



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

جودة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعمال في

المؤسسات الرياضية

-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-

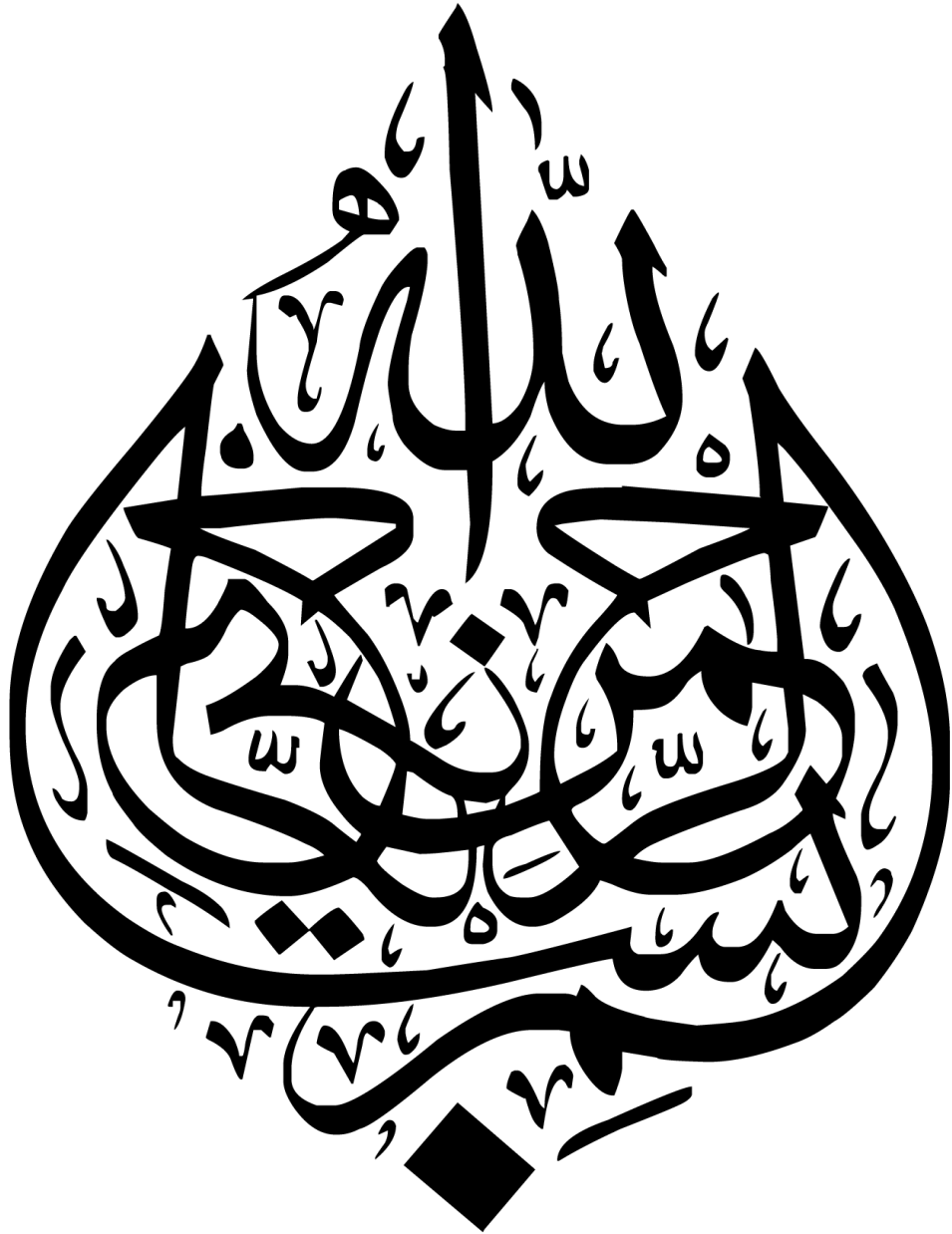
إشراف الدكتور:

عمارة نور الدين

إعداد الطالب:

بقريش علي

السنة الجامعية: 2024/2023



إهداء

الى ينبوع الحنان ورمز الصفاء الى قلبين كلهما حب ووفاء

الى من سهر من أجلي وكابدا الشقاء :

أمي وأبي حفظهما الله ورعاهما.

الى إخوتي وأخواتي الأعزاء على نفسي

الى كل من ساهم في مساعدتي على إنجاز هذا

العمل المتواضع الى زملائي في المعهد وكل

أساتذته وعماله

الى كل أصدقائي من قريب أو من بعيد

أهدي كل حرف أوردته في هذه الرسالة

بقريش علي



شكر وعرفان

نتقدم بالشكر الجزيل والحمد الكثير لله سبحانه وتعالى
الذي أنعم علينا بتوفيقه لإنجاز هذا العمل المتواضع ونتقدم

بالشكر الجزيل الى الأستاذ : **عمارة نور الدين**

الذي شرفنا بقبوله الإشراف على البحث والذي
لم يبخل علنا يوما بنصيحة أو توجيه في سبيل
إنجاح العمل.

كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان الى من
وقفوا بجانبنا ولم يبخلوا علينا يوما بمساعدة أو
تشجيع أو مساندة من دكاترة و وأصدقاء ولا ننسى
التوجه بالشكر الجزيل الى كل من حاول إفادتنا
ولو بكلمة في سبيل العلم وطريق المعرفة.

✚ بقريش علي



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

كلمة شكر وعرfan

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الأجنبية

مقدمة

أ - ب

الجانب المنهجي

الصفحة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
5	1-1 - إشكالية
7	2-1 - فرضيات الدراسة
7	3-1 - أهمية الدراسة
7	4-1 - أهداف الدراسة
7	5-1 - تحديد مفاهيم الدراسة
10	6-1 - الدراسات السابقة
16	7-1 - مميزات الدراسة الحالية

الجانب النظري

الصفحة	الفصل الثاني : الخدمات الاجتماعية العمالية
19	تمهيد
20	2- الخدمات الاجتماعية العمالية
20	2-1- ماهية الخدمات الاجتماعية العمالية
22	2-2- مراحل تطور الخدمة الاجتماعية العمالية واهدافها
24	2-3- فلسفة الخدمات الاجتماعية العمالية ومبادئها
26	2-4- الخدمات الاجتماعية العمالية في بعض دول العالم (نماذج).
29	2-5- أشكال الخدمات الاجتماعية في الجزائر
35	خلاصة

قائمة المحتويات

الصفحة	الفصل الثالث : الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية
37	تمهيد
38	3-1- الولاء التنظيمي
38	3-1-1- ماهية الولاء التنظيمي
39	3-1-2- أهمية الولاء التنظيمي
40	3-1-3- خصائص الولاء التنظيمي
41	3-1-4- مراحل تطور الولاء التنظيمي
42	3-1-5- أبعاد ومتغيرات والعوامل المساعدة للولاء التنظيمي
48	3-1-6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
53	3-2- المؤسسة الرياضية
53	3-2-1- ماهية المؤسسة الرياضية:
54	3-2-2- أهمية المؤسسة الرياضية
54	3-2-3- المهارات الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
55	3-2-4- مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية
55	3-3- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
55	3-3-1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
55	3-3-2- مهام مديرية الشباب والرياضة
56	3-3-3- مدير الشباب والرياضة
58	3-3-4- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
58	3-3-5- ديوان المركب المتعدد الرياضات
61	خلاصة

الجانب التطبيقي

الصفحة	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
65	تمهيد
66	4-1- الدراسة الاستطلاعية
66	4-2- منهج الدراسة
67	4-3- متغيرات الدراسة
67	4-4- مجتمع وعينة الدراسة

قائمة المحتويات

68	4-5- أداة جمع البيانات
68	4-6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
71	4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
72	4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
73	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
79-75	5-1- عرض وتحليل النتائج
83-80	5-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الصفحة	الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات
85	6-1- الاستنتاج العام
86	6-2- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
88	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول	قائمة الجداول
68	1	حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية لمحور الخدمات الاجتماعية العمالية	
70	2	حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي	
71	3	حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان	
75	4	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.	
75	5	إجابات أفراد البحث حول محور الخدمات الاجتماعية العمالية	
77	6	إجابات أفراد البحث حول المحور الثاني (الولاء التنظيمي)	
78	7	معامل الارتباط بيرسون بين متغير الخدمات الاجتماعية العمالية ومتغير الولاء التنظيمي	

قائمة الاشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل	قائمة الاشكال
42	1		مراحل الولاء التنظيمي.
42	2		مراحل الولاء التنظيمي عند بعض الباحثين
44	3		أبعاد الولاء التنظيمي.

