



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية والموارد البشرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنشأة الرياضية

دراسة ميدانية على المركب الرياضي الجوّاري ببلدية سيدي خالد

تحت إشراف :

د/ صواش عيسى

إعداد الطالب:

- شرون عبد المالك

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون"

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر "صواش عيسى" حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا

تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يهواها والعمر فداها.

وأطلب من الله أن يرعاها ... إلى أمي، أمي، أمي.

إلى من زرعني على صفائف العلم... ونازل من أجلي وتعب لارتاح، وهيا لي أسباب

النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي صوات المجد والكبرياء

...إلى والدي.

إلى إخوتي وأخواتي، إلى كل الأعمام والأخوال وإلى كل الأصدقاء والأحباب. وخاصة.

وإلى كل من رافقني في درج الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى من وسع قلبي ولم تسعه كلمات قلبي ..أسدي لهم ثمرة عملي .

فهرس المحتويات

إهداء

شكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول الخلفية النظرية

تمهيد.....3

I. الإدارة4

1- مفهوم الإدارة.....4

1-1- تعريف الإدارة.....4

1-2- المبادئ العامة للإدارة.....5

2- خصائص الإدارة.....6

3- وظائف الإدارة.....9

4- مفهوم الموارد البشرية10

4-1- أهمية إدارة الموارد البشرية.....10

4-2- أهداف إدارة الموارد البشرية11

4-3- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.....14

II. المنشآت الرياضية.....14

1- الشروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية.....14

2- عوامل الأمن والسلامة.....15

3- توفير العتاد والمنشآت الرياضية.....15

4- دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية.....16

17.....	الولاء التنظيمي	17
19.....	1- مفهوم الولاء التنظيمي	19
19.....	2- أنواع الولاءات	19
19.....	3- أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره	19
19.....	أ- أهمية الولاء التنظيمي	19
20.....	ب- مراحل تطور الولاء التنظيمي	20
24.....	4- النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين	24
24.....	5- أساليب قياس الولاء التنظيمي	24
25.....	6- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	25
27.....	7- المعلومات المرتدة عن الأداء	27
28.....	الدراسات السابقة	28

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

31.....	1- الإشكالية	31
32.....	2- فرضيات الدراسة	32
32.....	3- أهداف الدراسة	32
32.....	4- أهمية الدراسة	32
32.....	5- أسباب اختيار موضوع البحث	32
33.....	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات	33

الجانب التطبيقي

الفصل الأول منهجية البحث

37.....	تمهيد
38.....	1- الدراسة الاستطلاعية
38.....	2- منهج الدراسة
39	3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها
40.....	4- مجتمع الدراسة
41.....	5- المعالجة الإحصائية
41.....	6- حدود الدراسة

الفصل الثاني تحليل ومناقشة النتائج

43.....	1- تحليل النتائج
43.....	• المحور الأول: الولاء لأهداف المنشأة الرياضية
50.....	• المحور الثاني : الولاء للإدارة
60.....	• المحور الثالث : الولاء لواجبات المنشأة الرياضية
66.....	2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات
67.....	3- استنتاجات عامة

الخاتمة

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	مدى إظهار الإعجاب بالمنشأة الرياضية للأصدقاء	43
2.	مدى الاستعداد العمال لتقديم مجهود أكبر لإنجاح المنشأة الرياضية	44
3.	شعور العمال بالفخر والاعتزاز عند العمل في المنشأة الرياضية	45
4.	مدى إمكانية تخلي العمال عن وظيفتهم في المنشأة الرياضية	46
5.	نتائج العمل في المنشأة الرياضية	47
6.	مدى اهتمام العمال بسمعة المنشأة الرياضية	48
7.	مدى محافظة العمال على الوسائل والمعدات الخاصة بالمنشأة الرياضية	49
8.	يوضح شعور العمال عند نجاح المنشأة الرياضية	50
9.	يبين إظهار العمال الولاء لإدارة المنشأة الرياضية	51
10.	مدى حرص العمال على تطبيق قوانين المنشأة الرياضية	52
11.	يبين إحساس العمال بمشكلات الإدارة	53
12.	يوضح تفكير العمال عند تغير إدارة المنشأة الرياضية	54
13.	يبين نوع الأخطاء المرتكبة من طرف العمال	55
14.	مدى موافقة العمال على شروط إدارة المنشأة الرياضية	56
15.	يوضح مدى التزام العمال بما تمليه عليهم إدارة المنشأة الرياضية	57
16.	مدى التزام العمال اتجاه المنشأة الرياضية	58
17.	مدى توفير إدارة المنشأة الرياضية للمستلزمات التي يحتاجها العمال	59
18.	مدى الولاء الذي يشعر به العمال اتجاه المنشأة الرياضية	60
19.	يوضح استعداد العمال لقبول أي عمل في المنشأة الرياضية للحفاظ على الوظيفة	61
20.	يبين مدى تطابق قيم العمال مع قيم المنشأة الرياضية	62
21.	يوضح شعور العمال حين ما أتاحت لهم الفرصة بالعمل في المنشأة الرياضية	63
22.	يبين ردة فعل العمال حول بقائهم في المنشأة الرياضية	64
23.	مدى قبول العمال الوظيفة في المنشأة الرياضية	65

66	24. يوضح مكانة المنشأة الرياضية عند العمال
----	--

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	مراحل تطور الولاء عند بوخنان	20
2.	نموذج الولاء عند راندل وكوت (Cote & Randall)	22
3.	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	23
4.	النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي	24
5.	يمثل إظهار الإعجاب بالمنشأة الرياضية للأصدقاء	43
6.	يمثل استعداد العمال لتقديم مجهود أكبر لإنجاح المنشأة الرياضية	44
7.	يمثل شعور العمال بالفخر والاعتزاز عند العمل في المنشأة الرياضية	45
8.	يمثل إمكانية تخلي العمال عن وظيفتهم في المنشأة الرياضية	46
9.	يمثل نتائج العمل في المنشأة الرياضية	47
10.	يمثل اهتمام العمال بسمعة المنشأة الرياضية	48
11.	يمثل محافظة العمال على الوسائل والمعدات الخاصة بالمنشأة الرياضية	49
12.	يمثل شعور العمال عند نجاح المنشأة الرياضية	50
13.	يمثل إظهار العمال الولاء لإدارة المنشأة الرياضية	51
14.	يمثل حرص العمال على تطبيق قوانين المنشأة الرياضية	52
15.	يمثل احساس العمال بمشكلات الإدارة	53
16.	يمثل تفكير العمال عند تغير إدارة المنشأة الرياضية	54
17.	يمثل نوع الأخطاء المرتكبة من طرف العمال	55
18.	يمثل موافقة العمال على شروط إدارة المنشأة الرياضية	56
19.	يمثل التزام العمال بما تمليه عليهم إدارة المنشأة الرياضية	57
20.	يمثل التزام العمال اتجاه المنشأة الرياضية	58
21.	يمثل مدى توفير إدارة المنشأة الرياضية للمستلزمات التي يحتاجها العمال	59
22.	يمثل مدى الولاء الذي يشعر به العمال اتجاه المنشأة الرياضية	60

61	يمثل استعداد العمال لقبول أي عمل في المنشأة الرياضية للحفاظ على الوظيفة	.23
62	يمثل مدى تطابق قيم العمال مع قيم المنشأة الرياضية	.24
63	يمثل شعور العمال حين ما أتيحت لهم الفرصة بالعمل في المنشأة الرياضية	.25
64	يمثل شعور العمال حول بقائهم في المنشأة الرياضية	.26
65	يمثل قبول العمال الوظيفة في المنشأة الرياضية	.27
66	يمثل مكانة المنشأة الرياضية عند العمال	.28

مقدمة

تسعى المجتمعات كافة، على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا الرياضية، إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، وذلك لتحقيق التقدم في جميع مجالات الحياة، من خلال نشر العلم والمعرفة، وإجراء البحوث العلمية، وتطوير أساليب الإنتاج، وإعداد الأجيال أكاديميا وثقافيا واجتماعيا ورياضيا .

وتعد المنشآت الرياضية مركز الإشعاع لكل جديد من الفكر و المعرفة في المجال الرياضي، فهي المكان الذي تنطلق منه آراء المفكرين في هذا المجال، وقد ارتبطت المنشآت الرياضية بهذه المعاني جميعا ،لذا فقد حظيت بكثير من التقدير والاحترام قلما تحظى بها مؤسسة أخرى خاصة في الجزائر، إذ تعد المنشآت بمثابة الأساس في هيكل البنيان الرياضي كونه أئمن عنصر بشري وهو مصدر الحياة والحركة والإبداع والابتكار وبغيابه لا توجد رياضية ، كما أنه يشكل أهم عوامل الإنتاج في المجال الرياضي.

ويقع على كاهل الإداريين في المنشآت الرياضية في المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، فهو المؤتمنين على تدريب الطاقات البشرية، وإجراء الأبحاث العلمية، إضافة إلى إشراك الرياضيين أنفسهم في صقل شخصياتهم ومواهبهم لمواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة، من أجل إعدادهم لدخول المجتمع المعاصر بثقة وتحد لمواجهة المشكلات الإعتيادية وحلها بأسلوب علمي لبناء مستقبلهم المنشود.

ولما كان الموظف من الأهمية وتلك الأدوار التي يقوم بها، فإنه لا بد أن يتحلى بقيم وخصائص الإنسان الناجح، كالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها، والإيمان برسائلته ورسالة المنشأة التي ينتمي إليها، والإسهام في تقدم مؤسسته ومجاله، من خلال العمل على متابعة أهم المستجدات العلمية والثقافية والرياضية التي تسهم في تطوير قدراته ونموه المهني والرياضي.

وبما أن الولاء يعتبر الأساس الذي تقوم عليه جميع المؤسسات في تحقيق أهدافها ، فإنه لا بد لتلك المؤسسات أن توليه عناية خاصة ،من خلال توفير المناخ العلمي المناسب للعمل بروح معنوية، ومساعدته العمال في

التغلب على المشكلات التي تواجههم في تحقيقه، وتوفير الفرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والحوار بين مختلف المؤطرين أنفسهم من ناحية، وبين الموظفين والرياضيين من ناحية أخرى.

فقد قسمنا الجانب النظري إلى قسمين

الفصل الأول (الخلفية النظرية) فقد تحدثنا فيها عن المنشآت الرياضية والإدارة وكذا الولاء التنظيمي وفي آخره ذكرنا الدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فتحدثنا عن الإشكالية وقمنا بطرح الفرضيات وكذا أهمية وأهداف الموضوع سبب اختيارنا له

أما في الجانب التطبيقي فقسم كذلك إلى فصلين:

الفصل الأول وحمل منهجية البحث من دراسة استطلاعية وحدود الدراسة وكذا أدواتها

الفصل الثاني تحليل ومناقشة النتائج وفي الأخير مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءها لذلك أخذت المنظمات تبذل الجهد وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار الأفضل كفاءة، وتوليه عناية خاصة، وتوفر له التدريب المناسب وتمنحه الحوافز بنوعها المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاته المختلفة، وتطلب منه في المقابل الولاء والإخلاص في خدمتها ، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولكي تضمن المنظمات استمرار القوى العاملة بها ،عليها أن تهتم بمشاعرهم واتجاههم نحو المنظمة، وأن تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين فيها، وخاصة المتميزين منهم من ذوي المهارات العالية، فمن شأن هذا الاهتمام أن يؤدي إلى إيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد و الأداء لتحقيق أهدافها

وفي المقابل فإن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، إلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات للمنظمة¹ .

¹ محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص.220.

1. الإدارة العامة

1. مفهوم الإدارة:

الإدارة تعبير يتكرر دائماً وفي مواقف مختلفة وهي تعنى أشياء متباينة للأشخاص المختلفين فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والندية والاتحاديات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع.

والإدارة عند البعض الآخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها وفي حقيقة الأمر أن الإدارة أهم وأعمق من الأفكار السابقة للإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية أو اقتصادية بمعنى اعم كما قد تكون تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها.

فالإدارة إذن نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات والإدارة تمل العنصر الحركي الأساسي والقوة الواقعة الرئيسية في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني، والمنطق الأساسي للإدارة أنها عملية مستمرة تحتوي على العديد من الأنشطة (activités) فالإدارة تعبر عن النشاط الإنساني المرتب والمستمر والتي يصطلح به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة¹.

2.1. تعريف الإدارة:

وهناك عدة تعريف لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة.

إدارة تعنى: يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة، الإدارة هي: فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة، وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة نسوق منها²:

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص 19-20.

² عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص ص 16-

فايول: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فردريك تايلور: {إن فن الإدارة هو المعرفة، الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله رؤيتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا}.

أورد واى تيد: {توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف مشترك}

كما ورد في قاموس العلوم الاجتماعية الذي يصدر في الو، م، أ تعريف آخر للإدارة يقول: يمكن تعريف الإدارة أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه وتعرف الإدارة من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة.

وذكر الدكتور في كتابه الأصول العلمية للإدارة والتنظيم إن الإدارة عبارة عن النشاط الخاص بقيادة، وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

3.1 المبادئ العامة للإدارة:

يرى فايول Fayol أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أفراد التنظيم أو الجماعات الإنسانية فيه وان التنظيم نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية يستند على عدد من الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القواعد أو القوانين ويرى أيضا انه من الضروري تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق، كما يرى انه لا يوجد هناك عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها والتي تعمل على تسهيل وتحسين عمل الجماعة وقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة¹.

➤ تقسيم العمل

➤ السلطة والمسؤولية

➤ الامتثال للنظام².

➤ وحدة القيادة

➤ وحدة التوجيه

➤ مكافأة الأفراد

1 عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، مرجع سابق، ص: 27-28.

2 مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 25 .

- المركزية
- السلم الإداري
- مبدأ النظام¹.
- العدالة
- روح الجماعة

2- خصائص الإدارة:

- ✓ إن الإدارة ليست تنفيذًا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وأن مجرد كون احد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مسؤولاً
- ✓ إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمرارها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف نسبة لأنه عنصر ديناميكي له دوافعه وحاجاته يود إشباعها. وبالتالي لابد للإدارة أن تعمل على التأثير على سلوكه لتحقيق الأهداف.
- ✓ العمل الإداري يختلف عن العمل الفني، فالعمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة، أما العمل الإداري فهو اشمل من ذلك حيث يهتم بالجانبين معاً².
- ✓ العمل الإداري يتصف بالعمومية لان وظائفه تمارس في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة عملها وفي كل المستويات الإدارية.
- ✓ وظائف العمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة متناسقة وليست وظائف منفصلة عن بعضها البعض.
- ✓ العمل الإداري عمل مبدع وخلاق يستخدم المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات من خلال التفكير والتدقيق والمفاضلة بين البدائل المختلفة واختبار البديل الأفضل.

2-1- أساسيات الإدارة:

أ- الاتصال:

يعرف عض الكتاب وظيفة الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات وتعرفها الجمعية الأمريكية للإدارة بأنها التصرف الذي ينتهي بتبادل المعاني .

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 55-56.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 28-29.

ب- القرارات الإدارية:

أن الوظائف الأساسية للإدارة لا يمكن أن تتنبأ وحدها وبالتالي فإن العملية الإدارية في حد ذاتها لا تخلق ويترتب على أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية

ج- المسؤوليات:

إن المسؤوليات الإدارية هي التزامات الأفراد الإداريين للأداء الملائم للوظائف الإدارية والواجبات وتكون نتيجة أداء الاختصاصات الإدارية خلق المنافع بطريقة ليست مباشرة.

د- السلطات:

تعتبر السلطة هي الحق الذي يمكن الفرد من الوفاء بالتزامات معينة وهي من مشتقات المسؤولية والأخيرة من مشتقات الوظيفة وتعتبر السلطة من مشاكل الهيكل التنظيمي ويكون غرضها هو تمكين الأفراد من القيام بأعباء المسؤوليات المفوضة إليهم.¹

هـ- التنسيق:

إن العملية المنسقة هي العملية المتجانسة والمتعادلة والمتداخلة مع بعضها البعض نحو تحقيق هدف مشترك ولذلك نعتبر أن التنسيق من الأهداف الأصلية لكل إدارة وهي جزء من المظاهر الإدارية

و- الإجراءات الإدارية:

تعرف الإجراءات بأنها الوسائل التي بمقتضاها يمكن تحريك الأعمال المتكررة ودفعها للأمام.

نظريات الإدارة**1. النظرية التقليدية (نظرية X)**

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالاتي:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل
- الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية" مرجع سابق، ص: 34-35.

تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

أن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية حيث انه يجافي طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات أو مواقف إنسانية متعددة لذلك لا بد من البحث عن تفسير آخر.¹

2. النظرية الحديثة (نظرية y)

بالنظر إلى فشل النظرية التقليدية في رسم صورة حقيقية لصورة الإنسان ومحددات سلوكه فان النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل يفضل عن الفراغ.
- الانسان يسعى الى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الانسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا
- الوعد بالمكافأة واحتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان ليس خوفا من العقاب ولكن أملا في المكافأة.

3. نظرية الإدارة التنظيمية : في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في وما تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الإدارية كان هنري فايول يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماتها وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة والتنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم : "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية" ، مرجع سابق ،ص:35.

3- وظائف الإدارة:

- عرف هنري فايول الوظائف الإدارية عن طريق وصف مراحل الإدارة وقد قام بتعريف خمس وظائف¹:
- **التخطيط:** ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بعمل خطة للعمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف ويوضحها.
 - **التنظيم:** وهي تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وهي في هذا تشمل تحديد نوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنتهي بعمل الهيكل لتنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.
 - **الأمر:** ويقصد بها هنري فايول توجيه جهود المسؤولين والعاملين في المؤسسة، ولتحقيق هذا الأمر جب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبعة كل شخص وعمله على حدة ونوعية الاتفاقات بينه وبين المؤسسة
 - **التنسيق:** ويرى فايول في هذا العمل الذي يوحد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.
 - **الرقابة:** وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن المجهودات متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة.
- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية:** تعنى الجودة الشاملة ذلك الأسلوب الذي يهدف التعاون والمشاركة من كافة العاملين في الهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها².
- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية:** يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية، وأن يحقق أهدافه من خلال عدد من المقومات وهي كما يلي:
- **الأداء الصحيح:** وهي يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه
 - **استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات:** وهو ما يعني إجراءات العمل بشكل صحيح، ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجاز

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية"، مرجع سابق، ص: 19-20.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية، نفس المرجع، ص: 43.

