2014م وبعدها تم استرجاع استمارات، وتمت مرحلة تحليل النتائج الخاصة بالدراسة استطلاعية.

المنهج المتبع في الدراسة: تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصف المسحي، منهجا إجرائيا لجمع وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال.

مجتمع الدراسة: هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فردا (07) عمال تم حذفهم لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملا مقسمين على خمس مصالح هي مصلحة المستخدمين والتكوين، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة الإدارة.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

أدوات جمع البيانات والمعلومات : من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على " الاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة " (جوادي، 2009م، رسالة دكتوراه).

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة أهدافها وقد تكون من جزئيين هما كالتالي:

• الجزء الأول يحتوي على معلومات أولية تتعلق بمجتمع الدراسة وقد جاءت فيها بيانات تتعلق بالسن، والجنس، والخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

• أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسة تضمنت (48) عبارة بواقع 12 عبارة في المحور الأول والأخير و13 عبارة في المحورين الثاني والثالث.

وقد استخدم الباحث مقياس (ديكرات) الخماسي حسب التنوع (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) للمحور الرابع، و(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) لبقية المحاور. **المحور الأول:** مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

المحور الثاني: متطلبات المساعدة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المحور الثالث: معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المحور الرابع: مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

لخصائص السيكو مترية للأداة:

صدق الأداة:

صدق المحكمين: تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق محكمين لها ، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم (05) أساتذة حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات و تغيير بعض العبارات وذلك ليتلاءم الاستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي تعرفها مديرية الشباب والرياضة وللتأكد من ذلك يمكن الرجوع إلى الملحق الذي يوضح الاستبيان بعد التحكيم، وقد بلغ عدد العبارات الموجودة في الاستبيان المقدم للعاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة 48 عبارة موزعين على 4 محاور .

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر. والجدول رقم (3) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05).

كما اتضح من الجدول رقم (3) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة و غياهما عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبانة ككل.

جدول رقم (03) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط

عبارة	الفاكرو نباخ	معامل الارتباط	عبارة	الفاكرو نباخ	معامل الارتباط
	إذا حذف العنصر			إذا حذف العنصر	
المحور الرابع			المحور الأول		
01	0,780	0.826	01	0,810	,7430
02	0,785	0.751	02	340,8	,6830
03	510,8	0.696	03	340,8	0.918
04	0,788	0.715	04	0,832	,5470
05	0,804	0.564	05	0,808	,7440
06	310,8	0.781	06	740,8	,6790
07	030,8	0.619	07	0,817	,6850
08	040,8	0.830	08	0,832	,6960
09	0,793	0.676	09	0,808	6830.
10	0,782	0.763	10	0,810	0.467
11	500,7	0.718	11	340,8	5760.
12	0,790	0.699	12	360,8	0.592
قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الرابع = 0.816			قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الاول = 0.846		
المحور الثالث			المحور الثاني		
01	0,937	0.521	01	0,589	0.554
02	0,937	0.675	02	0,715	0.778
03	040,9	0.544	03	0,695	0.620
04	0,930	0.780	04	200,7	0.644
05	0,941	0.588	05	720,7	0.511
06	730,9	0.673	06	610,7	0.684
07	10,94	0.899	07	0,671	0.635
08	0,932	0.664	08	0,688	0.712
09	0,933	0.839	09	0,683	0.667
10	0,931	0.632	10	420,7	0.510
11	0,937	0.661	11	210,7	0.843
12	0,928	0.775	12	0,690	0.570
قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الثالث = 0.942			قيمة معامل الفا كورنباخ للمحور الثاني = 0.729		

ويتضح من الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور تتمثل فيما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول ما بين (0.599-0.918)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).
 - تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني ما بين (0.554-0.843) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).
 - تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث ما بين (0.521-0.866) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).
 - تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع ما بين (0.564-0.830) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).
- يتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق للاستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.
- وكان معامل الارتباط بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.908 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط:

معامل الارتباط	العينة
0.908	07 افراد

ثبات الاستمارة: قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي ، وهي طريقة ألفا كرونباخ ، وكانت النتائج كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (05) ثبات الاستمارة

محور	الحوار والأبعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	المحور الأول	12	07	0.846
2	المحور الثاني	13	07	0.729
3	المحور الثالث	13	07	0.942
4	المحور الرابع	12	07	0.816

وقد اظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ ان قيمة ثبات المحور الأول (مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.846 وثبات قيمة المحور الثاني (متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.729 وثبات قيمة المحور الثالث (معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.942 وثبات قيمة محور الرابع (مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة) هي 0.816.

وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح أداة الدراسة بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

الموضوعية :

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999 م، ص 13)

إجراءات التطبيق الميداني للأداة. لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع البحث المكون من 34 موظف في مديرية الشباب والرياضة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها ، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من الثلاثاء 23 مارس 2014م إلى غاية 29 افريل 2014م

الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان فقد لجأنا في المعالجة الإحصائية للمعطيات المتحصل عليها إلى:

- الحزم الإحصائية spss.

-النسب المئوية: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

-لقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

الاستنتاج:

بعد دراسة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

نتائج المحور الأول والذي هو مساهمة جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

مساهمت جماعات العمل غير الرسمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة وهي مرتبة ترتيبا تنازليا.

نتائج المحور الثاني وهو متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

أن المتطلبات المهمة التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة.

نتائج المحور الثالث وهو معوقات المؤثرة على تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

إن المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة.

نتائج المحور الرابع وهو الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

إن النتائج تتمثل في السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وكنتيحة عامة متوصل إليها أن لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا من خلال ثبات الفرضيات الثلاث.

الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم داخل العمل مع مختلف الجماعات وذلك للدور التي تلعبه في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم والذي يعود على المديرية بالإيجاب.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصاتهم بالإدارة وإيصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- زيادة الوسائل التكنولوجية وتطوير بيئة العمل الداخلية خاصتا في جلب كوادر من مختلف المعاهد يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- إجراء دراسات مختلفة حول المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية وذلك من اجل القضاء عليها وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العمال.
 - إجراء دراسات مختلفة حول بيئة العمل الداخلية والعمل على توفير كافة الوسائل من اجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الأفاق المستقبلية للدراسة**

- إجراء دراسات مماثلة لبيئة العمل مع إدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل:
- البيئة الداخلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
- بيئة العمل الداخلية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بمديرية الشباب والرياضة .
- فاعلية بيئة العمل وعلاقتها بالاتصال التنظيمي .
- بيئة العمل ودورها في تفعيل عملية الأداء داخل الهيكل الإداري .

خاتمة:

لا يعتمد نجاح بحث ما في أهمية النتائج المتحصل عليها ولا المستخلصة بقدر ما ترتبط هذه النتائج بإمكانية التطبيق الفعلي لها، ومن خلال دراستنا هذه كنا نهدف إلى تحديد دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وإلى مدى فعاليتها وكذا الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها.

وقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع أربع فرضيات مفادها أن بيئة العمل الداخلية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك مرهون بتوفر الخصائص البيئية التنظيمية التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة والتي يجب أن تكون فعالة وكذا تحقق أهدافها في تحسين أداء عاملين وذلك من خلال التزامهم التنظيمي الذي يؤدي إلى آثار إيجابية للمؤسسة من أهمها انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل العاملين قصارى جهودهم، مما يترتب عليه ترشيد الاستهلاك وزيادة الإنتاج وتحقيق معدلات نمو أعلى.

وقد كانت عينة الدراسة في صورتها النهائية متكونة من 34 فرد موظفين بالمديرية، ولتحقق من صحة الفرضيات أو نفيها بالنسبة لهذه الدراسة عرضنا على عينة الدراسة استمارة استبيان بعدما قمنا من التأكد من صدق الأداة وثباتها باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة وبعد ما قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة في دراستنا تم إثبات صحة الفرضيات الأربع التي تم وضعها.

ومن هذا المنطلق وحب على الفاعلين في مؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة ومن لهم سلطة خلق بيئة عمل مناسبة للظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية باعتبارها عنصر مهم يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل أي مؤسسة رياضية ومحاولة استغلال كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة من طرف الدولة أحسن استغلال وذلك من أجل تحسين المستمر في أداء الموظفين وذلك خلال التزامهم التنظيمي الذي يضمن حرص الموظف على القيام بمهام عمله بدايةً من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل، ونهايةً بالانصراف في وقت الدوام المحدد، و الالتزام بأداء وإنجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف، فالالتزام يفرض على الموظف إنجاز مهام عمله في الوقت المحدد دون تأخير أو تعطيل .

-المراجع المعتمدة في الدراسة :

-قائمة المصادر:

01-القرآن الكريم

-القواميس والمعاجم

01-الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط. دار الحديث القاهر. 2008

02-وضاح زيتون ، المعجم السياسي ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، 2006

03- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر : مختار الصحاح ،دار الكتاب العربي بيروت. (2004)

-قائمة المراجع العربية :

01- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و

المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.

02- أبو بكر مصطفى محمود : الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،

الإسكندرية ،2008.

03- احمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، ط7 ،

الإسكندرية 2000 .

04- أركون محمد علي وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002

05- أسامة ربيع أمين :التحليل الاحصائي باستخدام spss كلية التجارة بالسادات -جامعة المنوفية مصر

2007.

06 -البشير عبد الهادي بن معيض :دور الحاسب الالي في التطوير التنظيمي لتجربة الدورات الأمنية ،رسالة

مجستير ،جامعة الملك سعود ،الرياض ،1998 .