الملخص باللغة العربية

ملخص الدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول استكشاف مدى تأثير الخدمات الاجتماعية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الرياضية، استخدم الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، على 40 عامل من العاملين في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام معاملات الارتباط لفحص العلاقات بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الخدمات الاجتماعية العمالية والولاء التنظيمي، من بين النتائج الرئيسية، بلغ معامل الارتباط بين محور الخدمات الاجتماعية العمالية ومحور الولاء التنظيمي 0.465 وهو دال إحصائيًا عند مستوى 0.01. وخلصنا الى أن :

- هناك درجة عالية من الخدمات المقدمة للعمال في المؤسسات الرياضية
 - هناك درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية؟
 - هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة جودة الخدمات الاجتماعية ودرجة الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية
- الكلمات المفتاحية: الخدمات الاجتماعية، الولاء التنظيمي، المؤسسات الرياضية

Abstract

This study revolved around exploring the extent of the impact of social services on the organizational loyalty of employees in sports institutions. The researcher used a descriptive analytical approach on 40 workers in the Youth and Sports Directorate in M'sila. Data was collected and analyzed using correlation coefficients to examine the relationships between variables.

The results showed positive and statistically significant correlations between labor social services and organizational loyalty. Among the main results, the correlation coefficient between the labor social services axis and the organizational loyalty axis reached 0.465, which is statistically significant at the 0.01 level. We concluded that:

- There is a high degree of services provided to workers in sports institutions
- Is there a moderate degree of organizational loyalty among workers in sports institutions?
- There is a statistically significant correlation between the degree of quality of social services and the degree of organizational loyalty of workers in sports institutions

Keywords: social services, organizational loyalty, sports institutions

مُقَلَّمَةٌ

لقيت الخدمات الاجتماعية العمالية اهتماما كبيرا ومتزايدا من طرف مديري المؤسسات الرياضية ، سواء كانت ذات طابع خدماتي أو اقتصادي لما لها من تأثير إيجابي على المؤسسة الرياضية كونها تمس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، من خلال مساعدة العمال في مواجهة المشاكل والتغلب عليها، بتلبية حاجاتهم المتغيرة، والعمل على كسب اخلاصهم وولائهم لها، من خلال الاستفادة من طاقاتهم في الرفع من مستوى الأداء والتسيير الحسن للمؤسسة.

والمؤسسات سواء كانت ذات طابع خدماتي أو اقتصادي أو غيرها، تعتبر القاعدة الأساسية للتنمية والتي تعمل على تلبية احتياجات المجتمع، كما تسعى لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون على اختلاف مستوياتهم، لذا فإن العنصر البشري يعتبر الدعامة الأساسية والرئيسية لنجاحها وتحقيق أهدافها، لهذا فقد عملت مختلف المؤسسات - ومن خلال الدراسات- على الاهتمام به وإعطائه الأولوية من أجل استغلال قدراته الكامنة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن حاجات ورغبات وتوقعات الفرد العامل أمر ينشد إشباعه من خلال ما تقدمه المؤسسة له من حوافز، وخدمات مكملة لتحقيق طموحات العاملين لرفع الروح المعنوية لديهم.

والولاء التنظيمي يعد عنصرا جوهريا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الولاء التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويتولد الولاء التنظيمي من التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم، وضغط العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الولاء التنظيمي هو إدراك الأفراد للتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي ينتمون إليه.

وقد ذهب العديد من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن بين هذه العوامل ما هو شخصي، وما هو سلوكي، وما هو متعلق بالقيم الخاصة بالمنظمة، وما هو متعلق بالعوامل الخارجية مثل القيم التي يحملها الأفراد ويعلمون من أجل بلوغها داخل التنظيم.

ومنه فقد جاءت دراستنا لتتناول موضوع: جودة الخدمات الاجتماعية العمالية وعلاقتها في تحقيق الولاء التنظيمي، في إطار هذه الدراسة اعتمدنا مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة كمجتمع بحث باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.

وعلى ضوء كل ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان جودة الخدمات الاجتماعية العمالية في تحقيق الولاء التنظيمي، واحتوت هذه الدراسة على مقدمة وخمسة فصول، تضمن الفصل الأول الاطار العام

للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة وكذا أهداف الدراسة، مع تعريفنا على تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة المتناولة لمثل موضوع دراستنا وفي الاخير لهذا الفصل ابرزنا مميزات الدراسة الحالية التي نحن بصددھا.

وفي الفصل الثاني تناولنا التأصيل النظري للخدمات الاجتماعية العمالية، من خلال التطرق إلى جذورها التاريخية ومراحل تطورها، وكذا أهدافها، كما تطرقنا إلى الخدمات الاجتماعية العمالية بنوع من التفصيل في التشريع الجزائري

أما الفصل الثالث المتعلق بموضوع الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، واشتمل هذا الفصل على عدة عناصر، والتي تضمنت: أهمية الولاء التنظيمي، مراحلھ، أنواعه، خصائصه، العوامل المؤثرة فيه. والمؤسسات الرياضية من مفهوم لها وأهميتها والمهارات الأساسية لإدارتها وكذا مستويات المؤسسة الرياضية وكذا نظرة على مديرية الشباب والرياضة من خلال التطرق الى تعرف لها ومعرفة مهام المدير والهيكل التنظيمي للمديرية الشباب والرياضة.

وفي الفصل الرابع تناولنا الاجراءات الميدانية للدراسة وفيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، والاساليب الاحصائية المطبقة في تحليل النتائج، أما الفصل الخامس خصص لعرض وتحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها، أم آخر فصل تناولنا فيه الاستنتاجات العامة والاقتراحات والتوصيات، لننتهي إلى المراجع المعتمدة في الدراسة وملاحق التابعة للدراسة.

الجانب المنهجي



الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1-1- إشكالية الدراسة

1-2- فرضيات الدراسة

1-3- أهمية الدراسة

1-4- أهداف الدراسة

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1-6- الدراسات السابقة

1-7- مميزات الدراسة الحالية

1-1- إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسات من المنظمات التي تعمل على تحسين وتطوير الخدمات من أجل تلبية حاجات المجتمع من السلع أو الخدمات المتغيرة والمتطورة على الدوام، لهذا فهي تحاول تحقيق أقصى مردود، من تحقيق مختلف العوامل التي تساعد على ذلك، كتحسين ظروف العمل المادية من خلال توفير الآلة والتكنولوجيا المتطورة والاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أحد عناصر ومكونات التنظيم، بل وأهم عنصر فيه والأكثر تأثيراً على الإطلاق. (ديلمي عبد الحليم، 2021، ص3)

ويعتبر العامل أو العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج لدوره في نجاح أو فشل أي مؤسسة، فقد اهتمت به المؤسسات من خلال قياداتها عن طريق البحث عن العوامل المؤثرة على الإنتاج وكفاءة العامل والتي تؤثر سلباً وإيجاباً عليه، والسعي الى أن يصل رفع انتاجيتهم إلى أقصى الحدود وأقصى كفاءة ممكنة، من خلال توفير العمالة المؤهلة واكسابها المهارات المختلفة لرفع القدرة على الأداء لديهم لكن هذه القدرة غير كافية حسب الدراسات إذا لم يكن هناك دافع للعامل يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تقوم على عنصرين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، فالقدرة تشمل ما يملكه الفرد من مهارات ومعارف، بالإضافة الى قدرات التعليم والتخصص والتدريب والتكوين، أما الرغبة فتشمل العوامل والمؤثرات الخارجية التي تدفع الفرد الى تحقيق أهداف المؤسسة وتقوم سلوكه وتشجع الفرد على الرفع والزيادة في آدائه، ومن خلال تلك العوامل الدافعة ما تقدمه المؤسسات والمنظمات للأفراد من خدمات اجتماعية في مختلف المجالات.