- **التركيز على كل من العمليات والنتائج معا:** وما يعنى الاهتمام بأسلوب العمل، وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، وما يعنى الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.
- **تنمية الموارد البشرية:** وهو ما يعنى العمل على رقى أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية¹.

4- مفهوم الموارد البشرية :

لقد اهتم العديد من المفكرين والكتاب بموضوع إدارة الموارد البشرية، كما تباين بعضهم في تحديد التسميات حسب التطور الزمني لمفاهيم وفلسفة الإدارة، حيث ضمت تسمية إدارة المستخدمين ثم تليها إدارة الأفراد، ثم أضحت إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرا وانطلاقا من سبعينات القرن الماضي أطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية.

وكما أن لها عدة تعاريف أطلقها المفكرون والكتاب، كل حسب طبيعة المنظمة حيث عرفت بأنها "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب، والأجور والحوافز وتحسين الأداء، وتقييمه وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وكذلك المجتمع"² ، وكذلك عرفت بأنها "ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة"³ ، فيما عرفها عبد الرحمن الهيتي بأنها "الإدارة المسؤولة عن الفعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

4-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقا من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم، أن العامل الأكثر مساهمة في استمراريتها وتوفير الميزة التنافسية لها هو أفرادها⁴. وحسب ما يرى السيد الهواري (2005) "أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة وهذا إذا تم إدارتها بشكل جيد".

¹ مفتي إبراهيم: "حماد: تطبيقات الإدارة في الرياضة"، مرجع سابق، ص: 21

² مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

⁴ مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 34.

ولقد لخصنا أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في تعزيز ما يلي:

- ◀ الموارد البشرية أساس الاستقلال وأداة تنافسية عالمية، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة المتعلقة بها.
- ◀ الاختيار الجيد والتكوين المستمر لمورد بشري، تزيد من قدراته الابتكارية التي بدورها تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة¹.
- ◀ الحدة التنافسية في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، يتطلب استقطاب العقول التي هي تحت ساحة الصراع العالمي.
- ◀ الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- ◀ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية، انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص بمصلحة معينة فقط.

4-2- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتجسد الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، من خلال استغلالها لهذه الموارد أحسن استغلال، وذلك محاولة للوصول إلى تميز حقيقي ودائم في الأداء، و تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، و يتضح لنا هذا أن من الأهداف إدارة الموارد البشرية، توفر الظروف المناسبة للعمل وبالتالي الرفع من إنتاجية القوى العاملة طبقاً لإمكانات المنظمة.

وكما تهدف أيضاً إلى توفير الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب، مع مراعاة الطريقة الصحيحة لبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لديهم، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لهم، عن طريق تحفيز العاملين على التعاون أي بناء العلاقات الإنسانية، وكذا تدريبهم وتنميتهم، ومن أهداف إدارة الموارد البشرية أيضاً الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسبة منها، وكذلك تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في المنظمة من حيث الترقية والأجور، التدريب والتطوير.

ويبرز لنا كذلك أن من تلك الأهداف، هو تحقيق مبتغيات المنظمة من خلال البحث المستمر على أفضل المهارات والمحافظة عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة، وتحسين أدائها والميزة التنافسية لها².

1-4- وظائف إدارة الموارد البشرية: لقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد عدد

الوظائف الخاصة بالموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددنا مجملها وأهمها فيما يلي:

¹جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21.

²مرنيز أسامة، زرواق نجيب: الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مرجع سابق، ص 12.

1-4-1-تخطيط الموارد البشرية: حيث تم تعريفه على انه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (الموارد البشرية)، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة منها لأداء أعمال معينة، في أوقات محددة، وبتكلفة عمل مناسبة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع، والعوامل المؤثرة عليها"¹.

من هذا التعريف يمكن أن نستخلص بعض الأهداف من عملية تخطيط الموارد البشرية، والمتمثلة في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، وكذا مصادرها، ودراساتها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها، من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى تحديد السياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى سليم ومستقر داخل المنظمة، وزيادة على هذا محاولة التنبؤ بكم ونوع القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة، خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل².

1-4-2-الاختيار والتعيين:

تهدف جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين، والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف العامة، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم بالتقدم لشغل الوظائف الشاغرة. وتنته عملية الاستقطاب بتقديم الراغبين من الأفراد لشغل الوظائف العامة، ثم تأتي مرحلة الاختيار التي يتم فيها انتقاء الأفراد الأفضل والأجود والأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة³.

1-4-3-المقابلات الشخصية:

تجري المنظمات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة، اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ومن بين أنواعها:

- ✓ مقابلة غير موجهة: غير مخططة ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى مناسباً من البيانات.
- ✓ المقابلة الموجهة: يحدد فيها الإطار العام للمناقشة.
- ✓ المقابلة المقننة النموذجية: تشبه سابقتها ولكنها تختلف في أن الأسئلة محددة مسبقاً.
- ✓ المقابلة الانفعالية: تخص الأفراد الذين يحتاجون إلى ثبات في الأعصاب والعواطف كرجال الأمن.
- ✓ المقابلة عن طريق اللجنة: ويكون عدد اللجنة ثلاث أشخاص عادة لتقييم صحيح للمرشح أو طالب الوظيفة، ولها رئيس يقيد برأيه عند إصدار القرار.

¹مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 132، 133.

²أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 225، 226.

³مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 491، 502.

✓ المقابلة الجماعية للمتقدمين: وفي هذه المقابلة يكون عدد المترشحين من فرد إلى خمسة أفراد وذلك باعتماد أسلوب المناقشة.

1-4-4-التأكد من صحة البيانات والتحري عن طالب الوظيفة:

وذلك عن طريق الاستعلام عن صحة البيانات، التي تم تقديمها عن طريق أفراد لهم معرفة سابقة، أو من السيرة الذاتية له، أو من خلال المؤسسة التي كان يشغل بها سابقاً.

1-4-5-الترشح للتعين:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص بالوظيفة، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنشأة بإعداد كشوف بأسماء المترشحين الصالحين للتعين، تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا واستصدار قرارات التعيين من السلطة العليا¹.

1-4-6-الكشف الطبي:

بالإضافة إلى مؤهلات ومعارف وقدرات المترشح للوظيفة الشاغرة، لابد من معرفة قدراته الجسمانية على أداء واجبات الوظيفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الفحص الطبي وذلك بغرض:

- 1- حماية الموظف ووضعه في مكانه المناسب.
- 2- حماية باقي الموظفين من الأمراض المعدية.
- 3- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه.
- 4- تقليل تكاليف العمالة بتفادي مشاكل الغياب والمرض.

1-4-7-اتخاذ قرار التعيين:

بعد المراحل السابقة يصبح اتخاذ قرار تعيين المترشحين المقبولين أمراً واجباً، وذلك بفتح ملف خاص بالملتحق الجديد(الموظف الجديد).

1-4-8-الالتحاق بالوظيفة:

تقوم المؤسسة بإبلاغ المرشح بقرار تعيينه فور صدوره، وعليه مباشرة العمل في مدة معينة يفرضها القانون ابتداء من تاريخ صدور قرار التعيين.

1-4-9-قضاء فترة التجربة:

يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة تحددها المؤسسة حسب طبيعة الوظيفة².

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 191.

² مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 614.

4-3- أهمية الموارد البشرية في الإدارة الرياضية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف وظائفها الركيزة الأساسية في دوام وحيوية أي منظمة، سواء كان مجال عملها إنتاجياً أو خدمياً، حيث تولي الإدارات الحديثة اهتماماً كبيراً بهذه الموارد، من خلال تحفيزها وتدريبها والاعتماد عليها، على المديين المتوسط والطويل، ومراعاة اهتماماتها ومحاولة حل مشاكلها.

والمتتبع لإدارة الموارد البشرية يجد أن مختلف الوظائف والطرق والأساليب المحددة لهاته الموارد، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي في كل أقسامه. ومن هذا الأساس تظهر الأهمية البالغة للمورد البشري في مختلف ميادين المجال الرياضي وذلك من خلال الاعتماد الكبير على هذا المورد في مختلف المهام والنشاطات الرياضية بالرغم من التطور التكنولوجي الإداري في وقتنا الحاضر.

II. تعريف المنشآت الرياضية:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتسمية للدورات الحالية الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 768 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أولمبياد استمرت مدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كبيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا في مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين إلى إقامة وإنشاء العديد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب الأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال.

وقد أطلق على الملعب الكبير لفظ "إستاد" (STADIUM) كان يطلق في البداية الأمر على وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ إستاد على مجموعة من المنشآت الرياضية.

وتظهر أهمية المدن الرياضية في إمكانية تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب، بالإضافة إلى دورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية.

الشروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية

1. كي تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله لا بد أن تستغل الاستغلال الأمثل لكل إمكانياتها، ولضمان ذلك وضع المختصون شروط لا بد من مراعاتها عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت وهي:

أ/ اختيار الموقع: هناك بعض النقاط المطلوب مراعاتها وهي:

- 1_ مراعاة بعد الموقع عن المناطق السكنية.
- 2_ التعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة.
- 3_ وسائل المواصلات المختلفة وسهولة وصولها للموقع.
- 4_ أقصى حد لضغط المرور أيام المباريات الرسمية.
- 5_ صلاحية الطرق المؤدية للوصول إلى الموقع من حيث تمهيدها وإعدادها.

ب/ التخصيص:

1_ يجب تخصيص أماكن لرياضة التي تحتاج إلى الهواء مثل الرماية، الجمباز... الخ، بعيد عن الأماكن التي بها الضوضاء، لضمان النتائج الجيدة للاعبين.

2_ عوامل الأمن والسلامة:

1_ يجب ترك مساحة كافية لدخول الملعب حتى لا يتعرض اللاعبون لخطر سواء نتيجة اندفاعهم أو عند اللعب أو عند نزول بعض الجماهير نتيجة حماسهم الزائد إلى أرضية الميدان.

2_ أهمية عدم وجود أية حواف صلبة أو مشفرة من المحتمل حدوث أضرار منها، كما يجب أن تفتح الأبواب المؤدية للملاعب المفتوحة أو المغلقة للخارج.¹

4. الإشراف: يجب مراعاة سهولة الاتصال بين أماكن الإشراف وجميع الملاعب وأماكن النشاط في المنشأة، وأن تكون واجهتها من الزجاج ومظلة مباشرة على الملاعب بما يضمن تتبع الإشراف المستمر عليها.

5. الاستغلال الأمثل: يجب الاستفادة ما أمكن من المنشأة حيث مساحة الموقع تنقسم إلى أكثر من ملعب مع استخدام أجود الخدمات في إنشاء الملعب، وخاصة الأرضيات حتى تتحمل الضغط المستمر عليها، بما يضمن أداء حركي المناسب والأمني للاعبين.

3_ توفير العتاد والمنشآت الرياضية:

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية، وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما:

_ غياب صناعة وطنية للمعدات والتجهيزات الرياضية.

_ نمط تسير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها:

_ وضعية المنشآت الرياضية العمومية:

من خلال نمط التسيير الذي يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة فإن مجال التجهيزات والصيانة يعرف صعوبات ضخمة وعديدة ويمكن إدراج الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع في النقاط التالية:

• زاد نقص مساعدة الدولة في تدهور عملية تسيير الذي كان قد نتج عنه ارتفاع في تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة، الكهرباء والماء).

• نسبة الضرائب أدت إلى نقص إيرادات في المنشآت الرياضية.

¹ عفاف عبد المنعم درويش ، كتاب الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، ص72.

نتج عن مجموع هذه العناصر تدهور كبير في حالة المنشآت الرياضية وكذا التجهيزات، وما زاد من تفاقمها غياب الصيانة في هذه التجهيزات.

_ الاقتراحات:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع الإيرادات.
 - إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
 - الإلحاح على ضرورة تقديم مساعدات الإيرادات من طرف الدولة والسلطات العمومية.
 - الالتزام بعمليات الترميم والصيانة لمجموع التجهيزات الرياضية.
 - ترقية وعرض مختلف الممارسات الرياضية خصوصا رياضة كرة القدم.
- توفير العتاد وتجهيزات الرياضية: تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي لسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا المركز إلى عاملين رئيسيين هما:
- _ غياب صناعة وطنية في المعدات والتجهيزات الرياضية

4- دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية:

إن سياسة الدولة تجاه شبابها تعتبرهم امن رأس مال الأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان لمصادره الطاقوية، لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلا توفير هذا العامل من عوامل لكافة الشعب الجزائري وذلك من خلال إنشاء المبادئ والمرافق الخاصة بكل ممارسة والنشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وأوصافها:

1_ المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية الرياضية لتكوين الشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل والتام حول الممارسة الرياضية.

2_ العمل على اتصال الروح الرياضية وذلك لمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة نشاطات البدنية والرياضية.

بالنظر إلى لهذه الأهداف فإن دور هذه الحظائر متعددة الرياضات مكلفة ب:

_ ضمان التهيئة والتسيير والصيانة لمجموعة المرافق الرياضية وكل إرث في هذه الحظائر.

_ الضمان والتعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية للتربية والثقافة للمجلس التنفيذي لولاية والسلطات الجامعية والعسكرية.

✓ المنافسة الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

✓ التعليم والتربية البدنية والرياضية للمؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.

✓ لتكوين الإطارات الرئيسية من أجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.

III - الولاء التنظيمي

يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية، بحيث يقدم المطلب الأول مفهوم الولاء التنظيمي ودواعي الاهتمام به، كما يستعرض المطلب الثاني أبعاده. أما المطلب الثالث فقد خصص لعرض الصور التي يكون عليها .

1- مفهوم الولاء التنظيمي :

أ- مفهوم الولاء :

يعني الولاء في اللغة: العهد، والالتزام، والقرب والنصرة

كذلك يعني: الملك والقرب والقرابة والنصرة والمحبة و المصادقية

كما يرى جواد بأن الولاء هو: الانتماء والانتساب والإخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والتماسك والجذب تجاه الآخرين¹.

أما المخلافي فيرى بأن الولاء يعني الالتزام والارتباط أو الانتماء، إلا أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي يتبعها الشعور الايجابي أو السلبي من الحب والعتاء والرضا والقبول، بينما يتطلب الولاء التضحية والنصرة و التروغ إلى المولى، أي أن كل ولاء انتماء وليس بالضرورة أن يتطلب الانتماء ولاء².

أما اصطلاحاً: فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها ويمكن تعريف الولاء بأنه³:

1 - شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء (Beionging) إلى شيء هام في حياته؛

2 - شعور الفرد بمسؤوليته (Responsibility) تجاه شيء هام في حياته؛

3 - حاجة من الحاجات الاجتماعية (needs Social) لدى أي إنسان؛

¹ شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص380
² محمد سرحان، أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية، [اللد 17، العدد2، 2001، ص ص 185-220
³ مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص38.

4 الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه؛

5 - خاصة سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.

ومفهوم الولاء قديم في العلوم الاجتماعية، فالإنسان - كما يرى علماء الاجتماع - كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه [] م علاقات اجتماعية - مصدرها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء - تقوي المشاعر وتحدد مسارها سلباً أو إيجاباً؛ فإذا كانت المشاعر إيجابية يميل الفرد إلى التلاحم والاتجاه نحو العمل بروح العمل معنوية عالية، ويكون المناخ مشجعاً على العمل والانتاج المبدع، أما إذا كانت المشاعر سلبية فالنتيجة صراع مستمر بلا انجاز وضعف الولاء للتنظيم

إذن فالولاء هو منهج وطريقة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة مع أفرادها، وهذا هو المعيار الذي يكشف مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة، فالإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة التي تهدف إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الاهتمام، لإرضاء العاملين بما يزيد من ولائهم وشعورهم بالرضا والفخر عن أعمالهم، والمؤسسة الناجحة التي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، و تعمل على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وتدرك أن عليها فتح أبواب القلوب المغلقة، وتعمل على توثيق علاقة موظفيها بمؤسستهم و الولاء لها¹.

وهناك من يرى بأن الولاء هو: استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية له. وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطها بها

يلاحظ من التعريفات السابقة بأن هناك علاقة تبادلية بين طرفين، المنظمة من جهة والعاملون فيها من جهة أخرى وأن هناك مطالب لكلا الطرفين على إدارة المنظمة أن توازن بينهما، فالمنظمة يقع على عاتقها إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد وأن تعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتوفير الأمان والاطمئنان والحوافز المناسبة لهم وأن لا يعاملوا كآلات تقوم بالإنتاج، بل تعمل على تهيئة الجو النفسي الذي يعملون فيه وإعطائهم فرص التعبير عن ذاتهم وأن تحدد لهم أعمال تتناسب وكفاءتهم الذاتية وتدعم العلاقة الرسمية بين العاملين وأن يشعروا بالمساهمة والاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة والابتعاد عن لغة التهديد والفرص والإجبار لإبداء الولاء ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وفي العدد المناسب والابتعاد عن المحسوبيات والاهتمام بصحة العاملين وتوفير وسائل الأمن الصناعي لهم ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وعندما تستطيع المنظمة القيام بهذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن إحتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة .

¹ طارق. والعدلوني، محمد، خماسية الولاء . كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، الطبعة الأولى، الكويت، شركة الإبداع الخليجي، 2003،

وبهذا يمكن القول بأن الولاء هو متغير سلوكي كأى متغير آخر ولا يمثل واقع ملموس بل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ونستدل عليه من خلال الآثار والظواهر المرتبطة به. ولا يمكن الحصول عليه بسهولة أو باستخدام القوة والإكراه ولا ينتهي بين يوم وليلة بل هو نتيجة لتفاعل وارتباط وانسجام بين المنظمة والعاملين فيها ولمسارات نفسية واجتماعية وبيئية مؤثرة على الأفراد وتجارب وخبرات طويلة لهم .

2- أنواع الولاءات :

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي¹

1- الولاء الشخصي

2- الولاء الديني

3- الولاء الوطني

4- الولاء المهني

5- الولاء المؤسسي أو التنظيمي

6- الولاء للعملاء

3- أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره :

نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الولاء التنظيمي واستعراض مراحل تطوره من وجهات نظر الباحثين .

أ- أهمية الولاء التنظيمي :

و أضاف ستيرز أن الاهتمام بالولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة للبقاء فيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

وقد بين شلدون كما ورد في أن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية :

1- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

2- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني.

3- يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

4- يعد عاملاً هاماً في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم، أو تركهم لها.

5- يمثل الولاء نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع

فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.²

¹ مدحت محمد، المرجع السابق ، ص ص4-40

² الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص25

ب- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تعتبر عملية تكون تطور الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول كثير من الباحثين تفسير المراحل التي تمر بها هذه العملية، وسوف نحاول أن نستعرض ذلك :

1- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوخنان (Buchanan) :

لقد بين بوخنان (Buchanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

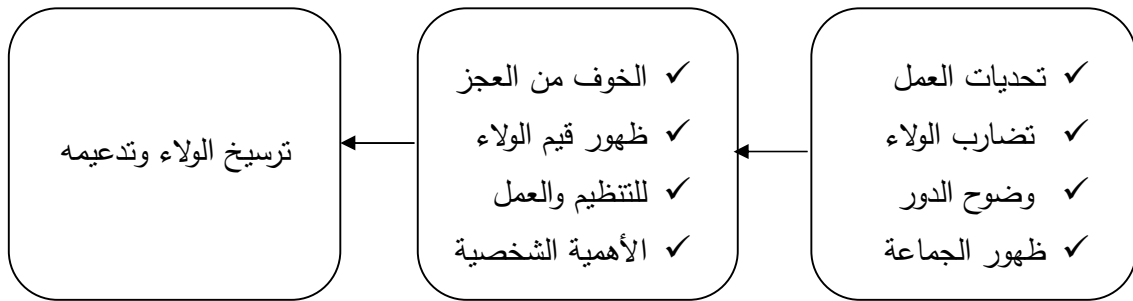
• **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار.¹

• **مرحلة العمل و الانجاز** :

وهي الفترة اللاحقة للتجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه

مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تنقوى اتجاهات ولاته التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها



المرحلة الأولى (فترة التجربة) المرحلة الثانية (العمل والإنجاز) المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم)

شكل رقم 1 : مراحل تطور الولاء عند بوخنان

1-3- أبعاد الولاء التنظيمي :

وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في حصر هذه الأبعاد وتحديدها، ويرى رييتشرز (Reichers) أن تعدد أبعاد الولاء التنظيمي يعود إلى تعدد العناصر

¹ أيمن عودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-21

المكونة للمنظمات، وهذه العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء والمستفيدين، الإدارة العليا والمواطنين عموماً، ولكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة • تحاول تحقيقها¹

وترى كانتور عن ، عرف الولاء الاجتماعي بأنه العملية التي من خلالها تصبح اهتمامات الفرد موجهة نحو القيام بالنماذج السلوكية الاجتماعية، وقد ميز أيضاً ما بين ثلاثة محاور للولاء الاجتماعي: ، محور الولاء المنضبط²

أن للولاء الاجتماعي ثلاث أبعاد يرتكز عليها هي :

1/الولاء المستمر 2/الولاء التلاحي 3/الولاء المنضبط

أما سلانيك (Slanick) فقد حدد بعدين للولاء التنظيمي، وهما :

1. **الولاء الاتجاهي:** و يقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها.

2. **الولاء السلوكي:** وهو الحالة التي يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث أن الجهد والوقت الذي قضاها الفرد في المنظمة يجعله يتمسك في البقاء فيها³.

وقد أضاف ألن وماير ثلاث أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير مستقل هي :

1. **الولاء العاطفي**

2. **الولاء المستمر**

3. **الولاء الأخلاقي**⁴.

وهناك خمسة أشكال مترابطة للولاء هي⁵:

1- **أخلاقيات العمل:** وتعد جزءاً من منظومة الإيمان والاعتقاد لدى الفرد، وهي قيمة جديرة بالاهتمام من قبل أي منظمة.

¹ العتيبي والسواط، المرجع السابق ، ص 67-13

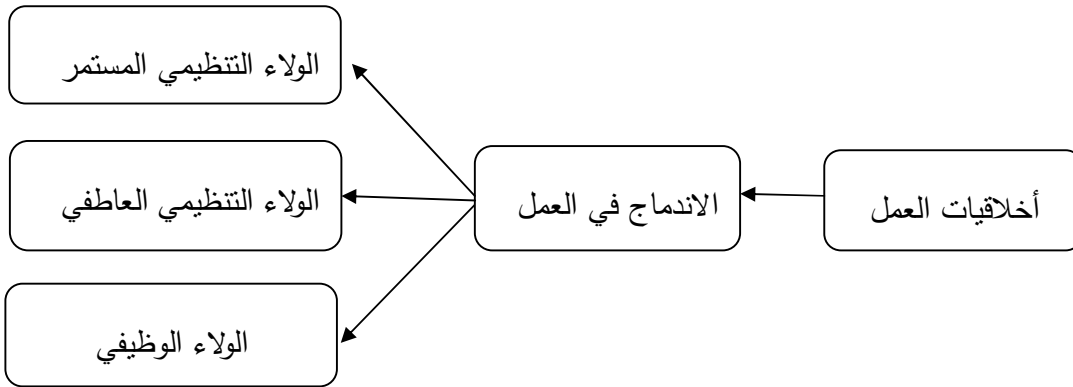
² صالح حسن شحادة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن، ص 9-8

³ شاكر جار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، 2003، ص 158-124

⁴ Marchiori, D.M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions **Medical Teacher**. 26(4),2004, pp.12-23

⁵ Carmeli, A. & Gefen, D., The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.20, No.2, P716.

- 2- الاندماج في العمل: ويؤدي إلى إنشاء علاقات بين العاملين والمهارات الموكولة إليهم والاستعداد التام لتوظيف قدرات الفرد في إنجاز العمل.
 - 3- الولاء الوظيفي: وهو مدى رغبة الفرد وشعوره في تطوير الوظيفة والارتقاء بها.
 - 4- الولاء المستمر: ويعني استمرارية الموظف بالعمل في منظمته وتضحيته بمصالحه نتيجة الخسائر التي سيتكبدها بسبب عدم الالتحاق بمنظمة أخرى.
 - 5- الولاء العاطفي: وهو ارتباط الفرد بقيم المنظمة وأهدافها
- ويمكن توضيح صورة العلاقة الترابطية بين أنماط الولاء بالشكل الآتي:



الشكل رقم (2) نموذج الولاء عند راندل وكوت¹ (Cote & Randall)

1-4- صور الولاء التنظيمي: تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى المحركة له ومن هذه الصور²:

- 1- ولاء دائم
 - 2- ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها:
 - 3- ولاء ناتج عن خوف معنوي أو مادي نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري:
 - 4- ولاء مؤقت (يحدث في بعض الأوقات):
- وقد يكون للولاء صور أخرى نتيجة لقدرة المنظمة على تحقيق أهداف أفرادها مثل التقدير والاحترام والأمان وعلاقات التعاون وغيرها.

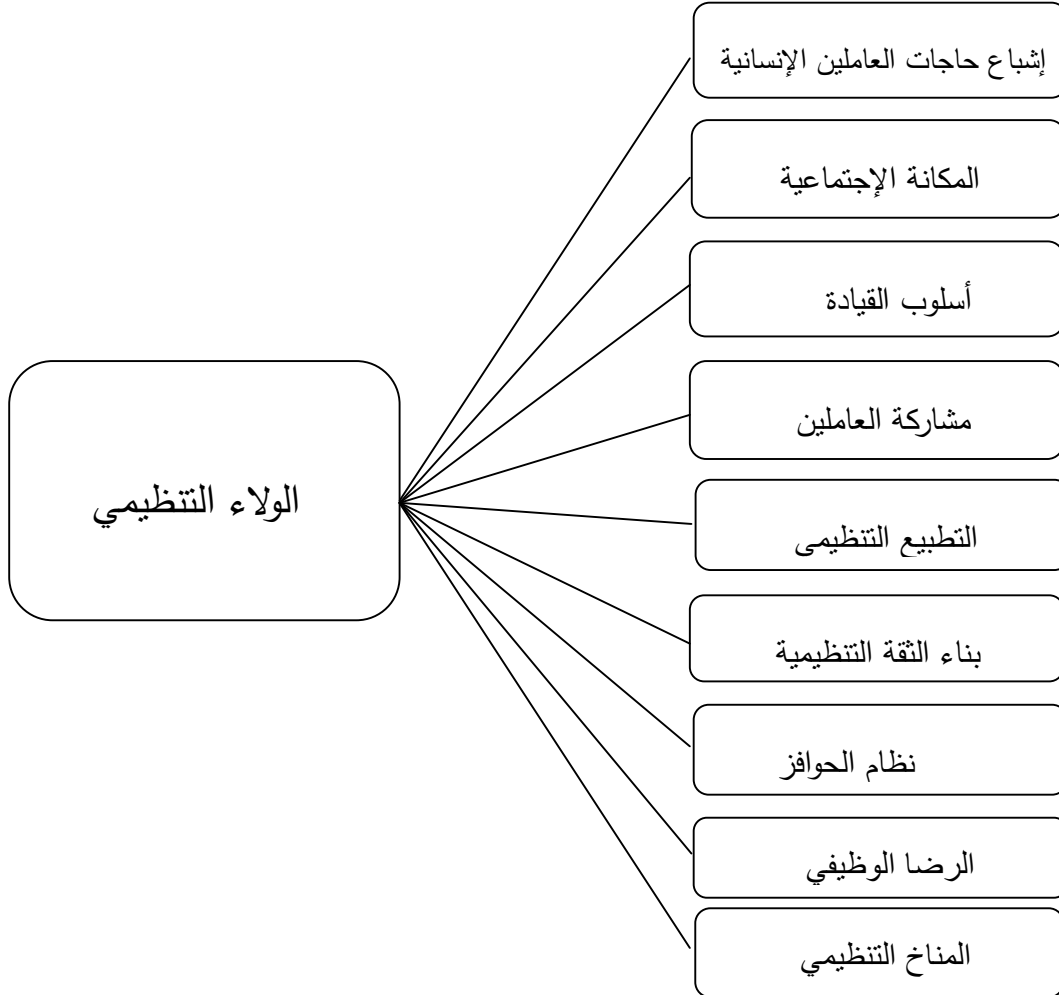
2- الولاء التنظيمي - مفاهيم أساسية-

2-1- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمنظماتهم هي:

¹Carmeli & Freund. 716.p,2003,

² محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال: «دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002، صص 12-13

- أ-المكانة الاجتماعية
 ت-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار
 ج-نظام الحوافز
 خ-بناء الثقافة التنظيمية
 ذ-مشاركة العاملين في المنظمة
 ب-إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة¹
 ث- الرضا الوظيفي
 ح-المناخ التنظيمي
 د-التطبيع التنظيمي
 ر- أسلوب القيادة



شكل رقم (3)العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي²

¹ أيمن عودة، المرجع السابق ، ص 6-39

² زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 219

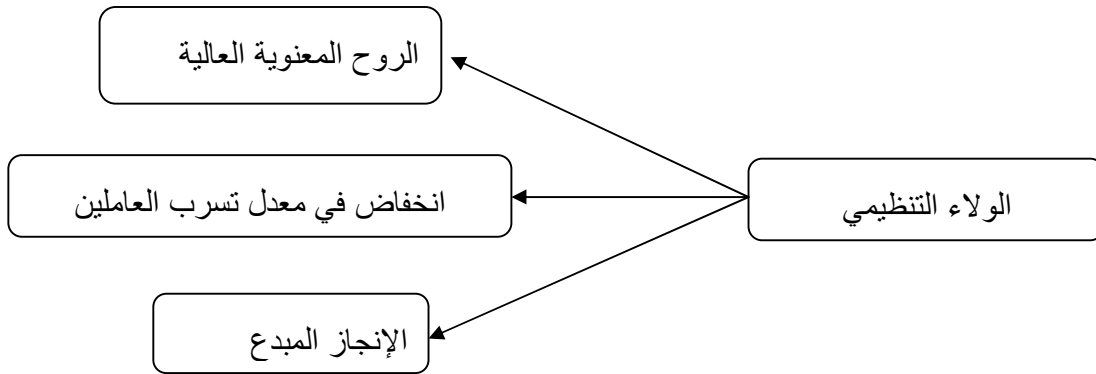
4- النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي¹:

أولاً: شعور العاملين بروح معنوية عالية

ثانياً: انخفاض في معدل تسرب العاملين

ثالثاً: الإنجاز المبدع



شكل رقم: (4) النتائج المترتبة على تحقيق الولاء التنظيمي²

5- أساليب قياس الولاء التنظيمي

إن أهداف البحث والإمكانات المتوفرة والظروف المتاحة له، وحجم مجتمع الدراسة ومستويات الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستويات ولائهم، تبين الوسائل التي يمكن أن تستخدم في عمليات القياس .

ومن هذه الأساليب :

1. أساليب ذاتية: وتتمثل في أسلوبين أو أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، وسوف نستعرض كل أداة على حدا.³

أ- الإستبانة : عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة، ومن ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظماتهم وبعدها تجمع هذه الاستمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، فإن أخذ عينة منه كاف لمعرفة الرأي العام، ومن مميزاتهما:

- ✓ قلة التكاليف .
- ✓ تتطلب قليلا من الوقت والجهد .

¹ زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص2

² زيد منير، المرجع نفسه، ص.220

³ محمود مرزوق محمد، المرجع السابق، ص13-14

- ✓ إعطاء العاملين فرصة للتفكير والإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات .
 - ✓ سرعة جمع البيانات والمعلومات.
 - ✓ التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين
- ب-المقابلة :

توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عن طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج عبر الإجابات، تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ومن مميزاتهما:

- ❖ الحصول على معلومات كاملة ودقيقة .
- ❖ اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفوية بدلا من إعطائها بشكل كتابي .
- ❖ التوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة، ويعطي مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة .
- ❖ توضح بعض النقاط الغامضة.

علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

2. أساليب موضوعية:

وذلك من خلال الآثار السلوكية عند العاملين، والظاهرة على تصرفاتهم وأسلوب أدائهم وفيما يلي أمثلة:

- مدى اندماج الفرد مع المنظمة .
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين .
- الانضباط في العمل ومدى المحافظة على الدوام .
- التفاعل والانسجام مع العمل .
- مدى الرغبة في البقاء في المنظمة .
- حسن التصرف والإخلاص في العمل¹

6- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

وفيما يلي توضيح للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

¹ محمود مرزوق محمد، المرجع السابق ، ص14

3-1 العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية :

ومن واقع مفهوم الشخصية يمكننا أن نتدبر طبيعة الفروق الفردية الخاصة بالعنصر البشري ونستطيع توضيح بعض المتغيرات التي تساهم في تحديد قابلية الفرد وقدراته وسلوكه وأثره في بيئة العمل وبالتالي درجة ولائه. سنتناول هنا المتغيرات التالية وهي العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي، فرص الإنجاز.

1- العمر : يعد العمر بين الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في ولاء الأساتذة ، فالإتجاه العام لأغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أشارت إلى أن الأساتذة صغار السن يكون ولاؤهم لمنظماتهم أقل من الأساتذة الأكبر منا.

2- الجنس: بطبيعة الحال أن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه ، حيث أوضح على أن جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظمة ، فالعاملون الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركا للعمل من الإناث

3- المؤهل العلمي : ويقصد به التحصيل الدراسي الذي حصل عليه الفرد خلال سنين دراسته حيث يعد التعليم والمستوى الثقافي من العوامل المهمة في تكوين شخصية الفرد

4- الحالة الاجتماعية : ويقصد بها فيما إذا كان الفرد متزوجا أو أعزبا، لأن الزواج وما يترتب عليه من مسؤوليات اجتماعية ، قد تكون عاملا يساعد على استقرار العاملين فزيادة المسؤولية الاجتماعية للفرد ، وعدد أفراد الأسرة، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، قد تؤدي به على أن يكون أكثر استقرارا وولاء¹.

5- مدة الخدمة في المنظمة : يقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله ضمن منظمة ما .كثيرا ما يفترن هذا المتغير بالعمر، باعتبار أن العاملين الجدد غالبا ما يكون سنهم ومدة خدمتهم أقل من أقرانهم الأقدم منهم.

6- الحاجة للإنجاز :

و لقد أشار إلى أن الدوافع الضمنية تكون موجودة لإشباع الاحتياجات عند العاملين عندما يكون :

III. هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكاناتهم وخبراتهم ومهاراتهم في أدائه.

IV. أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملين

V. وجود العاملين الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا مع مقدرتهم على إشباعها

¹ زاهر عبد الرحيم، المرجع السابق ، ص289.