- 07 - الجحني علي بن فايز: مركز البحوث ودورها في التصدي لمهدات الامن ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005
- 08- الديب ، إبراهيم رمضان :قيم تربوي في دائرة الضوء ،مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع ، المنصور ، جمهورية مصر العربية، 2008
- 09 -السويداني طارق محمد والعدلوني محمد أكرم :مبادئ الإبداع :قرطبة للنشر والتوزيع ،الرياض ،2004
- 10- السواط طلق عوض الله وآخرون : الإدارة العامة ، المفاهيم الوظائف الأنشطة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ط 3، 2007
- 11 -الصوص نداء محمد :السلوك الوظيفي ، في المجتمع العربي ، دار اثراء ،الاردن ،2008
- 12 -العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1995
- 13 -القطار محمد احمد: بيئة العمل الفعالة أهميتها ، دار المعرفة الجامعية ،مصر 2010
- 14 -العوامل ، نائل عبد الحافظ :الهياكل والاساليب في تطوير المنظمات ،دار زهراء ،الاردن ،2009
- 15-العوامل نائل عبد الحافظ :تطوير المنظمات ،المفاهيم والهياكل والاساليب ،مركز احمد ياسين ، عمان ، 1995،
- 16-القحطاني سالم بن سعيد : القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، مرامر للطباعة والتغليف ، الرياض ، 2008
- 17 -القطامين ، احمد :الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان(2002).
- 18 -القيروتي محمد قاسم : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000
- 19 -الكبيسي عامر : التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ،التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر ،دمشق ، 2006
- 20 -الكبيسي عامر :إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2004
- 21 -الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي ، الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشروق ، الدوحة ، 1998،
- 22 -المعاني يمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ،مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عمان 1999
- 23- المعاني يمن عودة :الولاء التنظيمي ،سلوك منضبط وإنجاز مبدع ،عمان ،1996

- 24- المغربي كامل محمد : السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995
- 25 -النعيمي ،جلال محمد :دراسة العمل في اطار ادارة الانتاج والعمليات ،دار اثراء ،الاردن ،2009
- 26 -النمر سعود وآخرون : الإدارة العامة : الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، مطابع الحميضي ، ط7 ، الرياض ، 2011
- 27 -الهوري سيد :الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21 ،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،2002
- 28 -انجرس ،موريس :منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية ،ترجمة بوزيد صحراوي ،دار القصة للنشر ،الجزائر ،2004
- 29 -بروس إن :كيف تحفز كل العاملين ،24طريقة ثبت جدواها لزيادة إنتاجية العاملين ،مكتبة جرير ،الرياض ،2005.
- 30-بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1 الكويت، 2000
- 31 -بلاكارد كيرك وجيسون جيمس :إدارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ،شعاع ، الأردن ،2002
- 32 -بوسنر كوزس :القيادة تحد ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض ،2005
- 33 -بوخلوف محمد :التنظيم الصناعي والبيئة ،الجزائر ،دار الامة ، 2001
- 34- تبويشتيك جاري :التغلب على سلبيات العمل ،مكتبة جرير ،الرياض ،2004
- 35 - توفيق عبد الرحمن :منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المنهية للإدارة ، القاهرة ،2004
- 36- جابر عوض سيد، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
- 37- جروان فتحي عبد الرحمن :الابداع ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،2002
- 38- جولمان، دانيال وآخرون: القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد). دار المريخ الرياض. (2004).
- 39- جيمس جي مارش، هيزبرت إيهو و آخرون : المنظمات. ترجمة، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001
- 40- حريم حسن :السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و المنظمات ،دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ،1998

قائمة الدوريات والمجلات العلمية

- 41 - حكمت محمد فليح؛ تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي؛ دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت؛ قسم إدارة الأعمال؛ كلية الإدارة و الاقتصاد؛ جامعة تكريت؛ مجلة الإدارة و الاقتصاد؛ العدد 83؛ اليمن؛ 2010.
- 42 -رحاحلة ، عبد الرزاق :خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة ،مجلة لعلوم الإنسانية ،دورية علمية محكمة ،جامعة بسكرة ،الجزائر مارس 2010 العدد.18
- 43- عزاوي عمر، عجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - ، مجلة الباحث، عدد 04، 2006.
- قائمة الأطروحات والرسائل العلمية
- 44- ابراهيم بن زيد الموسى : التلوث البيئي من النفايات الصلبة للنشاط الصناعي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2008،
- 45 -الظاهري :حمادة بن صالح :بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ،رسالة ماجستير 2007، من الموقع الالكتروني يوم 2016/01/16 على الساعة 15.30.
- قائمة الاوامر، المراسيم و المناشير :
- 46-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل:28 ديسمبر 2006،العدد:61،المادة:31.