

مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية.

The level of organizational loyalty of employees in sport management

صواش عيسى

جامعة بسكرة، asaouache@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/17

تاريخ القبول: 2019/11/16

تاريخ الاستلام: 2019/08/14

المخلص :

استهدف البحث معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وأداة البحث تمثلت في مقياس الولاء التنظيمي المصمم من قبل آلان وماير سنة 1990، وبلغ حجم العينة 22 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة خلال شهر مارس 2019، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتفعيل نظام الاتصالات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين بهذه المؤسسة الرياضية.
- الكلمات المفتاحية : الولاء التنظيمي، الموارد البشرية، الإدارة الرياضية.

Abstract :

The research aimed to know the level of organizational loyalty in a sample of the employees of the sports management represented by the Directorate of Youth and Sports of the state of M'sila, the researcher relied on the descriptive approach in the survey method, and the research tool was represented in the organizational loyalty scale designed by Allen and Mayer in 1990, the sample size was 22 employees in the Directorate of Youth and Sports of the State of M'sila during the month of March 2019, the researcher concluded that the employees of this institution have an average level of organizational loyalty, the study recommended the need to observe the system of material and moral incentives, And activating the communication system and participation of decision-making personnel to increase the organizational loyalty of

employees in this sports institution.

Keywords Organizational Loyalty, Human Resources, Sport management.

مقدمة وإشكالية الدراسة :

يكتسي العنصر البشري أهمية بالغة في مختلف المنظمات لأنه المحرك الحقيقي للعملية الإنتاجية وهو الأداة التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فالعناية والاهتمام بمتطلبات الموارد البشرية يعتبر أكثر من ضرورة لضمان الاستقرار واستمرارية المنظمة في أداء مهامها، وهذا يكون عن طريق المواءمة بين احتياجات الموارد البشرية من جهة وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى، وهذا التوجه أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية لدى الأفراد العاملين وهذا حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم وأعمالهم بدرجة عالية من الجودة والفعالية في الأداء.

ومن بين المواضيع التي لاحقت اهتمام الباحثين وكذا المسؤولين في المنظمات المختلفة موضوع الولاء التنظيمي الذي يعبر عن درجة ارتباط العامل بمؤسسته التي يعمل بها وكذا مدى رغبته في القيام بواجباته واستمراره في العمل و إيمانه بأهداف المؤسسة وتطابق ذلك مع طموحاته وأهدافه الشخصية، وهذا ما من شأنه المساهمة في الاستقرار المهني بالمؤسسة وتفادي المشاكل العمالية، والمحافظة على إطارات المؤسسة الأكفاء، هذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من خلال خلق جو يسوده الثقة والإخلاص في العمل والسعي نحو التحسين والتطوير، أما في حالة غياب الولاء أو ضعفه هذا يجعل العامل فاقد للرغبة في العمل ويبيدي استعداداه لتركه بمجرد توفر فرص عمل أفضل في جهة أخرى وفي حالة حدوث ذلك يعتبر خسارة للمؤسسة ويسبب لها زيادة في النفقات لأنها فقدت عمال أو موظفين أكفاء قامت بتدريبهم وتكوينهم سابقا.

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها، وقد تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد العامل وقد تحدث نتائج سلبية تؤدي إلى الصراع التنظيمي(محمد القربوتي، 2009، ص76)

والولاء التنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد في ترابطهم بالمنظمة، ويدفعهم للعمل بروح تعاونية وأكثر دقة واهتمام، وكذلك بناء شبكة من العلاقات الإنسانية بين العاملين (محمد القريوتي، 2009، ص72)