3-2-العوامل المتعلقة بخصائص العمل :

وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات، وما يستجد فيها بمرور الزمن ، وكذلك إعلام العاملين بنتائج عملهم¹

1-تحديد المهام :

ففي دراسة قام بها أوضح بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام والولاء التنظيمي ، لكلا العينتين اللتين كانتا تحت الدراسة، بمعنى أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكون أكثر تعلقاً بذلك العمل وبالتالي أكثر ولاء لمنظمتهم من العاملين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية

2-درجة الاستقلالية أثناء العمل :

وقد ظهرت هذه الفكرة كأسلوب إداري من خلال دراسات عن الدوافع في العمل ، وإن الإثراء الوظيفي يجعل ذلك ممكناً من خلال :

- 1- إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل؛
- 2- تشجيع التفاعل بين العاملين أثناء العمل؛
- 3- منح العاملين الشعور بالمسؤولية تجاه العمل مع بعض الصلاحيات؛
- 4- تشجيع اشتراك العاملين فعلياً في دراسة وتقرير ما يتغير من عوامل مادية وحسية في العمل؛
- 5- إمداد أو اطلاع العاملين بنتائج تقييم أدائهم.

3-المعلومات المرتردة عن الأداء

وهي المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل. وإن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ إيجابي يشجع على زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته

7-العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية

وهي تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها، وتكون على درجة عالية من خطورة الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للعاملين².

1- الأجر: هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة إن جميع الأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وهذا العائد يتمثل في مقدار

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 290

² عاطف، زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 291 .

ما يحصل عليه من أجر فنلاحظ أن الفرد يسعى جاهدا للحصول على عائد مناسب بحيث يفي بمتطلباته ومتطلبات الأفراد الذين يعيّلهم

2- نمط الإشراف : يقصد به أسلوب المشرف وقدراته وكفاءته في العمل والإدارة. أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف positions أو المشاكل Problems المختلفة التي نواجهه التنظيم .

3- حرية اختيار جماعة العمل {فرصة التفاعل الاختياري}

وتسمى في أحيان التفاعل الاجتماعي المناسب في العمل أو الوظيفة .

فقد عرفها على أنها فرصة صداقة {أو مودة} مقتصرة على فئة معينة {ضيقة} في العمل¹ .

4- العوامل الخارجية {فرص العمل البديلة} ويقصد بها مدى توفر عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة ومن المعلوم أن المنظمة لا تعمل في فراغ، بل وسط بيئة تحيط بها، وهذه البيئة تحوى على منظمات ونظم عديدة تؤثر في المنظمة ونشاطها، وقد تؤثر المنظمة في البيئة أيضا، ومدى التأثير والتأثر يعتمد على العديد من المتغيرات والعوامل .

8- الدراسات السابقة:

قام العتيبي و أسواط (1997) بدراسة هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية، و تحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا و سلبيا في الولاء التنظيمي ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) و أن الولاء يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخبرة في العمل) أن خصائص العمل والخبرة لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية في الولاء التنظيمي، كما تبين أن هناك علاقة قوية متبادلة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعياري.

قام العمري (1999) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط القيادة لرؤساء الأقسام في جامعة السعودية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، و بيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في: الدرجة العلمية، السن، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري والخدمة .

توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام و أنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي، و توجد علاقة سلبية معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، و أنه لا

¹ Steers.R, O.P.Cit :46-56

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري، السن، الخدمة في العمل الحالي، الدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها المخلافي (2001) هدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء .

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، و الجنسية، و الرتبة الأكاديمية و الخبرة و العمر، أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الولاء التنظيمي مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمتها و تعزيز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباطها .

أجرت فجورفت (fjoroft 1993) دراسة بعنوان " العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى هيئة أعضاء التدريس " هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية والرضا عن الراتب و ظرف العمل وسمعة المنظمة و المشاركة في الاجتماعات في الانتماء التنظيمي في كلا المستويين الإداري والمؤسسي.

توصلت الدراسة إلى عدم مقدرة كل من الراتب و ظروف العمل على التنبؤ بمدى انتماء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى انتمائهم للجامعة

التعليق على الدراسة:

ركزت الدراسات السابقة على الولاء التنظيمي داخل الإدارات و المنشآت الرياضية ودره الفعال فيها والتي ركزت على بعض جوانبه ، لان مجال الولاء التنظيمي واسع ويضم عدة تفرعات وسنحاول في دراستنا التطرق الى تفرعات أخرى لم تمسها هذه الدراسات.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الموظفين و دورهم في الولاء التنظيمي للوصول بالادارات الرياضية إلى مستوى عالي من الكفاءة والتنظيم في المجال الرياضي

1- الإشكالية :

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها. لهذا تعمل المؤسسات باستمرار بتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقد العمل فيها وتشابكه والعمل بفاعلية. والجامعات شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى حفزهم والحد من الصراع والغياب والدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الكلية والجامعة. لأن الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية، إذ إن تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس على الرضا عن العمل ومن ثم يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين.

ويرى إنجل وبيري (1981, Perry and Angel) أن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة. لهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا والأداء. إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء، وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة. (سلطان، 2002). وقد توصل إلى أن هناك تدنياً في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. وقد استنتج أن المدرسين في الجامعات الخاصة يواجهون صعوبات مهنية وأبدوا عدم رضا عن الراتب والتأمين الصحي ودعم البحث العلمي.

وانطلاقاً من أهمية الولاء التنظيمي وما تثيره على مستوى أداء العاملين في المنشآت الرياضية تتحدد مشكلة الدراسة في

- هل هناك مستوى مقبول للولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنشآت الرياضية

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات أخرى فرعية هي:

- هل هناك ولاء لأهداف المنشأة؟

- هل هناك ولاء للإدارة؟

- هل هناك ولاء في أداء الواجبات (الانضباط)؟

2- فرضيات الدراسة:**2-1- الفرضية العامة:**

- هناك مستوى مقبول للولاء التنظيمي لدى الأفراد.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1. هناك ولاء لأهداف المنشأة.
2. هناك ولاء للإدارة.
3. هناك ولاء في أداء الواجبات (الانضباط).

3- أهداف الدراسة:

- أ- تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه الولاء التنظيمي في تطوير المجال الرياضي.
- ب- إبراز الإيجابيات والفوائد للولاء التنظيمي في المنشآت .
- ج- توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والإدارة وكذا العاملين.
- د- مدى مساهمة كل من لهم صلة الولاء التنظيمي كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير الإدارة الرياضية.

4- أهمية الدراسة:

لعل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع قليلة نوعا ما وبالتالي لم تأخذ دورها المنشود من التقدم في بلادنا. وبالمقابل نجد أن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة.

5- أسباب اختيار موضوع البحث:

- هناك عدة أسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي:
- تسليط الضوء على أهمية الولاء التنظيمي في ظل التطورات الحالية.
 - تبيان الأثر الإيجابي للولاء التنظيمي في تطوير الفكر الإداري.
 - إبراز دور الولاء التنظيمي في توسيع قاعدة الممارسين للرياضة.

- إبراز ضرورة تكيف الولاء التنظيمي ومتطلبات الإدارة الرياضية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1/الولاء التنظيمي :

القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها.

التعريف الإجرائي

هو درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف، اتجاه منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمتها، مما يعزز نجاح منظمته وتفضيلها دون سواها في نظره ، ويعبر عنه إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الأساتذة الجامعيين المستجيبون على فقرات مقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسة.

2/الإدارة الرياضية:

✓ تحدث تحت تسمية «مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية واستقلال مالي»¹

✓ دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة.

التعريف الإجرائي:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة.

¹ المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق لـ 06 أوت 1977، ص:925.

3/المنشآت الرياضية :

ما نعرفه عن المنشآت الرياضية الخاصة بالجمهور: الملاعب، القاعات متعددة الرياضات، مسابح، ميادين تنس وكل المنشآت الباقية مهيئة للنشاط الرياضي تحت تصرف سلطات البلدية.⁽¹⁾

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن مجمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

¹ قرار وزاري رقم SM / 13 ل 03/02 /1993 /الموقف من طرف وزارة التربية الوطنية، أحمد جيار، وزير الداخلية والجماعات المحلية و ج. م محمد مردي ووزير الشباب والرياضة عبد القادر خمري.

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"¹

ويهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اعتمدها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان

¹ - فريدريك معتوق : "معجم العلوم الاجتماعية " ، أكاديمية، بيروت (لبنان) ، 1998 ، ص231 .

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.¹ وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى المركب الجوي ببلدية سيدي خالد بولاية بسكرة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المركبات الرياضية لموضوع دراستنا، وقد استغلينا إجراء التريص الميداني بمركب الرياضي الجوي للاحتكاك بالعمال وحاولنا الوقوف على كيفية إدارتهم للوقت ومدى الضغوط التي يتعرضون لها.

وقد توصلنا إلى بعض المعلومات والتي تخدم موضوع بحثنا أهمها أن معظم العمال يشكون من نقص التجهيزات التي تساعدهم على انجاز المهام و ابسط مثال على ذلك أن احد العمال والذي كان مشرفا علينا أثناء التريص لم يستطع انجاز تقرير التريص حتى توجه إلى مكتب المدير ليستعين بجهاز الحاسب الآلي هناك .

كما هو جدير بالذكر العلاقة الحميمة الموجودة بين العمال كمساعدة بعضهم البعض على انجاز المهام وحيث أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة نوعا ما فقد كان من السهل التعامل معهم وخاصة عند محاول التأكد من مدى مناسبة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فلم نجد أي مشكلة في فهمهم لعبارات الاستبيان وهذا ما أرجعناه إلى المستوى العلمي لديهم، كما أنهم أكثر انضباطا من العمال الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي على ولعل احد الأسباب هو ضعف مستوى الراتب الشهري .

2- منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية²

¹ ماثيو جيدير: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة ابيض، <http://dr--mohamed--abd--elnaby.spaces.live.com>

² هاني بن ناصر أراجحي: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوائز منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوائز الصفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم

. كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجا إليها الباحث، بعد أن تكون قد اجريت دراسات كشفية في نفس الميدان ، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة ¹ .

حيث أن (التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى) ² .

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا

3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفها البلداوي (الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها)³ ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا اطلعنا على الاختبار الذي استخدمه " الكسندر روي، سنة 1999" لتشخيص إدارة الوقت وكذا الاختبار الذي طوره (دبورين ، لسنة 1992) لتشخيص ضغوط العمل ، ويتوجبه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وبإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكون الاستبيان في النهاية من 3 محاور:

- **المحور الأول:** ويتكون من 08 عبارات تتمحور عن الولاء لأهداف المركب
 - **المحور الثاني :** ويتكون من 09 عبارات تخص الولاء للإدارة
 - **المحور الثالث:** ويتكون من 07 عبارات تتطرق إلى الولاء لواجبات العمال نحو المركب.
- وقد اعتمدنا في انجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه ⁴

¹ . محيي محمد مسعد : " كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003، ص32

² . حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006، ص 86

³ عبد الحميد البلداوي : " أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS " دار الشروق، 2007، ص22

⁴ . فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : "أسس البحث العلمي"، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002،

كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ¹ وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من العمال من المركب الجوّاري الرياضي بلدية سيدي خالد.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث لم يتم حذف أي العبارات ولكن تم تغيير صياغة بعضها وقد شملت عبارتان

4- مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات) ²

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المركب الرياضي الجوّاري بلدية سيدي خالد لولاية بسكرة ، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

- عينة البحث

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين) ³ وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عدد من العمال بالمركب الرياضي الجوّاري لبلدية سيدي خالد ولاية بسكرة

- حجم العينة

بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة والى القاعدة العلمية في اختيار حجم العينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث 30 عامل قمنا باختيار عينة قدرت بـ 24 عاملا

- نوع العينة

اعتمدنا في اختيارنا لـ 24 عاملا على العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة وتم إتباع الخطوات التالية:

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

¹ . هاني بن ناصر بن حمد أراجحي : مرجع سابق ،ص81

² . مورييس انجرس : "منهجية البحث العلمي" ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م، ص298.

³ . مورييس انجرس، مرجع سابق ، ص 301

5-المعالجة الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

• النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ / عدد العينة.

$$ع \longleftarrow \%100$$

$$ت \longleftarrow \% س$$

$$س = ت \times 100 / ع.$$

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية

6-حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية

• الحدود البشرية:

شملت دراستنا عينة من عمال المركب الرياضية الجوّاري ببلدية سيدي خالد

• الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018 ابتداء من 25/ديسمبر/2017 الوقت الذي

وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية 15/ماي/2018

• الحدود المكانية :

طبقت هذه الدراسة على مستوى المركب الرياضي الجوّاري بسيدي خالد

1- تحليل النتائج

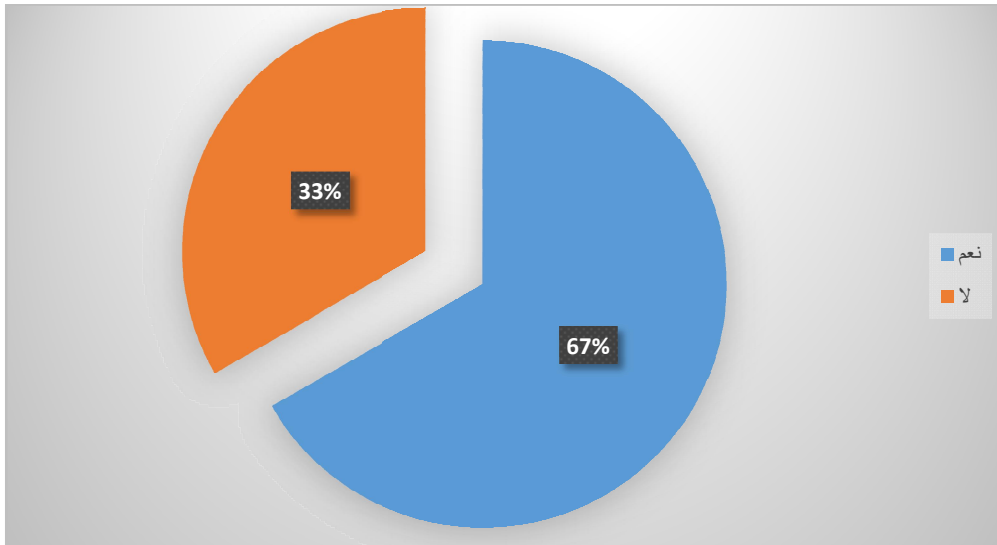
المحور الأول: الولاء لأهداف المنشأة الرياضية

السؤال رقم 01: هل تظهر لأصدقائك أن هذا المنشأة الرياضية رائع ويستحق أن تعمل فيه؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى افتخار العمال بالمنشأة الرياضية في حضور أصدقائهم.

الجدول رقم 01: مدى إظهار الإعجاب بالمنشأة الرياضية للأصدقاء

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	24	نعم
0	0	لا
100	24	المجموع



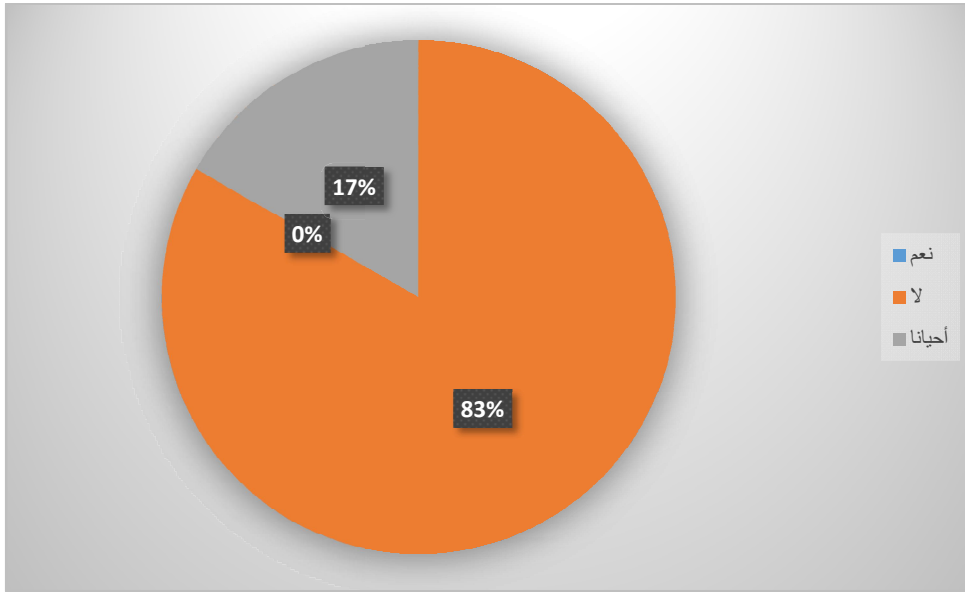
الشكل رقم 05: يمثل إظهار الإعجاب بالمنشأة الرياضية للأصدقاء

• تحليل نتائج الجدول

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 100% من العمال أجابوا بنعم وهذا يوضح مدى تعلقهم وإعجابهم بالوظيفة أو العمل الذي يمارسونه داخل هذا المنشأة الرياضية وهذا بارز من خلال المدح والثناء للمركب التي يظهرونه لأصدقائهم.