ظهرت الخدمات الاجتماعية العمالية كحتمية وضرورة لأنها عامل من العوامل الهامة داخل المؤسسات، لما تقدمه من للعامل من مساعدات اجتماعية ومادية، نفسية وصحية كون الفرد هو محور العملية الإنتاجية ذلك اهتم أصحاب الأعمال والمؤسسات بالخدمات الاجتماعية العمالية وأصبحت أهميتها تعادل توفر رأس المال اللازم لقيام المشاريع الصناعية وكذا توفر اليد العاملة وكل ما يتصل بعمليات الإنتاج. (ديلمي عبد الحليم، 2021، ص4)

من العوامل التي ساهمت في تأكيد أهمية الخدمات الاجتماعية العمالية هو التقدم الصناعي وما صاحبه من زيادة في استعمال الآلة وظهور مشكلات اجتماعية كالبطالة وانخفاض الأجور وزيادة ساعات العمل للعمال، مما استدعى تدخل الحكومات لإيجاد حلول لها، ومع ظهور الأفكار الاجتماعية والحركات الإنسانية التي دعت إلى إصلاح وضعيات العمال بتقديم أنواع من الخدمات الاجتماعية العمالية على مستوى المؤسسات، وكذلك زيادة حاجيات العمال وتردي أوضاعهم مما أدى إلى انتظامهم في شكل نقابات ومنظمات تدافع عن حقوقهم، وتتبنى مطالبهم مما مكن العمال من استرجاع حقوقهم المسلوبة .

تهدف الخدمات الاجتماعية العمالية إلى مساعدة العامل على النجاح في مهمته كإنسان له كيانه وخصائصه وقدراته وميولاته ورغباته التي تميزه عن الآخرين، لا كوسيلة إنتاج ويتجلى ذلك من خلال مساعدته في شتى المجالات الاجتماعية، الصحية، النفسية، التعليمية، التكوينية، الترويحية والتثقيفية،

كما تهتم بدراسة المشكلات التي تواجهه أثناء قيامه بعمله، وقد قامت الخدمات الاجتماعية العمالية على أسس علمية حديثة تقرر بأن الإنسان لا يمكن أن يقدم الأفضل إلا إذا هيأنا له أفضل ظروف العمل داخليا وخارجيا.

إن موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي تركز على الحالة النفسية للفرد داخل المؤسسة، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية، وهي بمثابة مقياس لفاعلية أداء الفرد، فإذا كانت معنوياته مرتفعة فهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المؤسسة وبالتالي لابد للمؤسسات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، فكلما ارتفعت الروح المعنوية للعاملين كلما ازدادت انتاجيتهم (علاقة طردية)، ولا يتم ذلك إلا من خلال تلك العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد والتي تعتبر الخدمات الاجتماعية العمالية احدى عواملها. ولتحقيق المؤسسات أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية أصبحت تبحث عن أفراد ذوي ولاء تنظيمي بكل المؤشرات المكونة له (العاطفي، المستمر، الأخلاقي)، فالولاء لا ينعكس على الأداء داخل المؤسسة فقط وإنما على البيئة الخارجية، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف للوصول إلى أهداف المؤسسة.

للخدمات الاجتماعية العمالية أهمية بالنسبة للفرد كونها تلبى وتشبع حاجاته داخل المؤسسة وخارجها، فقد أظهرت بعض الدراسات أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المؤسسة ازداد ارتباطه بها كونها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات، مما ينعكس على إنتاجيتهم وانتمائهم لمؤسساتهم، فالمؤسسة الناجحة هي التي تنجح في استغلال كفاءة وفعالية أفرادها بما يحقق أهدافها حيث تقوم بتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية وفق دراسة علمية لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي واحتياجات الأفراد العاملين بها وإسناد قيادتها إلى إدارة رشيدة بأسلوب فعال قادر على التأثير الإيجابي على العاملين وأدائهم ويزيد من ولائهم التنظيمي للمؤسسة ومساعدتها على الاستمرار والاستقرار والقدرة على المنافسة.

انطلاقا مما سبق، وفي إطار تناولنا لموضوع الخدمات الاجتماعية والولاء التنظيمي بثنائية مصطفى بن بولعيد، سنحاول معرفة مساهمة الخدمات الاجتماعية العمالية في تحقيق الولاء التنظيمي، وعلى ضوء ذلك نلخص إشكالية البحث في التساؤل التالي:

هل لجودة الخدمات الاجتماعية علاقة بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟
- ما درجة الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية و الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟

1-2-1- فرضيات الدراسة

1-2-1- الفرضية العامة:

- لجودة الخدمات الاجتماعية علاقة بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية

1-2-2- الفرضيات الفرعية:

- توجد درجة عالية من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
- توجد درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية و الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

1-3- أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة التي يتمثل عنوانها في "جودة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية" من خلال أهمية متغيراتها على الفرد والمؤسسة.
- ازداد الاهتمام بموضوع الخدمات الاجتماعية العمالية في السنوات الأخيرة كونها عملت على رفع مستوى العمال الصحي والاجتماعي مع خلق الجو المناسب لخلق وتنمية الولاء التنظيمي بين العامل ومؤسسته.
- العمال بالمؤسسات والمنظمات ذوي الولاء التنظيمي المرتفع قيمهم واتجاهاتهم وأهدافهم مرتبطة بأهداف المؤسسة ومنه تظهر أهمية الولاء التنظيمي بكافة أبعاده فهو يساعد المؤسسات في معرفة العوامل التي تؤثر على مستواه، ومن هذا الفهم يمكن إيجاد السبل التي تؤدي الى الرفع من مستوى الولاء التنظيمي.
- تبيان ولاء الموظفين في قطاع الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1-4- أهداف الدراسة: هدفت دراستنا إلى:

- معرفة جودة الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة في تحسين وتنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.
- التعرف على واقع الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.
- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.

1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

إن أي علمي يتطلب تحديد المفاهيم التي يعمل عليها الباحث، إذ يمنح ذلك الباحث الحصانة من الأفكار المسبقة وعد الدقة، كما يساعده في ضبط موضوع البحث، ويمكنه من إجراء بحث على أساس علمي سليم.

1-5-1- الجودة: يرجع مفهوم الجودة *Qualité* الى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والانتقان. وقد عرف قاموس اكسفورد الجودة بأنها: درجة الامتياز.

وعرفها كونل *Conell* بأنها: "المثانة والأداء المتميز". (العابد هوارى، 2014-2015، ص16-17)

1-5-2- الخدمات الاجتماعية:

لقد تعددت تعريف الخدمة الاجتماعية واختلفت الأفكار فيها باختلاف ميادينها، وسنعرض في دراستنا بعض من هذه التعاريف:

1-2-5-1- تعريف المنظمات والهيئات الدولية الرسمية:

- تعريف منظمة العمل الدولية:

هي "المنشآت والتجهيزات والأنشطة المختلفة التي تنشأ للعمال الذين يعملون بإحدى المنشآت أو بفرع من فروع النشاط الاقتصادي أو بمنطقة صناعية معينة بهدف تحسين البيئة بقدر الإمكان سواء بأماكن العمل أو خارجها بحيث تقلل أو تزيل جميع أسباب التوتر أو التعب، وبتاحة فرص طيبة للعمال وأسرته لينعموا بحياة صحية ويتمتعوا بأوقات فراغهم" (بلحجي، كبسة، 2022-2023، ص13).

- تعريف هيئة الأمم المتحدة

هي: "كافة العوامل والأساليب والوسائل التي من شأنها تحسين ورفع المستوى المادي والاجتماعي والنفسي للعمال وما يكوف لو من تأثير على معنوياتهم واستقرارهم، سواء كان عف طريق التشريعات التي تصدرها الدولة أو عن طريق المنشآت وأصحاب العمال أنفسهم، وسواء قدمت هذه الوسائل داخل نطاق العمل أو خارجه". (عز الدين أمين، 1971، ص15).

- تعريف الدكتورة فاطمة الحاروني: عرفت بأنها "مهنة تهدف إلى تنمية المجتمعات لتفادي الأضرار المهددة لها أفرادا أو جماعات وذلك لاستثمار الطاقات الشخصية والبيئية (بن غالب، 2014 ص 20).

ومن خلال كل التعاريف نلاحظ أن مفهوم الخدمات الاجتماعية العمالية لا يقتصر على المنشآت الصناعية فقط إضافة إلى أنها لا تهدف إلى تحسين وتنظيم العلاقات بين العمال وزملائهم وبين العمال وأرباب العمل، بل تشمل كل التسهيلات التي تقدم للعمال داخل مكان العمل في المجال الاجتماعي والصحي التي تمنح للعامل في مختلف المؤسسات، بهدف تسهيل حياة العامل داخل وخارج العمل .