والمجال الرياضي يتميز بتنوع الاختصاصات التي تحتاج إلى العنصر البشري خاصة في الجانب الإداري الذي تتنوع مستوياته تبعاً لنوع المؤسسة الرياضية وطبيعتها فنجد الأندية الرياضية، والمنشآت الرياضية، ومديريات الشباب والرياضية هذه الأخيرة التي تضم في صفوفها عدد معتبر من الموظفين الذين يشغلون مناصب مختلفة ويسعون إلى القيام بمهامهم الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا يرتبط بدرجة ولائهم لوظائفهم ورغبتهم في الاستمرار في العمل بها من عدمها وهذا من خلال ما يملكونه من ولاء لهذه المؤسسة ولأهدافها ومسؤوليها وكونها مؤسسة خدمية فهي بحاجة ماسة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية في سبيل ترقية الممارسة الرياضية والاهتمام بفئة الشباب من جهة وترقية الممارسة الرياضية من جهة أخرى، ومن خلال تعاملها مع عديد المؤسسات الأخرى عليها توفير بيئة تنظيمية داخلية جيدة من شأنها تحسين الإلتزام والولاء لدى موظفيها وبالتالي تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها.

وعليه وبناء على ما سبق نطرح التساؤل العام التالي: ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

التساؤلات الجزئية:

- ما هو مستوى الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- ما هو مستوى متوسط من الولاء المعياري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
- ما هو مستوى متوسط من الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

-يوجد مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- يوجد مستوى متوسط من الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- يوجد مستوى متوسط من الولاء المعياري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- يوجد مستوى متوسط من الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أهداف البحث:

-معرفة مستوى الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-معرفة مستوى الولاء المعياري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-معرفة مستوى الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

أهمية البحث:

يعتبر الولاء التنظيمي موضوع بالغ الأهمية في كل المنظمات مهما كان نوع نشاطها وحجمها والولاء مرتبط بالفرد والمنظمة والمجتمع، ويرتبط أيضا بالسلوكات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من خلال وضوح المهام والواجبات، والمشاركة في اتخاذ القرارات و عنصر التحفيز، و علاقة الرؤساء بالمرؤوسين وهذا ما من شأنه خلق التزام لدى العاملين ودافعا لهم للقيام بأداء أفضل ورغبة في الاستمرار بالمنظمة، أما في حالة وجود تضارب في المصالح وعدم اهتمام العاملين من الناحية الاجتماعية والنفسية هذا سينعكس بالسلب على ولاء هؤلاء الأفراد للمنظمة وأهدافها فيكون أداؤهم دون المستوى، وقد يقررون مغادرة المؤسسة نحو مؤسسات أخرى تقدم امتيازات واهتمام أفضل بالعاملين.

1-الكلمات الدالة في الدراسة :

-الولاء التنظيمي: "درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء

أو جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه

المنظمة".(عبد الباقي،2005، ص181)

ويعرفه حريم(1997): " اتجاه حول ولاء الفرد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" (حريم حسين، 1997، ص 107)

ويرى العطية(2003): حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها.(عطية ماجدة، 2003، ص 103)

ونعرف الولاء التنظيمي إجرائيا بأنه مشاعر الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ودرجة تطابق أهدافه وطموحاته مع أهدافها ومدى رغبته في بذل الجهد لضمان تطورها والبقاء للعمل بها.

-الموارد البشرية: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية." (عمرو وصفي عقيلي، 2005، ص 11)

كما تعرف على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات." (مرنيز أسامة، 2013، ص 50)

ونعرف الموارد البشرية بأنهم جميع الأفراد الذين يعملون داخل المنظمات المختلفة ويقومون بواجبات وأعمال في حدود وظائفهم ومسؤولياتهم اعتمادا على خبراتهم وقدراتهم واختصاصاتهم مقابل أجر ومزايا مختلفة.

-الإدارة الرياضية: " هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيآت الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق-أهداف-هذه الهيآت.

كما تعرف أيضا :توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. ("مفتي إبراهيم حمادة، 1999، ص 17)

وعليه يمكن تعريف الإدارة الرياضية إجرائياً بأنها تنظيم بشري يعمل وفق قوانين وقواعد منظمة تحدد مسؤوليات وواجبات جميع الأفراد داخل التنظيم تعمل بالتنسيق بينها من أجل تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الفعالية.