السؤال رقم 02: هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كان للعمال استعداد لتقديم مجهود أكبر لإنجاح عمل المنشأة الرياضية.
الجدول رقم 02: مدى الاستعداد العمال لتقديم مجهود أكبر لإنجاح المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
83.33	20	نعم
0	0	لا
16.67	4	أحيانا
100	24	المجموع



الشكل رقم 06: يمثل استعداد العمال لتقديم مجهود أكبر لإنجاح المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

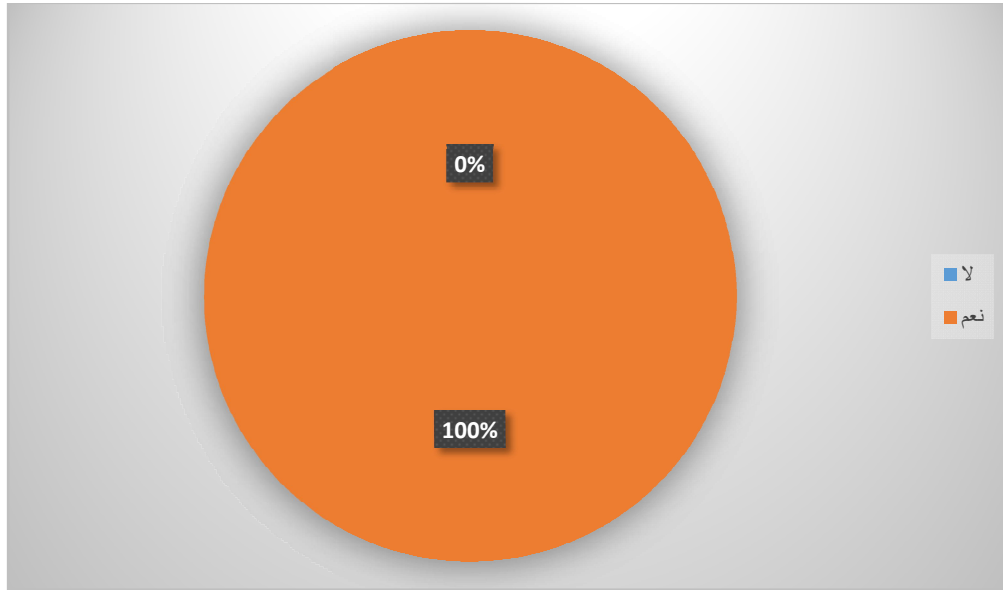
من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 83.33% من العمال أجابوا بنعم وهي الأغلبيّة وهذا يبين مدى استعدادهم لتقديم مجهود أكبر لنجاح المنشأة الرياضية وازدهاره أما نسبة 16.67% وهي الأقلية أجابوا بأحيانا وهذا راجع لبعض الظروف التي قد يواجهها العمال أما من أجابوا بلا فهي معدومة.

السؤال رقم 03: هل تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تخبر الأشخاص الآخرين بأنك فرد في هذا المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة شعور العمال اتجاه المنشأة الرياضية

الجدول رقم 03 : شعور العمال بالفخر والاعتزاز عند العمل في المنشأة الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
نعم	24	100
لا	0	0
المجموع	24	100



الشكل رقم 07 : يمثل شعور العمال بالفخر والاعتزاز عند العمل في المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

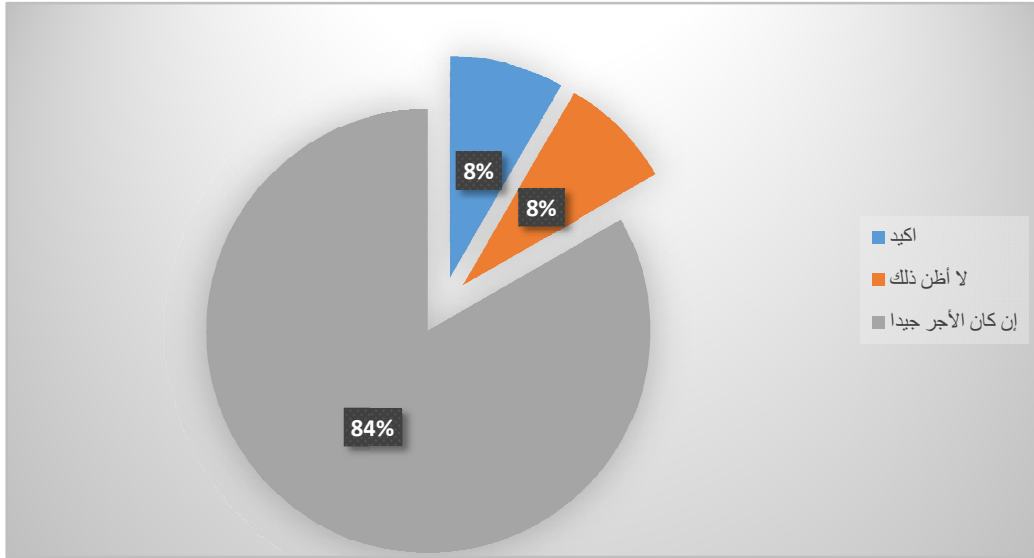
من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة العمال الذين يشعرون بالفخر والاعتزاز بالعمل في هذا المنشأة الرياضية 100 % وهذا راجع إلى مدى تعلقهم به بينما نلاحظ خلو إجاباتهم من عكس ذلك .

السؤال رقم 04: هل يمكنك التخلي عن العمل في هذا المنشأة الرياضية إن وجدت وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تعلق العمال بعملهم في المنشأة الرياضية

الجدول رقم 04 : مدى إمكانية تخلي العمال عن وظيفتهم في المنشأة الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
أكد	02	8.33
لا أظن ذلك	02	8.33
إذا كان الأجر جيدا	20	83.33
المجموع	24	100



الشكل رقم 08: يمثل إمكانية تخلي العمال عن وظيفتهم في المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

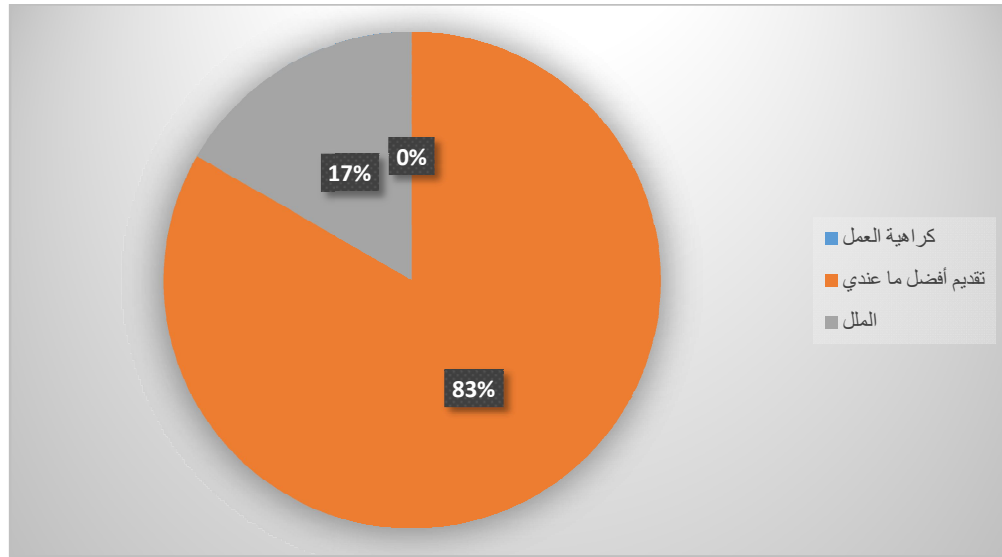
نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 8.33% من العمال أجابوا ب أكد أي سيغيرون وظيفتهم إذا أتاحت لهم الفرصة في مؤسسة أخرى أما نسبة 8.33 % فقد أجابت أنهم لا يمكنهم التخلي عن وظيفتهم في هذا المنشأة الرياضية والنسبة الغالبة هي 83.33 % والتي أجابت أنها ستغير العمل في هذا المنشأة الرياضية إذا وجدت عملا في مؤسسة أخرى ذا أجر مرتفع وعمل مناسباً.

السؤال رقم 05: إلى ماذا تدفعك هذه المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة متوج العمال اثر عملهم في المنشأة الرياضية

الجدول رقم 05: نتائج العمل في المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
83.33	20	تقديم أفضل ما عندي
16.67	04	الملل
00	00	كراهية العمل
100	24	المجموع



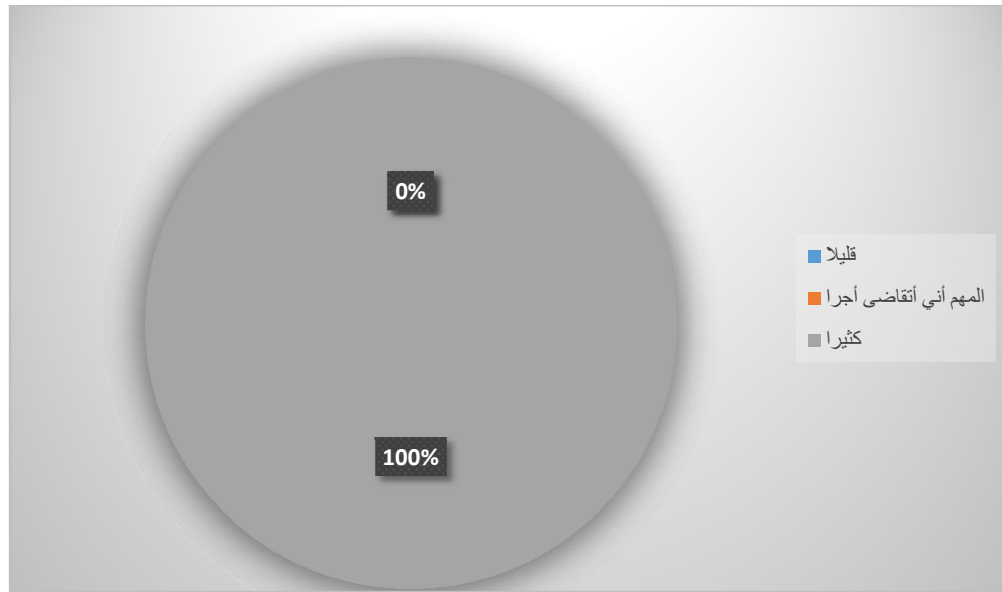
الشكل رقم 09 : يمثل نتائج العمل في المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة 83.33 % التي تقوم بتقديم أفضل ما عندها وهي الأغلبية أما العمال الذين أجابوا أن العمل في المنشأة الرياضية يدفعهم للملل فكانت 16.67 % وهي نسبة ضئيلة، وأما نسبة من يؤدي بهم المنشأة الرياضية إلى كراهية العمل فكانت منعدمة وهذا راجع لبعض الظروف الجيدة التي قد يوفرها المنشأة الرياضية للعمال فيه.

السؤال رقم 06: هل يهيك جدا سمعة هذا المنشأة الرياضية ومدى تحقيقه لأهدافه النهائية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك اهتمام من طرف العمال بسمعة المنشأة الرياضية.
الجدول رقم 06: مدى اهتمام العمال بسمعة المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	24	كثيرا
00	00	قليلًا
00	00	المهم أنني أتقضى أجرا
100	24	المجموع



الشكل رقم 10: يمثل اهتمام العمال بسمعة المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

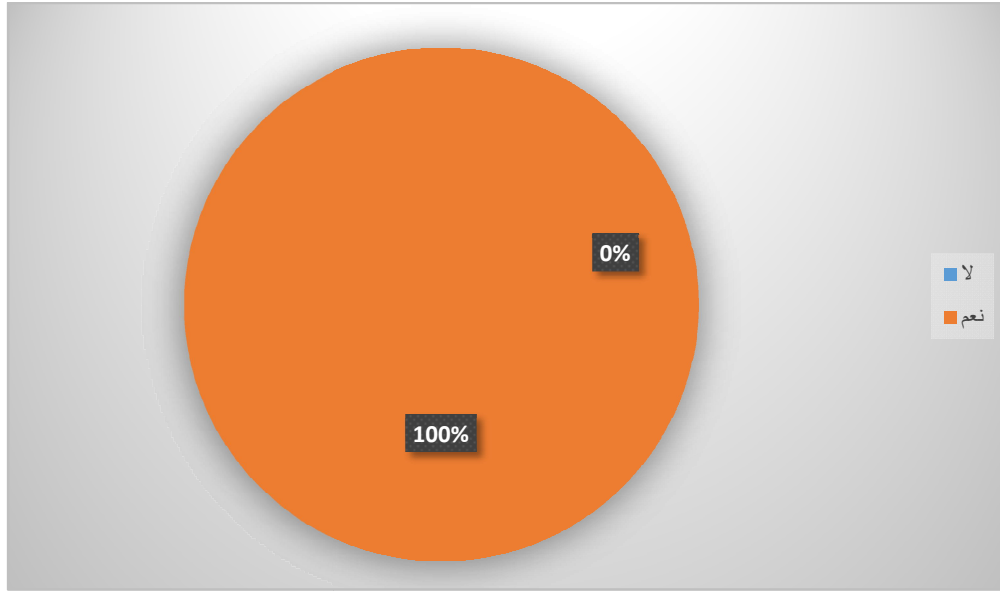
من خلال مراجعة نتائج الجدول نلاحظ أن 100 % من العمال أجابوا ب"كثيرا" والتي تعيني أن سمعة المنشأة الرياضية ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة والنهائية تههم كثيرا ونلاحظ انعدام النسبة في كلا من الفئة التي أجابت ب "قليلًا" وكذا الفئة التي يهما الأجر فقط .

السؤال رقم 07: هل تقوم بالمحافظة على الوسائل والمعدات الخاصة بالمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى محافظة العمال على الوسائل والمعدات

الجدول رقم 07: مدى محافظة العمال على الوسائل والمعدات الخاصة بالمنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	24	نعم
00	00	لا
100	24	المجموع



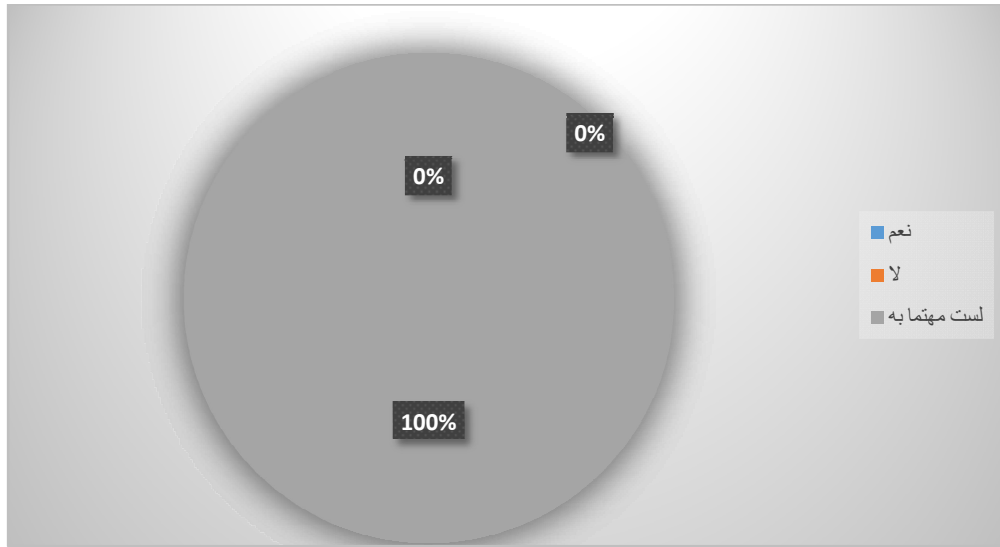
الشكل رقم 11: يمثل محافظة العمال على الوسائل والمعدات الخاصة بالمنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا أننا أغلبية العمال أي نسبة 100% قد أجابت بنعم والتي توضح مدى حرصهم وسعيهم الكبير من أجل المحافظة على المعدات والوسائل الخاصة بالمنشأة الرياضية وخلوهم من اللعب والاستهتار بها وهذه من الصفات التي يجب أن يتحلى بها جميع العمال في مختلف القطاعات وأن نسبة من أجابت ب "لا" منعدمة .

السؤال رقم 08: هل يشعر نجاح هذا المنشأة الرياضية بالارتياح ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما هو شعور العمال عند نجاح المنشأة الرياضية
الجدول رقم 08: يوضح شعور العمال عند نجاح المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	24	نعم
00	00	لا
00	00	لست مهتما به
100	24	المجموع



الشكل رقم 12: يمثل شعور العمال عند نجاح المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 100 % والتي تمثل كل العمال أجابت بـ "نعم" وتعني أن العمال يشعرون بالارتياح عند تحقيق المنشأة الرياضية لهدف أو نجاحه في عمل وهذا من بين الأسباب التي تساعد على تطور وازدهار العمل في المنشأة الرياضية أما نسبة من أجابت بـ "لا" و كذا من أجابت "لست مهتما به" فكانت منعدمة وهذه نسب مرضية جدا لأن من بين أسباب فشل العمل عدم اهتمام العمال بمصير وما يحدث في المنشأة الرياضية

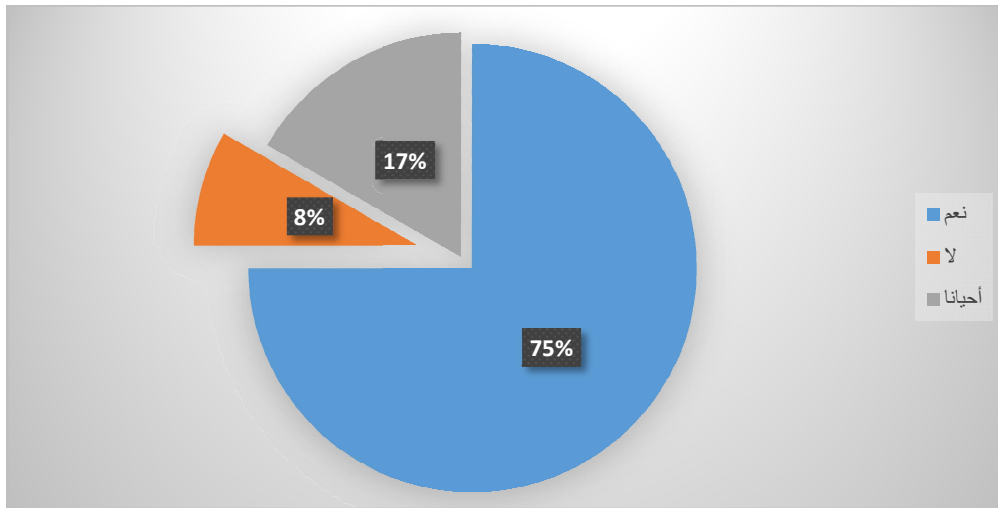
المحور الثاني : الولاء للإدارة

السؤال رقم 01: هل تعتقد أنه يجب عليك أن تظهر الولاء لإدارة المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى إظهار العمال الولاء للإدارة

الجدول رقم 09 : يبين إظهار العمال الولاء لإدارة المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
75	18	نعم
8.33	02	لا
16.67	04	أحيانا
100	24	المجموع



الشكل رقم 13 : يمثل إظهار العمال الولاء لإدارة المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