التعريف الإجرائي لمفهوم الخدمات الاجتماعية: "هي تلك الخدمات التي تعمل المؤسسات على تقديمها للعامل في المجالات الاجتماعية والصحية والمعنوية، لإشباع وتلبية حاجياته المادية والنفسية والاجتماعية لغرض رفع روح معنوياته وتحقيق الرضا، بقصد التغلب على العوائق المختلفة والوصول به الى مستوى أفضل".

1-5-3- الولاء التنظيمي:

1-3-5-1- تعريف الولاء التنظيمي لغة:

الولاء: للكبر، أي للأعلى فالأعلى.

والولاء: الموالون، يقال: هو ولاء فلان، والولي: من القرب، يقال داره ولي داري، أي قريبة منها (ابن منظور، 2008، ص ص 351-352).

والولاء: المحبة والصداقة، القرب والقرباة، والولاءة، القرباة (المنجد في اللغة والأعلام، 2009، ص 919).
الولاء: من فعل ولي ولاء، قرابة، نصرة، أدى القوم فروض الولاء للملك، أي محبة وصداقة، جاءوا ولاء، أي متتابعين (أحمد العابد وآخرون، د س، ص 1334) وهذا المعنى تدل عليه الآيات الكريمة التالية
قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يُولِهِمْ
مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾ (سورة المائدة، الآية 51).

1-3-5-2- تعريف الولاء التنظيمي اصطلاحاً:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

التعريف الإجرائي لمفهوم الولاء التنظيمي: "هو تقبل الفرد لقيم وأهداف وسياسات المؤسسة التي يعمل بها بكل قناعة، ومحاولة تحقيق التوافق بينها وبين القيم والأهداف الخاصة به، والعمل على تنمية عضويته فيها والشعور بالانتماء لها".

1-5-4- المؤسسات الرياضية:

1-4-5-1- تعريفها اصطلاحاً: عرفها الشافعي على أنها وحدة فنية واجتماعية يفترض ان تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات جوانب متداخلة مع بعضها البعض، والمتمثلة في أهداف المؤسسة ومواردها وعملياتها الإدارية، بحيث يتأثر كل جانب منها بالجانب الآخر. (الشافعي، 2004، ص 185).

1-4-5-2- التعريف الاجرائي: هي الهيئات أو الجمعيات التي تعمل في مجال الرياضة وتهدف إلى تنظيم وترويج الأنشطة الرياضية وتنمية المواهب الرياضية ودعم الرياضيين.

1-6- الدراسات السابقة:

من الدراسات المشابهة لدراسة متغيرات دراستنا نذكر دراسة حول كل متغير

➡ **الدراسة الاولى:** دراسة بوغالية فايزة وآخرون مقال بعنوان: **مدى مساهمة الاتصال الإداري في**

تحقيق الالتزام التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية

سوق أهراس، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في

الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية سوق أهراس

تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، على عينة مكونة من 30 عاملاً، وتم استخدام الاستبيان كأداة في بحثنا، و من أهم النتائج المتوصل إليها: أن فعالية الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرف الإدارة الرياضية تلعب دوراً هاماً في تحقق الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

✚ **الدراسة الثانية:** دراسة برجم رضوان لاوسين سليمان عبد الناصر قذري مقال بعنوان: أهمية

الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية بالجزائر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي و معرفة مساهمة الخدمات الاجتماعية في جانبها الاجتماعي و الصحي و المعنوي للعاملين بالمؤسسة الرياضية و محاولة إلقاء نظرة على طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية، تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة المشكلة، و إعداد استبيان و تحليله، ويمثل مجتمع البحث المركب الرياضي الجوّاري بالشريعة، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على إستمارة استبيان وقد بلغ عددهم 30 موظف

و أهم النتائج المتوصل إليها، أن الخدمات تهدف إلى تلبية و إشباع حاجيات العامل المتعددة من جهة و تقوية علاقته بالمؤسسة من جهة أخرى.

✚ **الدراسة الثالثة:** دراسة صواش عيسى مقال بعنوان: مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسات الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، المسيلة، 2019

تهدف الدراسة إلى إبراز 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 ، وخلصت الدراسة: بضرورة مراعاة نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتفعيل نظام الاتصالات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين بهذه المؤسسة الرياضية

✚ **الدراسة الرابعة:** دراسة حصباية رحمة مجدة مقال بعنوان: دور تمكين العاملين في تعزيز

الولاء التنظيمي بالمنظمات (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)، مجلة المنظومة

الرياضية، الجلفة، 2019

تهدف الدراسة إلى إبراز التعرف على دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات

الاعمال بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث تمثلت في الاستبيان ، وبلغ حجم العينة 30 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وخلصت الدراسة: مستوى تمكين الإطارات بالميرية متوسط نوعا ما ، ومستوى الولاء في المديرية أيضا متوسط ، وتوجد علاقة إيجابية بين التمكين والولاء التنظيمي ، ويوجد أثر لتكين العاملين على أبعاد الولاء التنظيمي

✚ الدراسة الخامسة : أحمد السويسي (2018/2017) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء

التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن علجيه لغواط، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع - تنظيم وعمل - تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسس التي تبنى عليها ثقافة المنظمة لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى، وهذا من خلال معرفة رغبات العاملين وطموحاتهم لتحقيقها ومن ثم الوصول إلى ولاء العامل لمؤسسته والذي يتولد عنه الرقابة الذاتية التي تجعله يحافظ على المؤسسة التي يعمل بها ويكرس حياته ومبادئه وقيمه لخدمة أهدافها ومعرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها أن تحد من تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد، وعليه فدراسة ولاء العاملين تعتبر من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي، الذي تسعى إليه الإدارة في محاولة التنبؤ بسلوك العاملين بها في ضوء أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن ثم العمل على ضبط وتعديل ذلك السلوك بما يتناسب مع قيم ومعايير الثقافة السائدة في المؤسسة وتعد هذه الدراسة محاولة نحو تحقيق هذا الهدف.

حيث اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي ويمثل مجتمع البحث العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة وقد اعتمد في هذه الدراسة على إستمارة استبيان وقد بلغ عددهم 232 عامل .

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية وكانت تختلف من فرضية إلى أخرى:

- ❖ إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.
- ❖ شعور العمال أن جهودهم محل تقدير واحترام من قبل الزملاء وإدارة المستشفى يقوي عزمهم وإخلاصهم وينمي شعورهم بالانتماء اتجاه مؤسستهم.
- ❖ وجود تقدير متبادل وقيم وأخلاق عالية داخل المؤسسة يزيد من مضاعفة الجهود.
- ❖ شعور العاملين بكل أصنافهم بالولاء التنظيمي الكبير للمؤسسة.
- ❖ اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة يمكن العمال من الشعور بثقة كبيرة في نفوسهم وانهم محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة.
- ❖ ان سعي المؤسسة إلى تكوين أفرادها وتطوير مهاراتهم يزيد من ولائهم لها.

❖ تحفيز العمال من خلال تقديم (الأجر المناسب، والترقية، العلاوات، الشكر والثناء والتقدير.... إلخ)، يمكن العمال من تقوية علاقتهم بها ويشعرهم بالرضا والولاء لها، وهذا ما يدل على وجود ثقافة تحفيزية تتبعها المؤسسة لكسب ولاء الأفراد العاملين.

✚ الدراسة السادسة: دراسة شروف النوي مذكرة ماستر بعنوان: دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة، 2018/2017.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الحوافز بنوعها المادية والمعنوية ومستوى ولاء وإخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة الحالي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لمتغيرات الدراسة ويمثل مجتمع البحث مديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على إستمارة استبيان وقد بلغ عددهم 20 إداري .

وبعد جمع المعلومات وتحليلها إحصائيا فقد تبين لنا جليا بأن للحوافز دور كبير ومباشر بالنسبة للفرد العامل في انتمائه للمؤسسة، ويحقق العامل أداء عالي في ظل نظام الحوافز فإنه يحصل على نتيجة ويزداد ولاءه ، وأن للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي ومباشر على ولاء الفرد لمؤسسته.

✚ الدراسة السابعة: بن خالد جمال 2016/2015 بعنوان: "الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINDAL) بالمسيلة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل. تهدف الدراسة: إلى الوصول إلى معرفة نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة، والوقوف على فعاليات الأنظمة التسييرية لهذه الخدمات من خلال الأساليب العلمية المطبقة، محاولة معرفة واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة لعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتشخيص العوامل دون تحقيق الخدمات ومدى تأثير ذلك على مردودية الخدمات.