2- الدراسات السابقة والمشابهة :

-دراسة صالح خليفات، وخلف الملاحمة(2006): هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة حيث تمثلت تساؤلات الدراسة حل معرفة مستوى الولاء التنظيمي(العاطفي، المستمر، المعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وكذا معرفة الفروق في الولاء التنظيمي وكذا الرضا المهني، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات البحث في مقياس الولاء التنظيمي المصمم من طرف (آلين وماير) المتكون من 20 عبارة، كذا استبيان صمم من قبل الباحثين لقياس الرضا المهني مكون من 25 عبارة، وبلغ حجم العينة 559 عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة خلال الموسم الجامعي 2006/2005 وبنسبة تمثيل 43.40% من المجتمع المتاح، وتوصل الباحثان إلى أهم النتائج وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وجود فروق في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس ومدة الخدمة في الجامعة ومتغير الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام للمكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة حتى لا يتم اللجوء إلى فرص عمل بديلة .

-دراسة رشيد عزيمة، وذياب أحمد، وأحمد عكاب(2007): هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وأداة الدراسة ممثلة في استبيان مكون من 12 عبارة 6 عبارات متعلقة بالولاء التنظيمي، و6 عبارات متعلقة بأداء العاملين، طبق على عينة مسحية مكونة من 50 عامل بالوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد من مجموع 60 عامل بالمجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين ولاء العاملين والأداء.

-دراسة مزوار منوبة(2013):هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة عمومية ممثلة في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وكذا الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى المنهج الوصفي الارتباطي، أداة البحث تمثلت في مقياس متعلق بالحوافز مكون من ثلاثة محاور هي الحوافز المادية والمحور الحوافز المعنوية ومحور المناخ التنظيمي بمجموع 23 عبارة بينما المقياس الثاني فكان لقياس مستوى الولاء به ثلاثة محاور بمجموع 17 عبارة، بلغ حجم العينة 182 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المؤسستين الصناعيتين، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها مستوى الرضا عن الحوافز لدى أفراد العينة متوسط على العموم، مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط وقريب من المرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الحوافز و الولاء التنظيمي.

-دراسة عبادو خديجة(2015):استهدفت الدراسة الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة جامعات الجزائر، والاختلاف في الولاء حسب متغيرات التخصص والرتبة الأقدمية ومكان العمل، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة البحث تمثلت في مقياس بورتر للولاء مكون من 14 عبارة، وبلغ حجم العينة 447 أستاذ جامعي من الجنسين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بكل من جامعات الوادي وبسكرة وورقلة وغرداية، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة مرتفع، عدم وجود فروق في الولاء لدى أساتذة الجامعات حسب متغيرات(التخصص، الرتبة، الأقدمية، الجامعة).

-دراسة فواز بدوي البدوي(2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس الفلسطينية، كما هدف أيضا إلى التعرف على بعض المتغيرات الديمغرافية مثل طبيعة الوظيفة، والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.لأجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأداة ممثلة في استبانة من مجالين مكونة من 36 عبارة

حيث يتضمن الأول 25 عبارة تخص المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة، المجال الثاني يتكون من 11 عبارة تخص الولاء التنظيمي تم توزيعها على 70 عاملاً، وبعد المعالجة الإحصائية أشارت نتائج الدراسة إلى وجود استجابة كبيرة في مجال المناخ التنظيمي وكذا الولاء، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرين تعزى لسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي بين العاملين وإدارة الشركة، وتقديم المزيد من التحفيز وتطوير أجواء التعامل الديمقراطي.

دراسة أحمد جمال غزالي حسن رضوان (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين بمؤسسات مصلحة الضرائب، والديوان العام، التأمينات الاجتماعية، المستشفى الجامعي، شركة توشيا العربي وذلك بمحافظة القليوبية (مصر)، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات البحث تمثلت بقياس الولاء التنظيمي يحتوي 14 عبارة، وكذا مقياس للأداء مكون من 13 عبارة على عينة مكونة 330 عاملاً تم اختيارهم عشوائية بسيطة الباحث وتوصل إلى وجود تأثير إيجابي للولاء التنظيمي على أداء العاملين، إضافة إلى وجود اختلاف في تأثير المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على كل من الولاء التنظيمي وأداء العاملين.