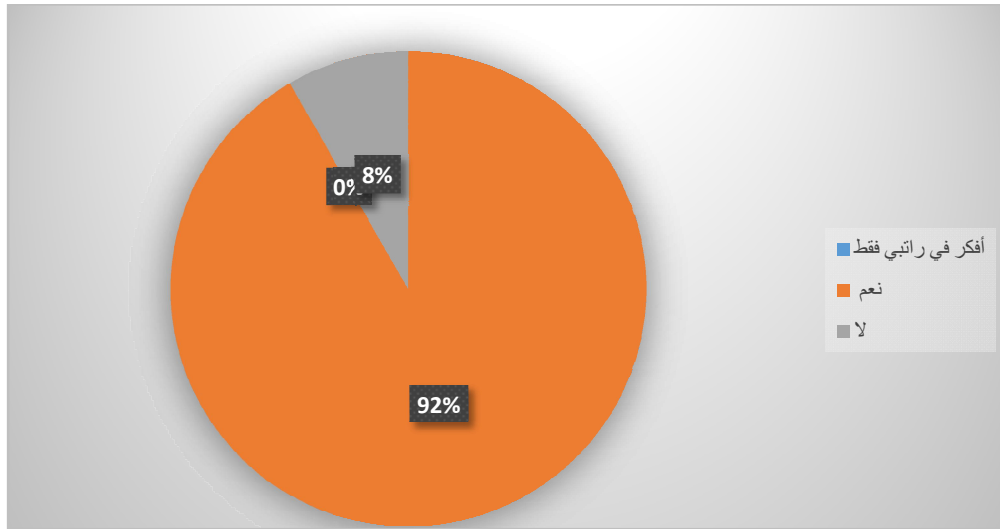
من خلال مختلف النتائج المتحصل عليها وكذا تحليل الجدول نلاحظ نسبة من أجابت ب "نعم" كانت 75% والتي تعني أنها تظهر الولاء الكامل لإدارة المنشأة الرياضية أما نسبة 16.67% فقد أجابت ب "أحيانا" والتي تمثل فئة قليلة من العمال التي تحاول التهرب من العمل في بعض الأحيان وهذا ربما راجع للملل أو بعض الظروف التي قد تواجه الفرد أحيانا أما من أجابت ب "لا" فقد كانت نسبتها 8.33% وتلك نسبة قليلة جدا ولا تؤثر بشكل كبير على عمل وتسيير المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 02: هل تشعر أنك حريص على تطبيق قوانين المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى حرص العمال على تطبيق القوانين

الجدول رقم 10: مدى حرص العمال على تطبيق قوانين المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
91.67	22	نعم
8.33	02	لا
00	00	أفكر في راتبي فقط
100	24	المجموع



الشكل رقم 14 : يمثل حرص العمال على تطبيق قوانين المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

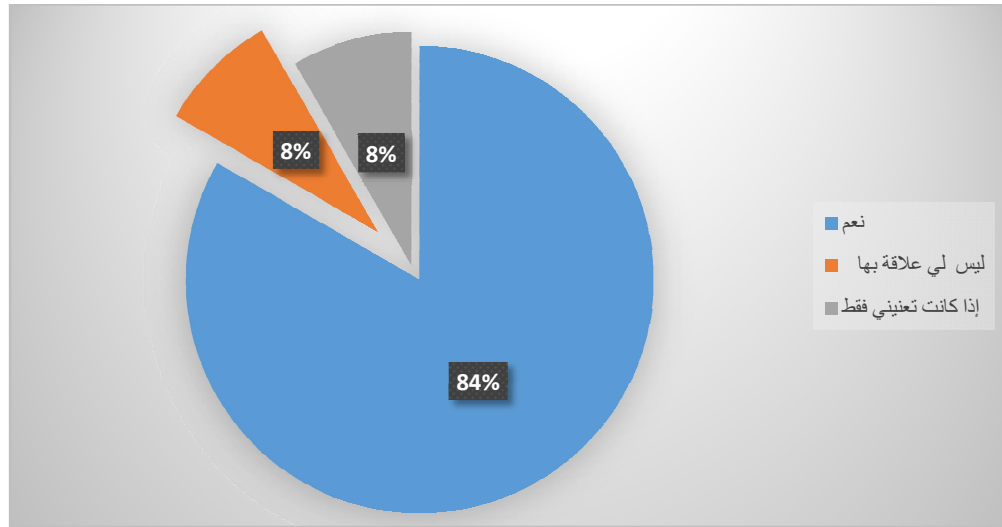
من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 91.67 % والتي تمثل الأغلبية والتي بدورها أجابت ب "نعم" والتي تقصد حرصها الشديد على تطبيق قوانين المنشأة الرياضية أما نسبة 8.33 % والتي مثلت الأقلية وأجابت بدورها ب"لا" ، أما الفئة التي أجابت ب"أفكر في راتبي فقط" فقد كانت منعدمة وهذا راجع للحرص الذي يملكه عمال هذا المنشأة الرياضية

السؤال رقم 03: هل تحس أن مشكلات إدارة المنشأة الرياضية هي مشكلاتك الخاصة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى إحساس العمال بمشكلات إدارة المنشأة الرياضية

الجدول رقم 11 : يبين إحساس العمال بمشكلات الإدارة

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
نعم	20	83.34
ليس لي علاقة بها	02	8.33
إذا كانت تعني فقط	02	8.33
المجموع	24	100



الشكل رقم 15 : يمثل احساس العمال بمشكلات الإدارة

• تحليل نتائج الجدول

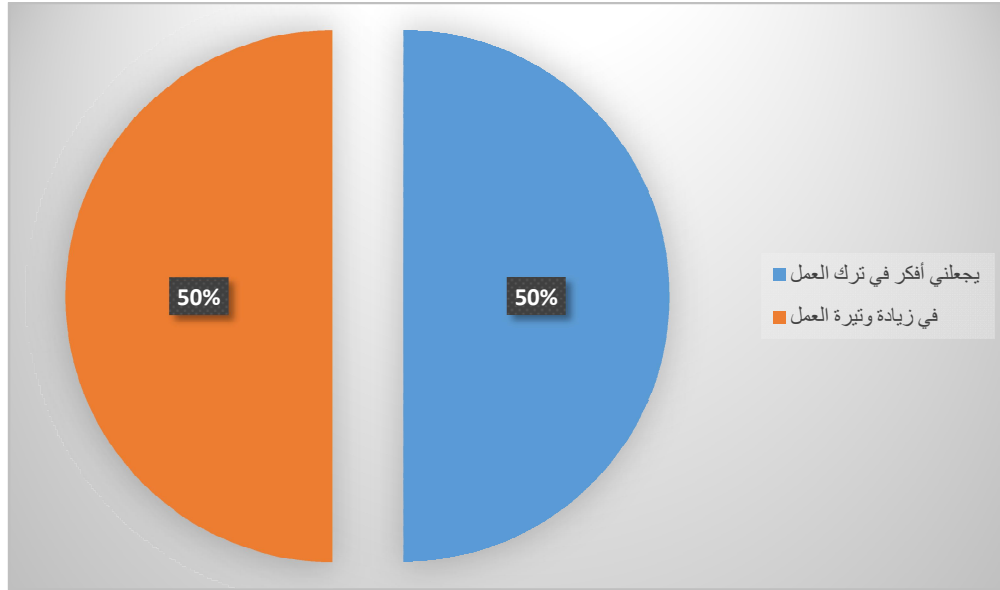
من خلال تحليل الجدول توصلنا إلى أن نسبة العمال التي أجابت بـ "نعم" كانت 83.33 % والتي تحس أن مشكلات إدارة المنشأة الرياضية هي أيضا مشكلاتهم الشخصية ووجب عليهم الحرص على العثور للحلول المناسبة لها، أما نسبة 8.33% فقد أجابت بأن ليس لها علاقة بها وليس لها أهمية بالنسبة لهم ، ونرى نفس النتيجة بالنسبة للفئة التي أجابت بـ "إذا كانت تعني فقط" والتي تقصد أن مشكلات الإدارة التي تتمحور حولهم قد يلقوا لها بالا أما من كانت خارج نطاقهم فليس لهم علاقة بها.

السؤال رقم 04: على المدى البعيد أي تغيير مهما كان بسيطاً في إدارة هذا المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما هو تفكير العمال عندما يطرأ أي تغيير في الإدارة

الجدول رقم 12 : يوضح تفكير العمال عند تغيير إدارة المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
50	12	يجعلني أفكر في ترك العمل
50	12	في زيادة وتيرة العمل
100	24	المجموع



الشكل رقم 16 : يمثل تفكير العمال عند تغيير إدارة المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

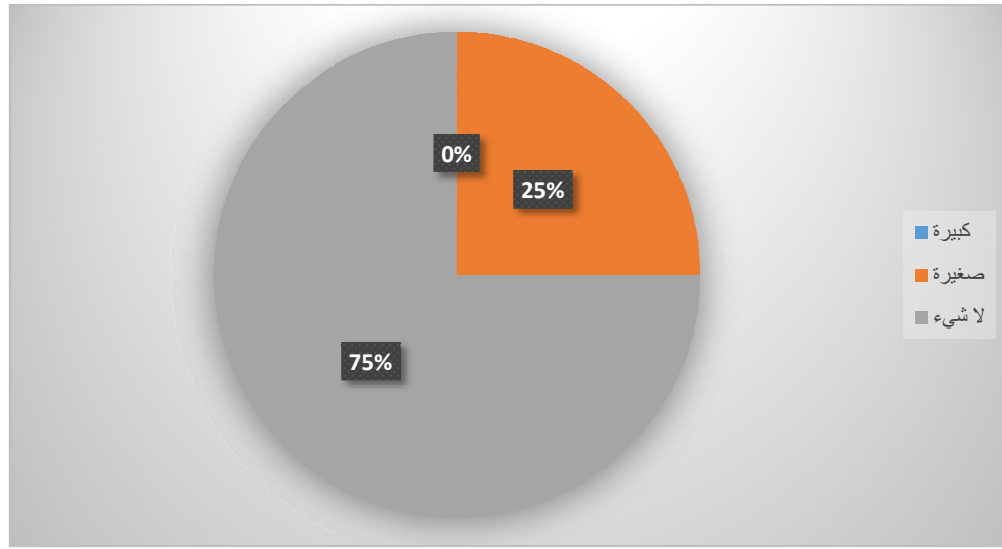
نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن إجابات العمال انقسمت إلى قسمين متساويين فكانت نسبة 50% من العمال قد أجابت ب " يجعلني أفكر في ترك العمل" وهنا نلاحظ أن هذه الفئة على علاقة وثيقة بإدارة المنشأة الرياضية ، أما الشطر الآخر من العمال فقد كانت إجاباتهم ب "في زيادة وتيرة العمل" وهنا قد تنشأ بعض المشاكل بين الإدارة والعمال قد تؤدي إلى تمني البعض منهم زوال هذه الإدارة وحلول أخرى أفضل منها.

السؤال رقم 05: ما نوع الأخطاء التي ارتكبتها في هذا المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة نوع الأخطاء المرتكبة من طرف العمال

الجدول رقم 13 : يبين نوع الأخطاء المرتكبة من طرف العمال

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
00	00	كبيرة
25	06	صغيرة
75	18	لا شيء
100	24	المجموع



الشكل رقم 17 : يمثل نوع الأخطاء المرتكبة من طرف العمال

• تحليل نتائج الجدول

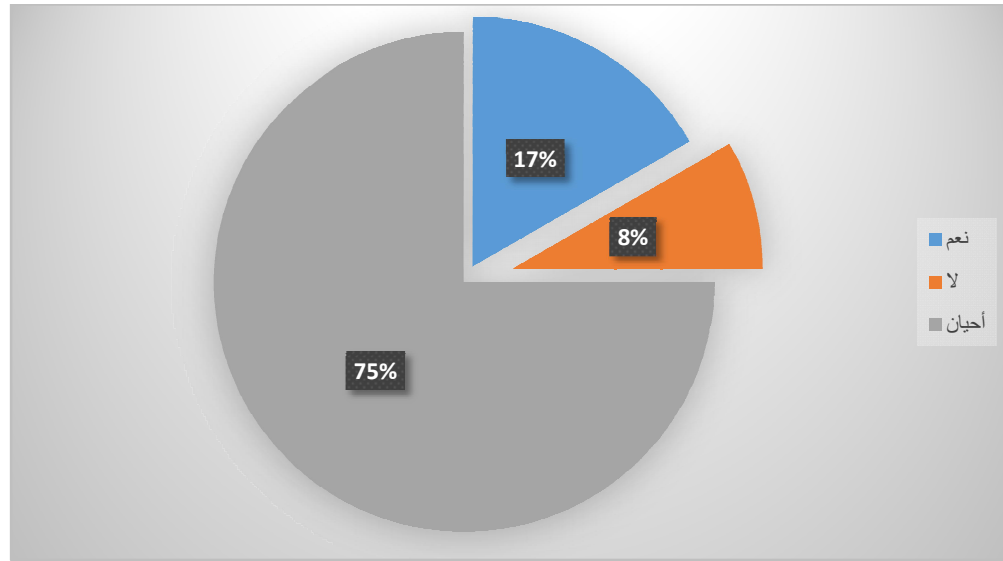
من خلال تحليل نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة العمال التي أجابت ب "كبيرة" كانت منعدمة والتي تعني الأخطاء التي ارتكبتها العمال داخل المنشأة الرياضية وهذا من الإيجابيات ونلاحظ أيضا أن جل العمال قد أجابت ب "لا شيء" قد كانت غالبية وكانت نسبتهم 75% أما ما تبقى أي نسبة 25% من العمال قد أجابت ب "صغيرة" أي أنها ارتكبت بعض الأخطاء الصغيرة التي لا تؤثر على سير العمل في المنشأة الرياضية وهذا شيء طبيعي في أي مؤسسة كانت.

السؤال رقم 06: هل توافق على سياسات هذا المنشأة الرياضية فيما يتعلق بالأمور التي تخص العاملين فيه؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توافق العمال مع سياسيات المنشأة الرياضية

الجدول رقم 14 : مدى موافقة العمال على شروط إدارة المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
16.67	4	نعم
8.33	2	لا
75	18	أحيانا
100	24	المجموع



الشكل رقم 18: يمثل موافقة العمال على شروط إدارة المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

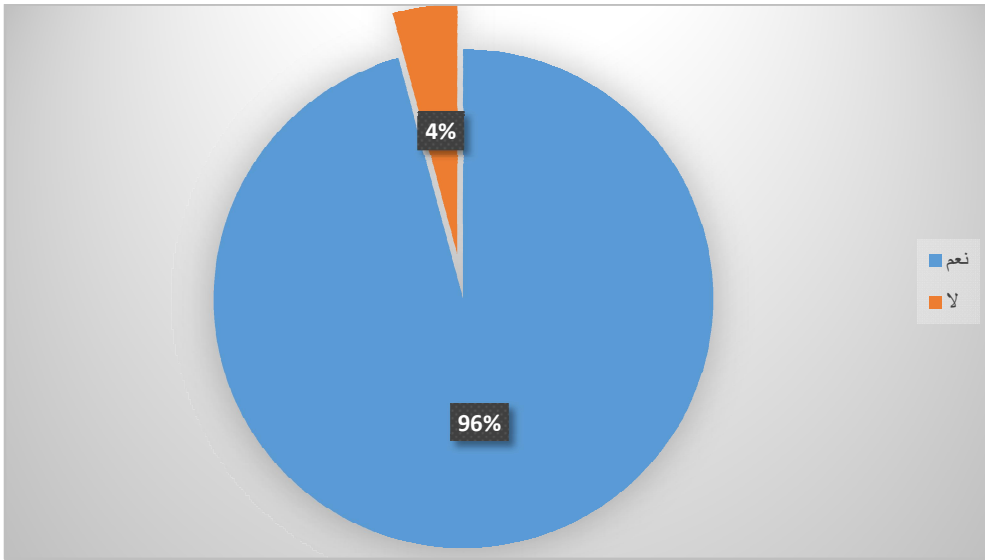
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 75 % من العمال قد أجابت ب "أحيانا " والتي يقصد بها أنها توافق أحيانا على سياسات هذا المنشأة الرياضية فيما يتعلق بالأمور التي تخص العاملين فيه وأحيانا لا، أما نسبة 16.67 % فقد أجابت ب "نعم" والتي تعني أنها توافق بشكل تام على تلك الشروط، أما النسبة المتبقية والتي تمثل الأقلية فأجابت ب "لا " وتلك الفئة التي تتكرر في كل الإجابات السابقة.