وقد اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته ، واستخدم مجموع من أدوات البحث العلمي كالملاحظة والمقابلة والاستمارة. وقد توصل الى عدة نتائج منها: أن الفرضية الأولى غير محققة إلى حد كبير المرتبطة بعنصر بعنصري الزمان والمكان التي تقيد بعدم وجود علاقة تأثيرية للخدمات الاجتماعية في المجال الاجتماعي: خدمة السكن والتغذية والترفيه، على الالتزام الوظيفي: احترام أوقات العمل، عدم التغيب، الانضباط، الإلتقان، أما الفرضية الثانية غير محققة أن الخدمات الاجتماعية العمالية لا تؤثر في التوافق المهني، والاعتماد على الخبرة المهنية والأقدمية للتحكم في التكنولوجيا، أما الفرضية الثالثة غير محققة في المؤسسة في خضم متطلبات

الواقع التنظيمي محل الدراسة حيث أنه كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا التسيير العقلاني للمؤسسة.

الدراسة الثامنة : دراسة جمال الدين عبد النور مذكرة ماستر بعنوان: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، 2016/2015.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الحوافز بنوعها المادية والمعنوية ومستوى ولاء وإخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ظل الاصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة الحالي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لمتغيرات الدراسة ويمثل مجتمع البحث مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على إستمارة استبيان وقد بلغ عددهم 35 إداري .

وبعد جمع المعلومات وتحليلها إحصائيا فقد تبين لنا جليا بأن للحوافز دور كبير ومباشر بالنسبة للفرد العامل في انتمائه للمؤسسة، ويحقق العامل أداء عالي في ظل نظام الحوافز فإنه يحصل على نتيجة ويزداد ولاءه ، وأن للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي ومباشر على ولاء الفرد لمؤسسته.

الدراسة التاسعة : دراسة زيتوني ياسين مذكرة ماستر بعنوان: أهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الإدارات الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، 2016/2015.

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لمتغيرات الدراسة ويمثل مجتمع البحث مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبرج بوعرييج، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على إستمارة وقد بلغ عددهم 53 إداري .

وبعد جمع المعلومات وتحليلها إحصائيا فقد تبين لنا جليا بأن :هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة، وأن هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة، وأن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري، و أن الحوافز و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى.

الدراسة العاشرة : دراسة أحمد حاجي مقال بعنوان: النمط الإشرافي و علاقته بالولاء التنظيمي

لدى عمال قطاع الشباب و الرياضة ، كلية العلوم الانسانية ، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي

مرياح ورقلة، 2014/2015

تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط الإشرافي بالولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب و

الرياضة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الملائم للدراسة، وأداة البحث تمثلت في استمارة استبيان ومقابلة والملاحظة ، وبلغ حجم العينة 100 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة ، وخلصت الدراسة الى القول أنه توجد علاقة بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي ، لذلك فقد كشفت الدراسة على وجود نمطين من الإشراف تنتهجهما المؤسسة ، الأول ديمقراطي من أجل كسب ثقة واحترام العاملين مما يؤدي بشعورهم بالانتماء و حب البقاء في المؤسسة والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها فالمشرف الناجح هو الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. أما النمط الثاني تسلطي لأن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين مما سبق نستخلص أن مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة تنتهج سياسة الموازنة بين استخدام نمط الإشراف الديمقراطي و التسلطي و هذا التعدد قد أفضى إلى تعزيز الولاء

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة والمشابهة والتي كانت لها صلة بالموضوع الدراسة الحالي ومن خلال تطلع وتفحص هذه الدراسات تبين أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعادا مختلفة أدت بالإشارة الى موضوع معين ، وكانت هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها يتمثل معظمها في بعض المقالات في مجلات وطنية ودولية إضافة الى مذكرة نيل شهادة الماستر للباحث والذي يعتبر الموضوع المعالج حاليا امتداد له ، وتم تطبيق هذه الدراسات في مجملها المنهج الوصفي ومعظم الدراسات التي استعرضها الباحث ركزت كثيرا على الولاء التنظيمي و الخدمات الاجتماعية

كل تلك المؤشرات جعلت الباحث يقف على نتائج هذه الدراسات ويسايرها في النقاط المشتركة حتى يستطيع معالجة الموضوع بأحسن طريقة، وقد كانت انطلاقة الباحث على ضوء نتائج هذه الدراسات، وساعدت هذه الأخيرة الباحث في :

- أعطت الباحث ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة
- تحديد و صياغة أهداف وتساؤلات الدراسة
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة تمثل هذا المجتمع
- تحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة والتي تمثلت في الاستبيان
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة
- استفاد الباحث من نتائج الدراسات في مناقشة و تفسير الفرضيات
- ساهمت أيضا في إعداد الجانب النظري عن طريق التعرف على المراجع العلمية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات من خلال متغير الولاء التنظيمي
- تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات من خلال متغير الخدمات الاجتماعية
- تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات في منهج الدراسة فمعظمها دراسات طبقت المنهج الوصفي.
- تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات في أداة الدراسة الاستبيان ومعظم الدراسات استخدمت الاستبيان

أوجه الاختلاف:

- تختلف دراستنا مع معظم الدراسات في عينة الدراسة .

1-7- مميزات الدراسة الحالية

- تتميز دراستنا هذه في بعض النقاط:
- ❖ لم يتناول من قبل بصفة واضحة وتفصيلية.
- ❖ حداثة الموضوع.
- ❖ موضوع شامل وحساس في المجال الرياضي عامة ومجال الإدارة والتسيير الرياضي خاصة
- ❖ موضوع يواكب تطور المجال الرياضي .
- ❖ أعطت لنا الدراسة ثراء في المعلومات والبيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

الجانب النظري



الفصل الثاني

الخدمات الاجتماعية العمالية

- 1-2 - ماهية الخدمات الاجتماعية العمالية
- 2-2 - مراحل تطور الخدمة الاجتماعية العمالية واهدافها
- 3-2 - فلسفة الخدمات الاجتماعية العمالية ومبادئها
- 4-2 - الخدمات الاجتماعية العمالية في بعض دول العالم (نماذج).
- 5-2 - أشكال الخدمات الاجتماعية في الجزائر



تمهيد:

زاد الاهتمام بالخدمات الاجتماعية في السنوات الأخيرة، من خلال ما تقدمه للموظف من مساعدات مادية واجتماعية وصحية، ولمواكبة التطور الذي يشهده العالم في المؤسسات ومحاولة تسليط الضوء على المورد البشري والعمل على تحسين وضعه داخل مكان عمله، كون العامل هو محور العملية الإنتاجية، لذلك اهتم بها أصحاب الأعمال والمؤسسات الصناعية عن قصد ودراية. ونظرا لأهمية موضوع الخدمات الاجتماعية العمالية في وقتنا الحاضر، سنتناول في هذا الفصل ماهية الخدمات الاجتماعية العمالية من خلال الترق إلى مفهومها ونشأتها ومراحل تطورها وكذا الفلسفة التي تقوم عليها، وسنخرج على مجالاتها وكيف كانت هذه الخدمات في بعض الدول كنموذج وصولا إلى أشكال الخدمات الاجتماعية في الجزائر.

2- الخدمات الاجتماعية العمالية

2-1- ماهية الخدمات الاجتماعية العمالية:

إن الخدمات الاجتماعية التي تقدم في مختلف المجالات قد مرت بعدة تطورات وقد ازداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، اعتباراً أنه تعمل على تحسين ظروف العامل من النواحي الصحية والاجتماعية، لذا ففي هذا سنوضح المفاهيم المختلفة للخدمة الاجتماعية ولمحة تاريخية عن نشأتها وأسباب ظهورها وأهدافها وسنتطرق للخدمة الاجتماعية في التشريع الجزائري.

2-1-1- مفهوم الخدمة الاجتماعية العمالية:

- نشأة الخدمات الاجتماعية العمالية واسباب ظهورها

• نشأة الخدمات الاجتماعية العمالية

إن المتتبع لتاريخ نشأة الخدمة الاجتماعية العمالية يجد أنها ترجع إلى أحقاب زمنية ماضية، حيث أن مفهومها القديم يختلف عما هو عليه اليوم، سواء من ناحية الخدمات المقدمة للعمال أو من ناحية التنظيم، أو المؤسسات التي تقوم بتوفيرها والطرق المتبعة في ذلك، وهذا كله يرجع إلى طبيعة المجتمع الذي نشأت فيه. فمعالم الخدمة الاجتماعية العمالية " كمهنة حديثة لم تتبلور إلا مع بداية القرن العشرين وقد كانت هناك تطورات أدت إلى تحديد هذه المعالم بدقة. (عبد العزيز، ومحمد جمال، ص 245).