1- الطرق المنهجية المتبعة :

1-1- العينة وطرق اختيارها: تم اختيار عينة البحث المتمثلة في الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بطريقة عشوائية بسيطة حيث بلغ عدد أفراد العينة 22 إداري من مجموع 35 من المجتمع الأصلي المتمثل في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-1- المنهج: يرى الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة وهو واحد من أساليب المنهج الوصفي لأننا بصدد دراسة مستوى الولاء لتنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-1-أداة البحث: تمثلت في مقياس الولاء التنظيمي المصمم من قبل (Allen&Mayer 1990) وهو مقياس ليكرت خماسي التدرج (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، تم تكييفه لبيئات عينة البحث.

ويرى كل من (Allen&Mayer 1990) أن الولاء يتكون من ثلاثة أبعاد هي:
الولاء العاطفي Affective Commitment: وهو يعكس مدى انتماء الفرد للمنظمة وارتباطه مع أهدافها والسعي لتحقيقها والرغبة في الاستمرارية العضوية بغض النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها تمثله العبارات من (1 إلى 8)
الولاء المستمر Continuous Commitment: ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها تمثله العبارات من (9 إلى 14)
الولاء المعياري Normative Commitment: وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء بالمنظمة تمثله العبارات من (15 إلى 20)
 -الأسس العلمية لأدوات البحث: تم التأكد من ثبات أداة البحث باستخدام عينة استطلاعية مكونة من 10 موظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية الذي بلغ 0.92 وبذلك يكون المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، كما تم حساب الصدق البنائي للمقياس والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01) يوضح معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الولاء

التنظيمي

الأبعاد	الارتباط مع الدرجة الكلية
الولاء العاطفي	0.84**
الولاء المستمر	0.83**
الولاء المعياري	0.93**

المصدر: من إعداد الباحث (مخرجات برنامج spss)

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

4-2-الأدوات الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss النسخة رقم 22

وقد اعتمد الباحث على الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري

- تصنيف مستويات الولاء التنظيمي:

-[1-2.33]: مستوى منخفض. - [2.33-3.66]: مستوى متوسط. - [3.66-5]:

مستوى مرتفع.

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1-2-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (الولاء العاطفي)

جدول رقم(02) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الولاء العاطفي

مستوى الولاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1.07	2.87	1- لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في مديرية الشباب والرياضة الحالية
متوسط	1.01	3	2- أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مديرية الشباب والرياضة مع الآخرين.
متوسط	0.87	2.37	3- أنظر إلى المشكلات التي تواجه المديرية على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
ضعيف	0.67	2.25	4- يصعب علي الالتحاق بمديرية أخرى والانتماء إليها كما هو الحال هنا
متوسط	1.23	3.38	5- أشعر بوجود جو اخوي في هذه المديرية
متوسط	0.60	3.13	6- أحس بارتباط عاطفي تجاه هذه المديرية التي أعمل بها
متوسط	0.71	3	7- لهذه المديرية(DJS) مكانة عالية في نفسي
متوسط	0.67	3.25	8- أشعر بولاء مستمر لهذه المديرية
متوسط	0.45	2.90	الدرجة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الباحث (مخرجات برنامج spss)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(02) المتعلقة ببعد الولاء العاطفي وعباراته كانت متوسطاتها الحسابية تندرج ضمن الفئة الثانية [2.33-3.66] التي تعبر عن مستوى متوسط ماعدا العبارة رقم(4) جاءت في المستوى الضعيف، حيث نجد المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد يساوي 2.90 وبالتالي يمكن القول أن مستوى الولاء العاطفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في مستوى متوسط.