السؤال رقم 07: هل تلتزم بما تمليه عليك الإدارة الخاصة بالمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى التزام العمال بما تمليه عليه الإدارة

الجدول رقم 15 : يوضح مدى التزام العمال بما تمليه عليهم إدارة المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
95.83	23	نعم
04.17	01	لا
100	24	المجموع



الشكل رقم 19: يمثل التزام العمال بما تمليه عليهم إدارة المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

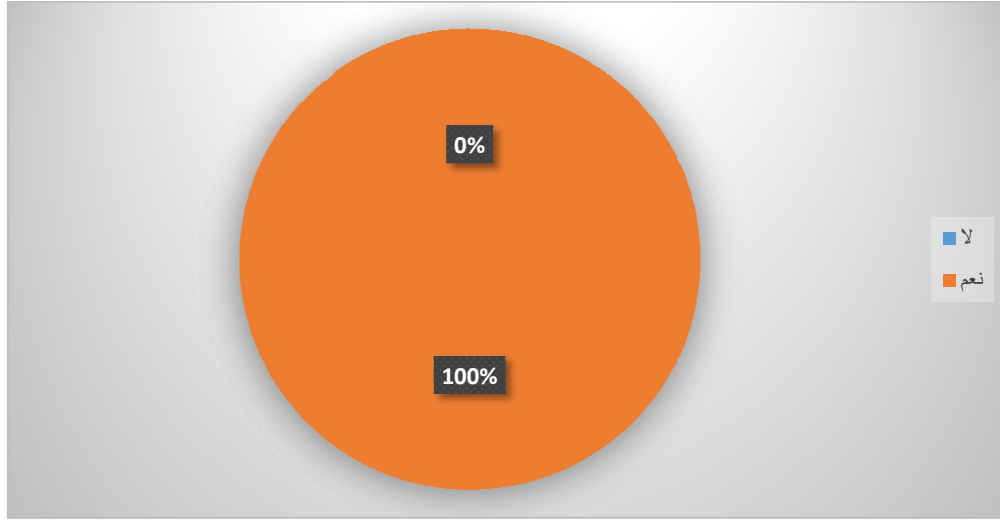
نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول أن نسبة الغالبة هي من أجابت ب "نعم" والتي تعني أنها تلتزم بما تمليه عليه إدارة المنشأة الرياضية وهو من بين الأسباب التي تساعد على السير الحسن والجيد للمركب والتي مثلت نسبة 95.83% أما النسبة القليلة المتبقية أي 4.17% فهي التي أجابت ب "لا" وهذا لا يؤثر بأي شكل من الأشكال على المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 08: هل لديك أي التزام اتجاه المنشأة الرياضية الذي تعمل فيها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى التزام العمال اتجاه المنشأة الرياضية

الجدول رقم 16 : مدى التزام العمال اتجاه المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
100	24	نعم
00	00	لا
100	24	المجموع



الشكل رقم 20: يمثل التزام العمال اتجاه المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

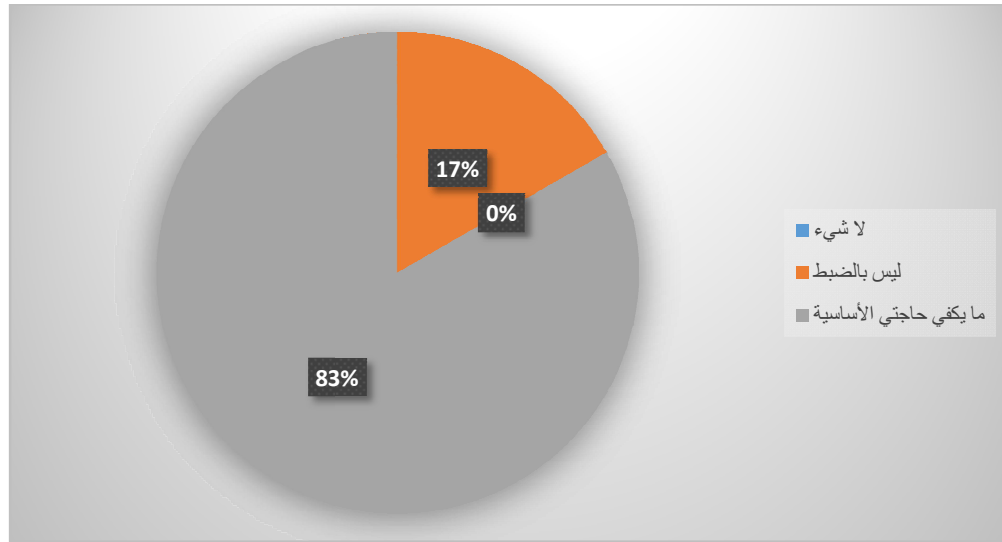
عند تحليل الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من العمال أجابت ب نعم وهي موافقتها الكاملة والتزامها اتجاه المنشأة الرياضية وهذا يدل على الحرص الشديد للعمال بشأن المنشأة الرياضية وما يندرج فيه ، ونلاحظ أن الفئة التي أجابت ب "لا" كانت منعدمة وهذه دليل جيد وعامل ممتاز لتحقيق أكبر قدر من أهداف المسطرة فيه .

السؤال رقم 09: هل توفر لك إدارة المنشأة الرياضية ما يكفي من المستلزمات لكي تبقى وفيًا لها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توفير الإدارة من مستلزمات للعمال

الجدول رقم 17 : مدى توفير إدارة المنشأة الرياضية للمستلزمات التي يحتاجها العمال

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
ليس بالضبط	04	16.67
ما يكفي حاجتي الأساسية	20	83.33
لا توفر شيء	00	00
المجموع	24	100



الشكل رقم 21: يمثل مدى توفير إدارة المنشأة الرياضية للمستلزمات التي يحتاجها العمال

• تحليل نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 16.67% من العمال أجابت بـ "ليس بالضبط" والتي تعني أن إدارة المنشأة الرياضية لا توفر القدر الكافي من المستلزمات لكي تبقى وفيًا لها، أما نسبة 83.33% فقد أجابت أن إدارة المنشأة الرياضية توفر لها الحاجات الأساسية فقط أما الفئة التي أجابت بـ "لا شيء" فهي منعدمة.

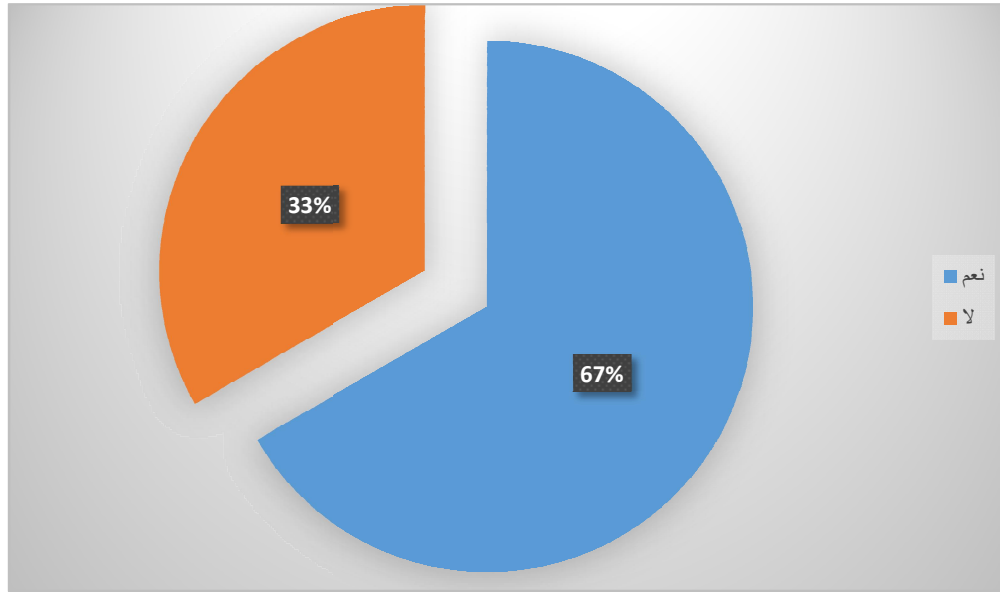
المحور الثالث : الولاء لواجبات المنشأة الرياضية

السؤال رقم 01: هل تشعر بالولاء هذا المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الولاء الذي يشعر به العمال

الجدول رقم 18 : مدى الولاء الذي يشعر به العمال اتجاه المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
66.67	16	نعم
33.33	8	لا
100	24	المجموع



الشكل رقم 22: يمثل مدى الولاء الذي يشعر به العمال اتجاه المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

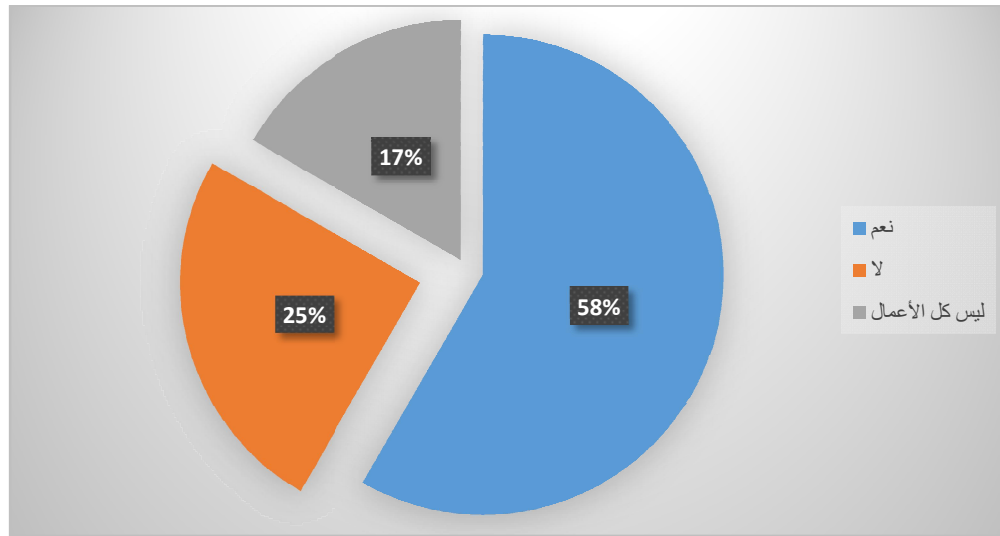
نلاحظ من خلال ما توصلنا من الجدول أن نسبة 66.67% من العمال قد أجابت بـ "نعم" والتي تعني أنها تشعر بالولاء اتجاه المنشأة الرياضية، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "لا" فقد كانت نسبتهم 33.33% وهي نسبة غير متوقعة نوعا ما وقد تؤثر بالسلب على مجهودات العمال الآخرين.

السؤال رقم 02: هل أنت على استعداد لقبول أي عمل في هذا المنشأة الرياضية لكي تحتفظ بعملك فيه؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى استعداد العمال لقبول أي عمل لكي لا يفقد وظيفته في المنشأة

الجدول رقم 19: يوضح استعداد العمال لقبول أي عمل في المنشأة الرياضية للحفاظ على الوظيفة

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
نعم	14	58.33
لا	06	25
ليس كل الأعمال	04	16.67
المجموع	24	100



الشكل رقم 23: يمثل استعداد العمال لقبول أي عمل في المنشأة الرياضية للحفاظ على الوظيفة

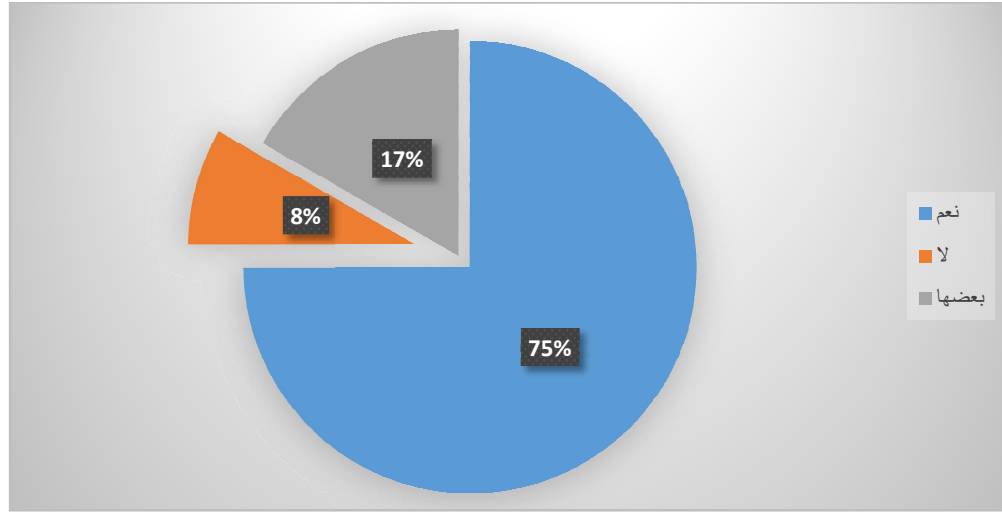
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن 58.33% من العمال مستعدين لقبول أي عمل في المنشأة الرياضية للحفاظ على الوظيفة، أما نسبة 16.67% فقد أجابت ب لا، كما الفئة التي أجابت ب "ليس كل الأعمال" فقد كانت نسبتها 25% وذلك يعني أن ربع العمال لا يقبلون أي عمل وذلك راجع للشهادات المتحصلين عليها أو الكفاءات والخبرات التي لديهم إلي وجب استثمارها في أعمال كبيرة.

السؤال رقم 03: هل تتطابق قيمك مع قيم المنشأة الرياضية الذي تعمل به؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تتطابق قيم العمال مع قيم المنشأة

الجدول رقم 20: يبين مدى تطابق قيم العمال مع قيم المنشأة الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
نعم	18	75
لا	02	8.33
بعضها	04	16.67
المجموع	24	100



الشكل رقم 24: يمثل مدى تطابق قيم العمال مع قيم المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

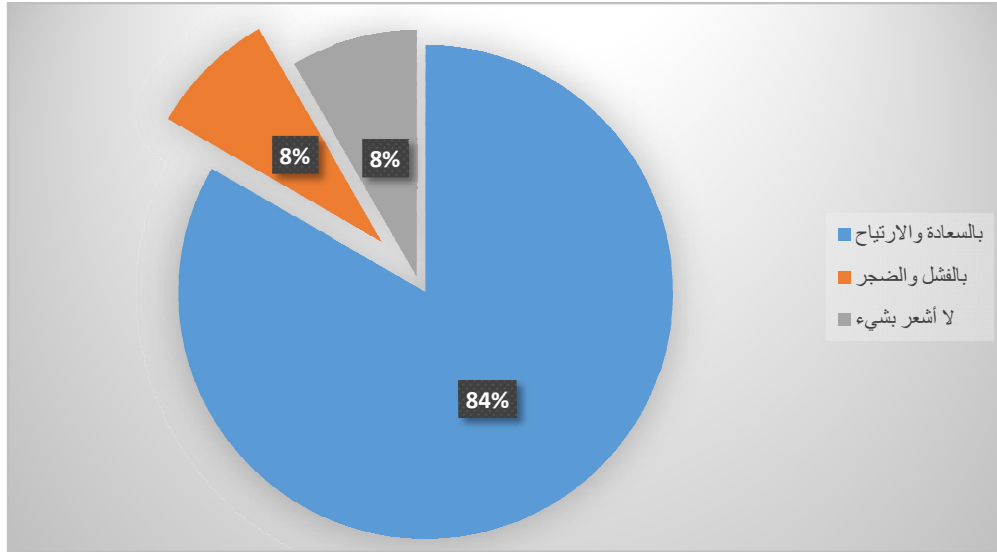
من خلال تحليل مختلف نتائج الجدول فلقد تبين لنا أن أغلبية العمال والتي كانت نسبتهم 75% قد أجابت بـ "نعم" وكان مقصودها أن قيم المنشأة الرياضية تتطابق مع قيم العمال، أما من كانت إجابتهم بـ "لا" فقد كانت نسبتهم ضئيلة وقدرت بـ 8.33% وذلك راجع لاختلاف الثقافات والطبائع بين الناس، أما الفئة التي أجابت بـ "بعضها" فقد قدرت نسبتها بـ 16.67% والتي تعني أن تختلف بعض الأحيان وتتطابق في البعض الآخر

السؤال رقم 04: بماذا تشعر بأن أتيت لك الفرصة للعمل في هذا المنشأة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما هو شعور العمال عندما أتيت لهم الفرصة للعمل في المنشأة

الجدول رقم 21: يوضح شعور العمال حين ما أتيت لهم الفرصة بالعمل في المنشأة الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
بالسعادة والارتياح	20	83.34
بالفشل والضجر	02	08.33
لا أشعر بشيء	02	08.33
المجموع	24	100



الشكل رقم 25: يمثل شعور العمال حين ما أتيت لهم الفرصة بالعمل في المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

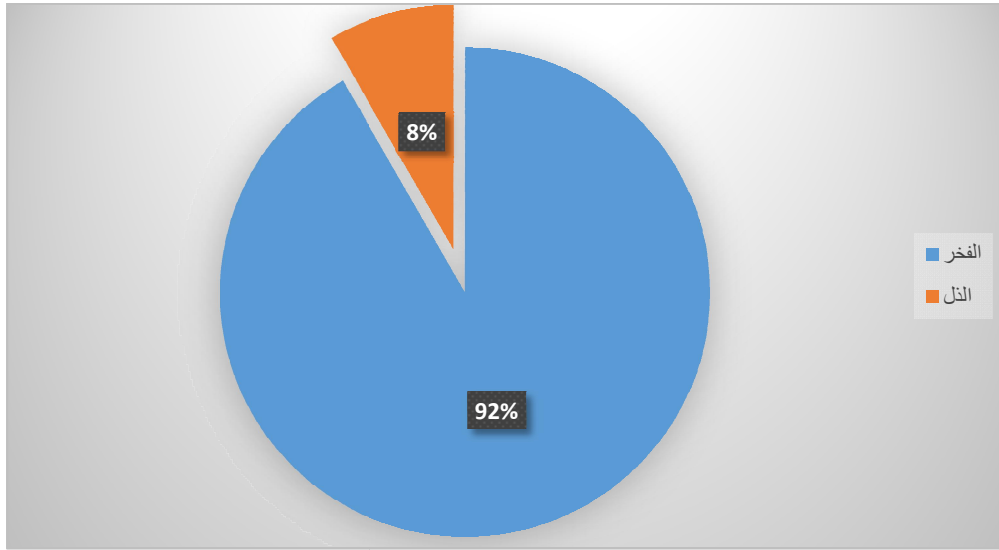
نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الجدول أن نسبة من كان شعورهم بالسعادة والارتياح قد كانت ساحقة بنسبة 83.33% ، أما بالنسبة لمن أجابوا ب "الفشل والضجر" فقد تدنت نسبتهم إلى 8.33% وتمثل فئة قليلة من العمال وقد تساوت نسبتهم مع الفئة التي أجابت ب " لا أشعر بشيء" وهذا دليل على حب العمال العمل في هذا المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 05: بماذا تشعر عند بقائك في المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما هي ردة فعل العمال عند بقائهم في المنشأة

الجدول رقم 22 : يبين ردة فعل العمال حول بقائهم في المنشأة الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
الفخر	22	91.67
الذل	02	8.33
المجموع	24	100