فالخدمة الاجتماعية ترجع جذورها إلى أحقاب زمنية بعيدة، حيث كانت الدوافع الإنسانية والدينية تلعب دوراً كبيراً في حث الأفراد على مساعدة العمال الضعفاء والفقراء، وقد كانوا يعتبرون هذا العمل واجباً إنسانياً حثت عليه الأديان، وكانت تقدم مختلف الخدمات تلقائياً وبشكل عاطفي ودون منهج أو فلسفة معينة. (سعد عبد السلام، بدون سنة، ص 47).

وقد زاد الاهتمام بالخدمة الاجتماعية العمالية في السنوات الأخيرة، كونها عملت على دفع مستوى العمال الصحي والاجتماعي مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل، وبينته التي يعمل فيها وخاصة بعد تطور الفكر الاجتماعي الذي أدى إلى قيام الخدمة الاجتماعية بأسسها العلمية، ومنه أصبحت شخصية العامل لها المكانة الأولى، حيث عملت على مساعدته على الاستفادة من حقه في خدمات الرعاية الاجتماعية العمالية، لإشباع حاجاته ومساعدته على التكيف، وتحسين علاقاته الاجتماعية وزيادة أدائه الاجتماعي وذلك للارتباط الوثيق بين تكيف العامل وزيادة إنتاجيته والعلاقة التبادلية بين الوظيفة الاقتصادية والوظيفة الاجتماعية للمصنع.

وعلى هذا الأساس فقد تعددت صورة الخدمات الاجتماعية العمالية في الماضي ومرت هذه الخدمات بصورة مختلفة، إذ تطورت من كونها ذات طابع اختياري وتقدم على أنها منحة أو صورة من صور العطف والإحسان، إلى كونها وسيلة لزيادة الإنتاج، وزيادة الربح وتحقيق المصلحة الشخصية لأصحاب الأعمال، إلى أن وصلت إلى كونها ضرورة من ضرورات الاستقرار والعلاقات الإنسانية في مجمع المصنع وحق من حقوق العمال. (إبراهيم بيومي وآخرون، 1984، ص 34).

• اسباب ظهور الخدمات الاجتماعية العمالية

يمكن أن نحدد الظروف التي مهدت لظهور الخدمات الاجتماعية العمالية بظهور الأفكار الاجتماعية والحركات الإصلاحية حيث أصبحت الخدمة الاجتماعية العمالية حقا من حقوق العامل ينالها بمجرد تسجيله بالمؤسسة، " فالخدمة الاجتماعية العمالية بمفهومها الحديث قد حققت تطورا كبيرا حيث أصبحت تقوم على أساس علمي في تقديم المساعدة لذوي الحاجة من الفئات العمالية، بدلا من قيامها على دوافع الإحسان وحب الخير، كما أصبح يقوم بها فئة جديدة تعرف بالأخصائيين الاجتماعيين. (فاروق زكي، 1968، ص 32).

وعموما فإن تطور المجتمع الإنساني عامة والصناعي خاصة وازدهاره أدى إلى تطور أنشطة الخدمة الاجتماعية العمالية في نظامها وفلسفتها وطرق خدمتها، ويمكن أن نحدد الظروف التي مهدت لظهور الخدمات الاجتماعية العمالية وتطورها فيما يلي: (الساعات، 1980، ص 313).

أ- **التقدم الصناعي:** حيث أدى دخول الآلة إلى ظهور مشكلة البطالة في صفوف العمال مما أدى بالحكومات إلى التدخل وإيجاد حل لهذا المشكل، كما زادت حوادث العمل وشعور العمال بالغبين الواقع عليهم بسبب انخفاض الأجور وزيادة ساعات العمل، وبروز مشكلة السكن بسبب الهجرة الريفية.

ب- **ظهور الأفكار الاجتماعية والحركات الإنسانية:** التي دعت إلى إصلاح وضعيات العمال عن طريق تقديم ألوان من الخدمات الاجتماعية العمالية، وقد قام روبرت أوين (R. OWEN) الذي يعتبر أول من دأب على تحسين حالة من يشتغل بمصانعه من أوين العمال، بتخفيض ساعات العمل للعمال ونادى للترفيه عنهم.

كما قدم هنري فورد (H. FORD) صاحب مصانع السيارات بعض الخدمات الاجتماعية العمالية لعماله ووفر لهم المعاملة الحسنة. (البيومي، 1982، ص 32)

ج- **زيادة حاجيات العمال وتردي أوضاعهم:** هذا أدى إلى انتظامهم في شكل نقابات ومنظمات تدافع عن حقوقهم وتتنبئ مطالبهم، وقد سمح هذا التكتل تدريجيا باسترجاع بعض الحقوق المسلوبة، حيث حصل العمال ابتداء من 1864 إلى 1910 على حق الإضراب وقوانين العمل وعلى تحديد أوقات العمل في 1936 بحيث صار العامل يشتغل أربعين ساعة أسبوعيا وابتداء من 1946 حصل العمال على حق التعاقد وهذا كله تحت لواء النقابات التي أصبح المشرعون والمسيريون والمنتجون يشعرون بوزنها الثقيل. (بوقلي حسن، 1986، ص 227).

2-2- مراحل تطور الخدمة الاجتماعية العمالية واهدافها:

2-2-1- مراحل تطور الخدمة الاجتماعية العمالية

يمكن ان نلخص تطور الخدمات الاجتماعية في المراحل التالية:

- المرحلة التمهيديّة:

وهذه المرحلة لا تعتبر من مراحل تطور الخدمة الاجتماعية العمالية، ولكنها مرحلة سابقة لظهورها ولكنها مهدت لها. وكان العمال في هذه المرحلة يعانون من الفقر وقلة الدخل، لأن أجورهم قليلة لا تفي باحتياجاتهم فقد كان صاحب العمل يتقدم متطوعاً لمساعدتهم. تدفعهم عاطفة الأبوة الإنسانية، ولكن هذه الخدمات العمالية كان ينظر إليها صاحب العمل على أنها مجرد صدقة أو إحسان يقدمها القادر عليها لعماله الفقراء وكثيراً من أصحاب العمل كانوا لا يهتمون بتقديمها حتى يظل العمال في فقرهم واحتياجهم لصاحب العمل (وفاق، 2006-2007، ص 51).

ولذلك قلنا إن هذه الخدمات الاجتماعية العمالية كانت اختيارية تطوعية يقدمها أصحاب الأعمال أو لا يقدمونها، لهذا السبب لا تعد تلك الخدمات ضمن جهود الخدمة الاجتماعية العمالية كمهنة جديدة لا تقل في أهميتها عن بقية المهن الأخرى.

وعندما قلنا إن هذه المرحلة لا تعد من مراحل تطور الخدمة الاجتماعية بل هي مرحلة ممهدة لظهورها حيث كان أصحاب العمل ينظرون إلى هذه الخدمات ككفايات لا ضرورة لها، بل ذهب البعض إلى النظر إليها على أنها تفسد العمال وتعودهم على طلب المزيد منها وهذا قد يؤدي إلى تكلفة السلعة وتكلفة الإنتاج وقد يؤدي إلى خسارتها ولهذا السبب كان الكثير منهم يحرم العمال من هذه الخدمات.

ولكل هذه الأسباب خرجت هذه المرحلة من مراحل الخدمة الاجتماعية العمالية، وفضلنا تسميتها بالمرحلة التمهيديّة لأنها مهدت لظهور الخدمة الاجتماعية.

- المرحلة التطوعية:

بعد أن تعقدت الحياة وشهدت المجتمعات تغيرات كبيرة وسريعة وازدحمت المدن والقرى، وترك أهل القرى قراهم وهاجروا إلى المدن بحثاً عن العمل المناسب، زاد عدد العمال في كل منشأة صناعية أو غير صناعية وبزيادة عدد العمال زادت مشاكلهم وتعقدت حياتهم فضاقت المسكن عليهم، وظهرت المشكلات السكنية وقل الدخل، ولم يعد العامل قادراً على مواجهة المطالب اليومية، وتفككت الأسر وزادت المشكلات الأسرية وضعفت العلاقة الأسرية واضطربت العلاقات الإنسانية وكثرت مشكلاتها وأصبحت هذه المشكلات من أهم معوقات الإنتاج. (وفاق، 2006-2007، ص 51).