2-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية(الولاء المستمر)

جدول رقم(03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الولاء المستمر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء
9- أشعر بالخوف من ترك العمل هنا لصعوبة الحصول على عمل آخر	3.13	1.18	متوسط
10- سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك عملي هذا	2.75	0.84	متوسط
11- إن بقائي للعمل في مديرية الشباب والرياضة نابع من حاجتي للبقاء فيها	3	1.43	متوسط
12- أشعر أنني لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل	2.50	1.24	متوسط
13- يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مديرية أخرى.	3.25	1.21	متوسط
14- تقدم لي هذه المديرية مزايا لا تتوافر في مديريات أخرى مثلها.	2.75	0.44	متوسط
الدرجة الكلية للبعد	2.89	0.77	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث(مخرجات برنامج spss)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(03) المتعلقة ببعد الولاء المستمر وعباراته كانت متوسطاتها الحسابية تندرج ضمن الفئة الثانية أيضا [2.33-3.66] التي تعبر عن مستوى

متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد 2.89 وبالتالي يمكن القول أن مستوى الولاء المستمر لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في مستوى متوسط.

3-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة (الولاء المعياري)

جدول رقم (04) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الولاء المعياري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء
15- أشعر بضرورة الإلتزام والولاء المهني لهذه المديرية التي اعمل بها.	3.75	1.21	مرتفع
16- الانتقال من مديرية إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	2.50	1.24	متوسط
17- أشعر باللتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه المديرية.	3.75	1.32	مرتفع
18- أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	2.50	0.88	متوسط
19- أحرص على الاستمرار بالعمل بمديرية الشباب والرياضة	3.37	0.70	متوسط
20- من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس المؤسسة.	2.88	0.60	متوسط
الدرجة الكلية للبعد	3.12	0.77	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث (مخرجات برنامج spss)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) المتعلقة ببعده الولاء المعياري (الأخلاقي) كانت ثلاث عبارات متوسطاتها الحسابية تندرج ضمن الفئة الثالثة في مستوى مرتفع وهي العبارات رقم (15، 17، 20)، في حين كانت العبارات (15، 16، 19) ضمن الفئة الثانية [2.33-3.66] التي تعبر عن مستوى متوسط، وبخصوص الدرجة الكلية للبعد الولاء المعياري كان متوسطها

الحسابي يساوي 3.12 في مستوى متوسط وبالتالي يمكن القول أن مستوى الولاء المعياري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في مستوى متوسط.

4-2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

جدول رقم(05) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الولاء التنظيمي وأبعاده

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء
الولاء العاطفي	2.90	0.45	متوسط
الولاء المستمر	2.89	0.77	متوسط
الولاء المعياري	3.12	0.77	متوسط
الدرجة الكلية	2.96	0.56	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث(مخرجات برنامج spss)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(05) والتي تعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الثلاثة جاءت كلها ضمن الفئة الثانية [2.33-3.66] والتي تعبر عن مستوى متوسط للولاء التنظيمي، وعليه نستنتج أن الفرضية العامة محققة والتي تنص على أن الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في مستوى متوسط.

3- المناقشة:

بناء على النتائج المبينة في الجداول رقم (02) و(03) و(04) و(05) والتي أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة كانت في مستوى متوسط وهذا ينطبق على الأبعاد الثلاثة الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري وبالتالي كانت الفرضيات الجزئية كلها محققة إلى جانب الفرضية العامة، وهذا يتطابق مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة مزوار منوبة(2013) دراسة فواز بدوي البدوي(2015)، والتي أشارت إلى أهمية الولاء التنظيمي وضرورة توفير مناخ تنظيمي، ووجود نظام متكامل للحوافز، والتعامل بالأسلوب الديمقراطي مع العاملين مثل المشاركة في