الشكل رقم 26: يمثل شعور العمال حول بقائهم في المنشأة الرياضية

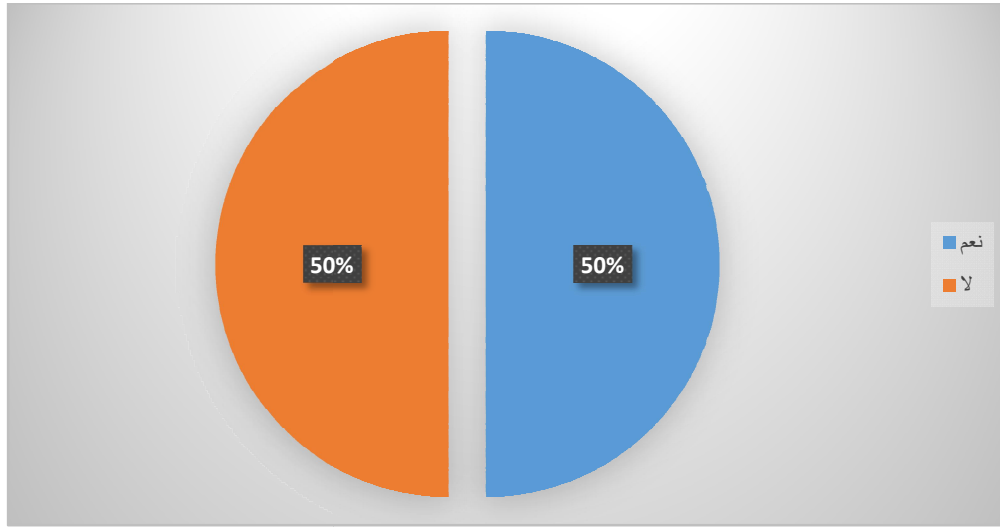
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة العمال التي تشعر بالفخر عند بقائها في المنشأة الرياضية قد كانت غالبية واحتلت المرتبة الأولى بنسبة 91.67 % وهذا راجع لحبهم الشديد له وسعيهم لإنجاحه أما من نسبة من أجابت ب "الذل" فقد كانت ضئيلة جدا حيث تدنت إلى 8.33% وهذه النسبة لا تؤثر بأي شكل على سير العمل في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم 06: هل ارتكبت خطأ عندما قبلت أن تعمل في هذا المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما هو صواب في قبول الوظيفة في هذه المنشأة أو رفضها

الجدول رقم 23 : مدى قبول العمال الوظيفة في المنشأة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
50	12	نعم
50	12	لا
100	24	المجموع



الشكل رقم 27: يمثل قبول العمال الوظيفة في المنشأة الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

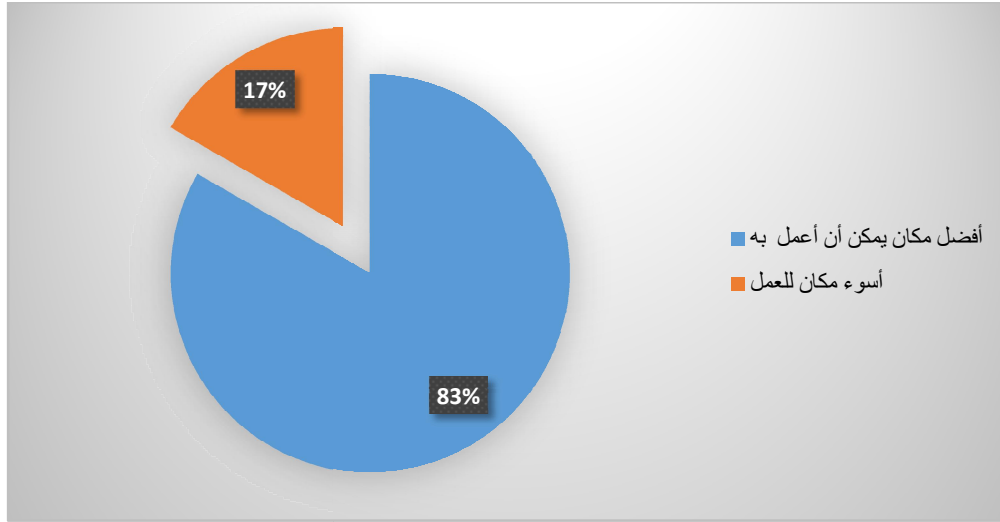
من خلال ما توصلنا إليه من تحليل الجدول نجد أن العمال قد انقسموا على قسمين ، فشطر العمال الأول والتي كانت نسبتهم 50% قد أجابوا ب "نعم" ويقصدون بذلك أنهم قد ارتكبوا خطأ عند قبولهم الوظيفة في المنشأة الرياضية وهذا ربما راجع لبعض لظروف الشخصية التي قد تؤثر على قرارات واجبات العمال، ما الشطر الثاني أو النصف الثاني من العمال فقد أجابوا بأنهم لم يرتكبوا أي خطأ عند قبولهم الوظيفة في المنشأة الرياضية .

السؤال رقم 07: ماذا تعتبر هذا المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مكانة المنشأة بالنسبة للعمال

الجدول رقم 24 : يوضح مكانة المنشأة الرياضية عند العمال

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
83.33	20	أفضل مكان يمكن أن أعمل به
16.67	04	أسوء مكان للعمل
100	24	المجموع



الشكل رقم 28: يمثل مكانة المنشأة الرياضية عند العمال

• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول توصلنا إلى أن نسبة العمال التي أجابت ب "أفضل مكان يمكن أن أعمل به" قد وصلت إلى 83.33% أما الفئة التي أجابت ب "أسوء مكان للعمل" فقد كانت 16.67% وهذا ربما يرجع إلى بعض الظروف التي قد تواجه العمال أثناء العمل والاختلاف بينهم وأيضا بعض المشاكل التي قد تنشأ بين الإدارة والعمال التي قد تؤدي لكره العمال للعمل

2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات:

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى 3 محاور وفق الفرضيات المطروحة، وقد وزعنا عبارات الاستبيان حسب هاته المحاور وجاء تحليلنا لها على النحو التالي :

المحور الأول : الولاء لأهداف المنشأة الرياضية

انطلاقا من الجداول (01-08) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن العمال يظهروا الولاء للمركب الذي يعملون فيه وهذا راجع لحبهم الشديد وسعيهم لإنجاح أهدافه وكذا شعورهم بالمسؤولية اتجاهه. رغم ما قد يعانيه العمال من مشاكل سواء كانت في العمل بينهم وبين الإدارة أو ما بين بعضهم البعض أو كانت المشاكل خارجية أي مع مرتدي المنشأة أو خلال حياتهم الشخصية ونقصد بذلك المشاكل الشخصية بهم وقد لاحظنا هذا في الفصل الأول ومدى ترابط الولاء التنظيمي بتحقيق أهداف المنشأة .

وقد يرتبط هذا أيضا بالصفات الشخصية للعمال العمر، الجنس ، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة للإنجاز، وهذا ما توصلت إليه دراسة العتيبي و أسواط (1997) وأن الولاء يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخبرة في العمل)

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة "هناك ولاء لأهداف المنشأة".

المحور الثاني: الولاء للإدارة:

انطلاقا من الجداول (09-17) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن معظم العمال يظهرون الولاء للإدارة رغم بروز بعض الطفرات التي لا تؤثر على سير العمل. وقد يرجع ذلك إلى بعض المشاكل التي نجدها فل كل المنشآت والتي تنشأ بين العمال والإدارة ويبرز ولاء العمال للإدارة من خلال تطبيق مختلف القوانين والشروط التي تضعها الإدارة والذي لمسناه من خلال مختلف الإجابات التي قمنا بتحليلها سابق.

والتي تبين لنا درجة كبيرة من الولاء الملحوظ من طرف عمال المنشأة وهذا ونستطيع أن ننسب ولاء هؤلاء العمال إلى الولاء المستمر الذي سبق وذكره في الفصل الأول والذي يعني ديمومة واستمرار الولاء وعدم الانحياز إلى أي طرف خارجي قد يؤثر على المنشأة وهذا عكس ما أظهرته نتائج الدراسة التي توصل إليها المخلافي (2001) ورغم ذلك هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة "هناك ولاء للإدارة".

المحور الثالث: الولاء لواجبات المنشأة الرياضية

نلاحظ من خلال قراءة الجداول رقم (18-24) والتي خرجت بنتيجة مفادها أن جل العمال يظهرون الولاء لواجباتهم في المنشأة الرياضية رغم ظهور بعض النتائج التي تعارض ذلك والتي تتدرج تحت مظاهر الشعور بالملل والانتواء والتهرب.

والتي قد تلاحظ في جميع الأماكن والمؤسسات ولا تكاد تخلو مؤسسة من هذه المظاهر على مختلف مجالاتها وأنواعها إلا أنها برزت بصفة ضعيفة في عمال المنشأة الرياضية والتي لا تؤثر بشكل كبير في سير العمل.

وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة القائلة هناك "ولاء في أداء الواجبات (الانضباط)".

3- استنتاجات عامة:

- 01- أثبتت الدراسة أن هناك مجهود كبير مبذول من طرف العاملين (موظفي) المؤسسة وهذا راجع إلى سعيهم الشديد لإنجاح عمل المنشأة الرياضية
- 02- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي ومستوى ثقافي جيد وهذا ما يبرز من خلال ما وجدناه ولمسناه في عملهم داخل المنشأة الرياضية
- 03- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات
- 04- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل قد تساعد على تنشيط العمال وتحفيزهم أكثر لبذل مجهودات أفضل لإنجاح عمل المنشأة الرياضية.

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه لا يمكن تعميم النتائج على المستوى الوطني لأن تتغير النتائج بتغيير العمال والظروف والأسباب التي إما ان تكون مساعدة أو تكون عكس ذلك ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح واقع الولاء لدى العاملين في المنشآت الرياضية، و قد تم إيضاح أهم المعوقات وطرح بعض الحلول التي يمكن أن تفعل هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن تكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للولاء الذي يلعب دورا كبيرا في مختلف الإدارات وخاصة الإدارة في المجال الرياضي.

الخاتمة

مما سبق دراسته نرى مدى أهمية ولاء العاملين لتنظيماتهم ومدى أهمية الولاء في تحقيق أهداف المنظمات وتقليل كثير من التكاليف الناجمة عن التخريب وهدر الوقت والممارسات الأخلاقية في العمل والسلبيات السلوكية الأخرى.

فالولاء التنظيمي يحقق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف الموسومة وتقديم كل ما هو جديد بحيث تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار والمنافسة والازدهار ويكسب ثقة العاملين بها ورضاهم عنها، وهذا الأخير يقتضي من المنظمات عند وضع سياساتها المتبعة مع العاملين يجب أن تركز على العلاقات الإنسانية والأساليب الحديثة في القيادة والتحفيز والإشراف وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الولاء والعمل المخلص المبدع.

يعد الولاء التنظيمي لدى العاملين من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في الدول العربية في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، فقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كبيرة ومتنوعة، و تعددت الدراسات وتعددت معها الطرق لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية لأشكال المختلفة للولاء التنظيمي. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين اتجاهات الأفراد وبعض الظواهر والأنماط السلوكية، إذ أن المستويات المنخفضة من ولاء الأفراد لمنظماتهم ولمهنتهم يؤدي إلى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل والمنظمة، مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل، وانخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، بينما زيادة ولاء الأفراد لمنظماتهم ولمهنتهم يمكنهم من تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو عملهم ومنظماتهم، مما ينعكس على رضاهم على أعمالهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم

وفي الأخير نرجو أننا فقد ساعدنا ولو بقليل في بحثنا هذا من أجل فتح المجال وإظهار بعض الخفايا من أجل النهوض بمنشآت رياضية في مستوى تطلعات العامة

قائمة المصادر والمراجع

• الكتب باللغة العربية

1. احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007
2. جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006
3. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
4. زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
5. شاكر جار الله، أثر الأنماط القيادية لرؤوساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الأول، 2003
6. شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
7. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005
8. طارق. والعدلوني، محمد، خماسية الولاء . كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، الطبعة الأولى، الكويت، شركة الإبداع الخليجي، 2003
9. عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002
10. عفاف عبد المنعم درويش ، كتاب الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، (د س)
11. محمد سرحان، أهمية الولاء التنظيمي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، جامعة دمشق للعلوم الإنسانية والقانونية، العدد 17، العدد2، 2001
12. محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002

13. مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
14. مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005
15. مرنيذ أسامة، زروق نجيب: **الفعالية التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، (د س)**
16. مصطفى نجيب شاوش: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005

• الكتب بالغة الفرنسية

1. Carmeli, A. & Gefen, D., The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.20, No.2
2. Marchiori, D.M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions **Medical Teacher**. 26(4), 2004

• رسائل التخرج

1. صالح حسن شحادة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، الأردن
2. محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال: «دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية» ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2002



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بحث مقدم لتحضير شهادة ماستر في إدارة وتسيير رياضي تخصص: تسيير منشآت رياضية

استبيان

في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي تحت عنوان " واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنشأة الرياضية " نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بصدق وموضوعية، ونتعهد أن كامل البيانات المجمعة بواسطة هذه الاستمارة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وشكرا على تعاونكم.

المحور الأول: الولاء لأهداف المركب

1. هل تظهر لأصدقائك أن هذا المركب رائع ويستحق أن تعمل فيه؟

نعم لا

2. هل لديك استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المركب؟

نعم لا أحيانا

3. هل تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تخبر الأشخاص الآخرين بأنك فرد في هذا المركب؟

نعم لا

4. هل يمكنك التخلي عن العمل في عذا المركب إن وجدت وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى

أكد لا أظن ذلك إن كان الأجر جيدا

5. إلى ماذا يدفعك هذا المركب؟ إلى....

تقديم أفضل ما عندي الملل كراهية العمل

6. هل يهيك جدا سمعة هذا المركب ومدى تحقيقه لأهدافه النهائية

كثيرا قليلا المهم أنني أتقضى أجرا

7. هل تقوم بالمحافظة على الوسائل والمعدات الخاصة بالمركب؟

نعم لا

8. هل تشعرك نجاح هذا المركب بالارتياح؟

نعم لا لست مهتما به

المحور الثاني: الولاء للإدارة

1. هل تعتقد أنه يجب عليك أن تظهر الولاء لإدارة المركب؟

نعم لا أحيانا

2. هل تشعر أنك حريص على تطبيق قوانين المركب؟

أكيد لست حرصا أفكر في راتبي فقط

3. هل تحس أن مشكلات إدارة المركب هي مشكلاتك الخاصة

نعم ليس لي علاقة بها إذا كانت تعنيني فقط

4. على المدى البعيد أي تغيير مهما كان بسيطاً في إدارة هذا المركب

يجعلني أفكر في ترك العمل في زيادة وتيرة العمل.

5. ما نوع الأخطاء التي ارتكبتها في هذا المركب

كبيرة صغيرة لا شيء

6. هل توافق على سياسات هذا المركب فيما يتعلق بالأمور التي تخص العاملين فيه.

نعم لا أحيانا

7. هل تلتزم بما تمليه عليك الإدارة الخاصة بالمركب ؟

نعم لا

8. هل لديك أي التزام اتجاه المركب الذي تعمل فيه؟

نعم لا

9. هل توفر لك إدارة المركب ما يكفي من المستلزمات لكي تبقى وفيها لها؟

ليس بالضبط ما يكفي حاجتي الأساسية لا توفر شيء

المحور الثالث: الولاء لواجبات المركب

1. هل تشعر بالولاء لهذا المركب؟

نعم لا

2. هل أنت على استعداد لقبول أي عمل في هذا المركب لكي تحتفظ بعملك فيه؟

نعم لا ليس كل الأعمال

3. هل تتطابق قيمك مع قيم المركب الذي تعمل به؟

نعم لا بعضها

4. بماذا تشعر بأن أتاحت لك الفرصة للعمل في هذا المركب

بالسعادة والارتياح بالفشل والضجر لا أشعر بشيء

5. بماذا تشعر عند بقائك في المركب؟

الفخر الذل

6. هل ارتكبت خطأ عندما قبلت أن تعمل في هذا المركب؟

نعم لا

7. ماذا تعتير هذا المركب؟

أفضل مكان يمكن أن أعمل به. أسوأ مكان للعمل

ملخص البحث

عنوان الدراسة : واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنشأة الرياضية

أهداف الدراسة:

1. تنبيه المسيرين للمنشآت بالدور الذي يمكن أن يلعبه الولاء التنظيمي في تطوير المجال الرياضي.
2. إبراز الإيجابيات والفوائد للولاء التنظيمي في المنشآت
3. توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والإدارة وكذا العاملين.
4. مدى مساهمة كل من لهم صلة الولاء التنظيمي كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير الإدارة الرياضية.

الإشكالية العامة:

- هل هناك مستوى مقبول للولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنشآت الرياضية

الإشكالية الجزئية :

- هل هناك ولاء لأهداف المنشأة؟
- هل هناك ولاء للإدارة؟
- هل هناك ولاء في أداء الواجبات (الانضباط)؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:- هناك مستوى مقبول للولاء التنظيمي لدى الأفراد.
- الفرضيات الجزئية: - هناك ولاء لأهداف المنشأة.
- هناك ولاء للإدارة.
- هناك ولاء في أداء الواجبات (الانضباط).

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي و شملت العاملين في المركب الجوّاري .
المجال الزمني: كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين يوم 25 ديسمبر 2017 إلى غاية يوم 15 ماي 2018
المجال المكاني: تم توزيع الاستبيان على بعض العاملين في المركب الجوّاري في بلدية سيدي خالد
المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

النتائج المتوصل إليها :

- أثبتت الدراسة أن هناك مجهود كبير مبذول من طرف العاملين (موظفي) المؤسسة وهذا راجع إلى سعيهم الشديد لإنجاح عمل المنشأة الرياضية
- إن أفراد مجتمع الدراسة كانوا ذو مؤهل علمي ومستوى ثقافي جيد وهذا ما يبرز من خلال ما وجدناه ولمسناه في عملهم داخل المنشأة الرياضية
- اتضح أن هناك عدة معوقات تحد من إظهار العمال لخبراتهم وكفاءتهم الكامنة وقد يرجع ذلك إلى نقص الرواتب أو نقص الوسائل والمعدات
- أوضحت الدراسة أن هناك عوامل قد تساعد على تنشيط العمال وتحفيزهم أكثر لبذل مجهودات أفضل لإنجاح عمل المنشأة الرياضية.