وزادت المشكلات المرضية التي نتجت عن سوء المسكن وضيقه أو من سوء العمل سواء، بسبب عدم مناسبته أو قلة أجره أو سوء معاملة الرؤساء أو الزملاء أو الأقارب، وكان لابد من مواجهة هذه المشكلات ومحاولة التصدي لها، وكان صاحب العمل لا يهتم سوى أداء وزيادة الإنتاج.

ومع ضغوط المشكلات وإلحاحها انبثق من بين العمال فريق من المتطوعين الذين تطوعوا للتدخل لمواجهة هذه المشكلات معتمدين على قدراتهم الفطرية لعمل الخير، فكانوا يصلحون بين الأزواج ويدعمون العلاقات بين العمال ويجمعون التبرعات لعلاج المرضى ومساعدة العمال المحتاجين على قدر جهودهم واستطاعتهم وعلى قدر تعاون بقية العمال معهم نجحت جهودهم في علاج الكثير من المشكلات. (وفاق، 2006-2007، ص 52).

وعندما شاهد أصحاب الأعمال تعاون العمال فيما بينهم في علاج تلك المشكلات بدأوا يقدمون لعمالهم بعض المساعدات المادية، ولكن ليست في صورة صدقات أو إحسان وإنما في صورة منح وحوافز تشجيعية لدفعهم إلى مزيد من الإنتاج وحثهم على بذل أقصى الجهود لتحقيق أكبر المكاسب والوصول إلى مزيد من السيطرة عليهم.

- المرحلة المهنية:

المقصود بالمرحلة المهنية تلك الفترة التي دخلت فيها الخدمة الاجتماعية كعلم وفن، وأصبحت المنشآت الصناعية بها العديد من العمال وتقدم لهؤلاء العمال خدمات عن طريق أخصائيين مهنيين أعدوا خصيصاً لتقديم الخدمات بطريقة علمية درسوها أو تعلموها بالمعاهد والكلية التي تقوم بتخريج هؤلاء الأخصائيين الاجتماعيين الذين يمارسون هذه المهنة، (وفاق، 2006-2007، ص 53).

حيث أن هذه المهنة، تعمل مع العمال وتساعدهم على مواجهة مشكلاتهم وحلها وسميت الخدمة الاجتماعية العمالية، وتعتبر مهنة الخدمة الاجتماعية وليدة القرن 20 وقد تأثرت بالتقدم الكبير التي حققته جميع العلوم الإنسانية والطبيعية.

وبدأ نشاط كبير في التحول من مفهومها التقليدي إلى مفهومها العلمي الحديث، كما بدأت في التحول من كونها هواية يمارسها المتطوعون إلى مهنة متخصصة لها أصولها العلمية ومبادئها وأساليبها الفنية، وبدأت المنشآت الصناعية تشعر بالخسائر الكبيرة التي يواجهها الإنتاج، نتيجة انعكاس المشكلات العمالية على العمل.

ورغم ظهور مجموعة التشريعات التي تكفل للعامل الكثير من الخدمات غير أننا نجد في كثير من المؤسسات الصناعية لا تهتم بتقديم هذه الخدمات إلى العمال.

2-2-2- أهداف الخدمة الاجتماعية:

حدد المؤتمر الدولي الثامن للخدمات الاجتماعية الذي عقد في مدريد بإسبانيا أهداف الخدمات

الاجتماعية العمالية في المنشآت الصناعية فيما يلي:

- مساعدة العمال في مواجهة الصعوبات النفسية والمادية الخاصة بهم وبأسرهم.
- المساهمة في تحسين العلاقات بين العاملين في المنشأة.
- معاونة العمال على التكيف مع أحوال العمل بالمنشأة.
- معالجة المشاكل المترتبة على استخدام النساء والأحداث والعمال.

- المشاركة في تحمل المسؤولية عن ظروف العمل، والعمل على التحسين المستمر لهذه الظروف.
- توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للعاملين والإشراف عليها كالتغذية والنقل والترريح... الخ.
- النهوض بالمستوى الاجتماعي والثقافي والصحي والمادي للعامل وأسرته. (محمد السيد فهمي، 2008، ص 173):

كما يمكن الإشارة إلى بعض من أهداف أخرى تتمثل في :

- تعزيز صحة وسلامة العمال.
- تحسين الظروف المعيشي للعمال.
- تحسين مهارات العمال. (منير بلالي، مرجع سابق، ص 26)
- وكذلك تهدف الخدمات الاجتماعية الى:
- تنمية الشعور بروح المسؤولية لدى جميع العمال على اختلاف طبقاتهم.
- تنمية شعور العامل بالرضا والاستقرار في العمل وبمعنوية أفضل مما يتيح الفرصة أمامه للمشاركة الإنسانية، ومساهمة أوفر في الحياة الاجتماعية.
- توفير دعم نفسي واجتماعي للعمال.
- زيادة مستوى العمال وأسره من النواحي: الاجتماعية، الثقافية، الصحية .
- البحث عن مشكلات العمال وعلاجها، والعمل على وقايتهم من أسباب الارتباك والشعور بعدم الأمن أو الإحساس بعدم الطمأنينة. (نسرين، يسرى، 2023، ص 48).
- إتاحة الفرص للعمال للعيش في توافق مع المجتمع الصناعي من خلال علاقات فردية وجماعية آمنة (زيدان عبد الباقي، 1976، ص 56).
- ومن خلال ما تقدم نجد أن الخدمة الاجتماعية العمالية تهدف إلى مساعدة العامل على حل مشاكله وتخليصه من التوتر النفسي ليتكيف مع محيط عمله، فيستقر فيه، الأمر الذي يؤدي به إلى الشعور بالراحة ويسعى إلى زيادة الإنتاج.

2-3- فلسفة الخدمات الاجتماعية العمالية ومبادئها

2-3-1- فلسفة الخدمات الاجتماعية العمالية

لا تختلف فلسفة الخدمة الاجتماعية العمالية عن فلسفة الخدمة الاجتماعية، حيث تتضمن فلسفة الخدمة الاجتماعية العمالية ما يلي: (غميض فوزية، 2007، ص 92).

- احترام العامل في كافة مواقع عمله وحياته كمواطن صالح له قيمته وكرامته وحقه في الحياة الآمنة، وتوفير احتياجاته الإنسانية في مختلف الظروف، بما يهيئ له منطلقا فعالا لقواه الذاتية واستخدام أرقى لجميع الإمكانيات المتوفرة.
- إيمان المهنة بأن العامل أحسن ما يكون نموا وأكثر ما يكون انتاجا عندما تتاح له الفرصة لاستخدام واستثمار قدراته وتنميتها عن طريق ما يسهم به من مشاركة في حياة الجماعة اتل ينتمي إليها أو

يرتبط بها في مجتمعه، مما يرفع إنتاجية العامل ويشارك في حركة التنمية الشاملة المتصلة بإنتاجية البنيان الاجتماعي.

- إن استخدام المهارات الفنية في الخدمة الاجتماعية العمالية تستهدف تحرر العامل من المعوقات
- الذاتية والبيئية، وبالتالي تمكنه من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاته في مجال عمله، وحياته
- والانطلاق بها في خلق وابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة بدافع من نفسه. (محمود صالح حسن، 2002، 176)

وعلى أساس ما سبق ذكره تعتبر الخدمة الاجتماعية في ميدان العمل ضرورة لا غنى عنها، لكونها تهدف إلى إشباع حاجات العامل الاجتماعية والنفسية والمادية، والتي تدفعه إلى استغلال القدر الأكبر من طاقاته والذي يؤدي بدوره إلى الإنتاج بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق المصنع لأهدافه. ومن الركائز الأساسية التي لا بد وأن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف القائمين على الخدمات الاجتماعية العمالية بالنظر إلى المؤسسات الصناعية نذكر: (بن خالد جمال، 2016/2015، ص 76).

- المؤسسة الصناعية تتغير باستمرار لتغير العوامل التي تكون سماتها الرئيسية.
- الروح المعنوية يتضمن مفهومها ثقة العمال في أنفسهم وفي قدرتهم على الأعمال المطلوبة منهم في إدارة المؤسسة الصناعية وفي فاعلية الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
- الشعور بالولاء والانتماء داخل للمؤسسة الصناعية أصبح من المسلمات التي يجب على القائمين بها أن يحرصوا على خلقه وتنميته باستمرار.
- إشراك العمال في التنظيمات واللجان في المؤسسات الصناعية، يتطلب تقديم خدمات اجتماعية فردية وجماعية تهيئ لهم فرص المشاركة الفعالة.