اتخاذ القرارات ورسم سياسات المنظمة من أجل الرفع من مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، كما لا تتطابق هذه النتائج مع دراسة عبادو خديجة(2015) والتي توصلت إلى نتيجة مفادها مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة مرتفع، وعدم وجود فروق في الولاء لدى أساتذة الجامعات حسب متغيرات(التخصص، الرتبة، الأقدمية، الجامعة) وهذا يفسره الباحث الى الاختلاف في عيني البحث حيث طبيعة الوظيفة تختلف بين الدراستين

ويشير العديد من المختصين إلى أهمية الولاء التنظيمي حيث يذكر (Godarzi): "الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه انخفاض في معدل دوران العمالة بين المنظمات، والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك اتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي." (Godarzi,2012,p8995)

ويضيف (Auer&Antoncic): "يساهم الولاء التنظيمي لدى العاملين في تكوين صورة ذهنية ايجابية تجاه المنظمة في بيئتها المحيطة، كأصحاب المصالح الخارجية، مثل العملاء، مما يقلل من تكاليف الترويج للمنظمة، كذلك يساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، تحسين علاقات العمل الداخلية، يساهم في نمو المنظمة، والوصول لرضا العميل." (Auer& Bostzan,2011,p82).

كما يساهم الولاء التنظيمي في دفع العامل للبقاء لوقت متأخر لإتمام عمله، والمشاركة في أنشطة إضافية، المساهمة في الأنشطة الخيرية للمنظمة، وكذا تقديم الاقتراحات، والاستمرار في المنظمة، الالتزام بالقواعد وإتباع التعليمات، التأكيد على جودة المخرجات، والعناية بموارد وممتلكات المنظمة. (Kumar&Shukhar,2012,p101).

4- الاستنتاجات والاقتراحات: : خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يملك موظفو مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مستوى متوسط من الولاء العاطفي
- يملك موظفو مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مستوى متوسط من الولاء المستمر.
- يملك موظفو مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مستوى متوسط من الولاء المعياري

- يتميز موظفو مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي بصفة عامة.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات هي:

- وضع نظام متكامل لتحفيز العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- توضيح المهام والواجبات الموكله للعاملين بمديرية الشباب والرياضة مع التدريب المستمر.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع حلول للمشاكل التنظيمية والقرارات المختلفة.
- تفعيل نظام الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام بمديرية الشباب والرياضة.

المراجع:

-أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1-الكيسي عامر بن خضير، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998.
- 2- بدوي عصام، البطولات والدورات الرياضية، استضافتها، تنظيمها، إدارتها القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
- 3-حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 4-عطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 5-عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 6- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 7-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 8- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية- المدارس، الجامعات، الاتحادات، الأندية الرياضية، الإسكندرية، مطابع آمون، 1999.

ثانياً: الرسائل والمقالات العلمية باللغة العربية

- 9- البدوي فواز بدوي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد(6)، 2016.

- 10-أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ببعض المنظمات المصرية، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2016.
- 11- رشيد عزيمة سالم، وذياب أحمد كريم، وأحمد عكاب شهاب، علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية بكليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد31، 2007.
- 12- صالح خليفات عبد الفتاح وخلف الملاحمة منى، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد(4+3)، 2006.
- 13- هواين، فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية:دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014.
- 14-عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد18، جامعة ورقلة، 2015.
- 15-مزاور منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
- 16-مرنيز أسامة، علاقة التنظيم بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، العدد6، جامعة المسيلة، 2013.

ثالثا:المراجع باللغة الأجنبية

- 17-Auer,J& Bostzan ,A, Employee Loyalty And Its Impact On Firm Gowth,International Journal Of Management And Information System-First Quarter, Vol 15,No1, 2011.
- 18-Goodarzi, A, Organizational Loyatly Management Of Strategic Approach Of Humain Resources, Journal Of Basic And Applied Scientific research , Vol 2, No 9, 2012.
- 19-Kumar,D & Shekhar, N, Perspectives Envisaging Employee Loyalty A Case Analysis, Journal Of Management Research, Vol 12, No 2, 2012.