2-3-2- مبادئ الخدمات الاجتماعية العمالية :

تقوم الخدمة الاجتماعية العمالية على مبادئ عديدة عن طريقها يمكن تحقيق أهدافها وفلسفتها، وتعتبر هذه المبادئ متكاملة ولا يجوز الأخذ بواحدة منها دون الأخرى، ذلك لأن الأخذ بكل المبادئ مبدأ في حد ذاته، وتشمل المبادئ التالية: (بن خالد جمال: 2016/2015، ص 89-90).

- الخدمة الاجتماعية العمالية حق من حقوق العامل حفاظا على كرامته واعترافا وتقديرا لجهوده.
- مبدأ الاستفادة من الخدمة الاجتماعية العمالية يقوم بمجرد انتهاء العامل من العمل وتأديته لواجباته داخل المؤسسة الصناعية.
- مبدأ العدالة في التوزيع: ما دامت الخدمات الاجتماعية العمالية حق من حقوق العامل يضمنها القانون وله الحق في الاستفادة منها، فإن تطبيق ذلك يلزم العدالة في توزيعها مع مراعاة الأولوية في الاحتياج.

- مبدأ استشارة العمال فيما يخص برامج الخدمات الاجتماعية العمالية: إن استشارة العمال حول خلق برامج جديدة أو تعديلها أو إلغائها أو استبدالها بأخرى ضرورة، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم ورغباتهم نحو الخدمات الاجتماعية العمالية.
- مبدأ توحيد الخدمات الاجتماعية العمالية: حيث يعتبر هذا المطلب ضرورياً، تقادياً لإقامة التفرقة بين العمال.
- مبدأ المشاركة في إدارة الشؤون الاجتماعية والثقافية: وهي التي ترتبط بالمسائل المتعلقة بالوضع الاجتماعي والثقافي.
- مبدأ المشاركة في إدارة الخدمات: حيث تكلف لجنة الشؤون الاجتماعية بإدارة شؤونها وتكلف إدارة الشؤون الاجتماعية والثقافية بالمسائل المتعلقة بالوضع الاجتماعي والثقافي للعمال.
- تعتبر هذه المبادئ بصورة تكاملية القاعدة الأساسية التي تقوم عليها الخدمات الاجتماعية العمالية والتي لا يمكن الاستغناء عنها ويجب مراعاتها والأخذ بها عند تحديدها وتقديمها للعامل، في شتى المجالات، كالاقتصادية مثل: التغذية والنقل وغيرها، أو الصحية مثل: الخدمات الطبية والعيادة الطبية، وبرامج الأمن الصناعي، أو المعنوية مثل: علاقات العمل ونظام الحوافز المادية والمعنوية منها، إضافة إلى المجالات الثقافية والترفيهية والدينية. (بن خالد جمال، 2016/2015، ص 90).

2-4- الخدمات الاجتماعية العمالية في بعض دول العالم (نماذج).

- إنجلترا :

إن الأوضاع البائسة وظروف العمل السيئة التي عاشتها الطبقات العمالية بإنجلترا والفوضى الاقتصادية والحالة الاجتماعية الصعبة بسبب هجرة سكان الريف إلى المدن بحثاً عن العمل، استدعى كل ذلك إلى ظهور اتجاهات متعددة لرعاية العمال، مثل المبادرات الطوعية التي كان يقوم بها أصحاب العمل لتحسين أحوال وظروف العمل للفئات المحرومة من المجتمع.

ولعل من أبرز القوانين التي تناولت الخدمات الاجتماعية العمالية في إنجلترا هو قانون 1530 م، حيث دعا إلى تأمين العيش للعجزة والفقراء وذوي العاهات والمرضى والضعفاء، لتخفيف من شدة الظروف التي يعيشونها، أما القادرون فيجب أن يوفر لهم عمل يومي مستمر. (الاحرص وحسين 1997، ص ص 107-108).

ويعتبر الانجليزي روبرت أوين رائداً في مجال الخدمة الاجتماعية العمالية، إذ قام بالعديد من الإصلاحات شملت إنشاء المساكن الصحية للعمال، تأسيس جمعية استنقاذ استغل مداخلها في إنشاء مدرسة لتعليم أطفال العمال، افتتحها سنة 1819 م وسماها مؤسسة إصلاح الشخصية. بالإضافة إلى تشجيع العمال على الادخار وتخفيض ساعات العمل من 16 ساعة إلى 12 ساعة في اليوم، كما رفع أجور العمال وقدم مكافآت للجادين منهم.

- يوغسلافيا:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انتهجت يوغسلافيا السبيل الاقتصادي الاشتراكي أو ما يسمى بنظام التسيير الذاتي، واعتمدها على مقوماتها المادية والبشرية، وكان الهدف من الخدمة الاجتماعية في يوغسلافيا بالدرجة الأولى هو رفع معيشة الشعب عن طريق الرفع من معيشة الطبقة العاملة، لهذا أولت الحكومة اليوغسلافية، اهتماما كبيرا بالخدمة العمالية حيث أنها تقوم بتوفير جميع الخدمات الاجتماعية الممكنة والضرورية في نفس الوقت وأهمها:

- **الخدمات الصحية:** تعتبر من الضروريات كون يوغسلافيا خرجت منهكة القوى بعد الحرب العالمية الثانية، لذلك كان على المنشآت اليوغسلافية أن تتولى بنفسها تزويد العمال وعائلاتهم بالخدمات الصحية، وكانت هذه المنشآت هي الوحيدة القادرة على تمويل مراكز طبية واستخدام الموظفين المؤهلين لها وتقديم هذه الخدمات كان من أهم الضروريات التي أولت يوغسلافيا الأهمية لها لأنها تسمح بالرفع من صحة العمال ومن معنوياتهم وبالتالي من إنتاجهم.
- **الخدمات السكنية:** الإسكان من أهم الخدمات التي يجب أن تقدم للطبقة العاملة وهذا ما أدى إلى ظهور اتجاه لتكوين جمعيات للإسكان ويخصص جزءا من المساكن لكل منشأة صناعية، كما ترعرعت جمعيات الإسكان التعاوني التي أيدتها المنشآت، ويعني هذا أنه في مرحلة معينة يقوم العمال بأنفسهم ببناء مساكن لهم لكي تتفرغ الدولة إلى ما هو أهم وهو البناء الاقتصادي وهذا يساعد على تنمية روح المسؤولية داخل المؤسسة.
- **الخدمة الغذائية:** تساعد الخدمات الغذائية على الاستقرار من جهة، وعدم ضياع الجهد والمال للعامل من جهة أخرى، ويوغسلافيا من البلدان التي اهتمت بهذا العنصر، ولكن يلاحظ أن فيه نقص فالإحصائيات توضح أن عدد الإعانات كان 2631 عام 1950 انخفض إلى 428 عام 1954 وهذا النقص له دالتان: الأولى هي بناء مجمعات سكنية أمام المصانع يؤدي حتما إلى القضاء على المطاعم والثانية نقص الإعانات الضرورية لهذه الخدمة يؤدي على اختفائها.
- **الأمن الصناعي:** وهو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لتجعلها مأمونة وصحيحة بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشأ عنها إصابات مهنية وتعمل يوغسلافيا على حماية وسلامة العمال حيث وضعت قانونا خاصا بالأمن الصناعي للعمال في المنشآت الصناعية وتملك مكاتب التفتيش العمالي والصحة العامة. (بوعياش، 1992، ص 112)
- **الخدمات الترفيهية:** يرى الدكتور جمال البنا أن معظم المنشآت الصناعية اليوغسلافية لها عدد من النوادي والأنشطة الرياضية والثقافية الخاصة بالهوايات والتي تتلقى عادة منحا من مجالس العمال خاصة من صندوق الرعاية. (بوعياش، 1992، ص 115)

- مصر

يرجع سبب ظهور الخدمات الاجتماعية العمالية في مصر إلى الحركات العمالية في أواخر القرن التاسع عشر، والتي نادى وناضلت من أجل تحسين أوضاع العمال حيث شملت مطالبها:

- رفع أجور العمال بسبب سعي أصحاب العمل إلى تخفيضها نتيجة استخدام الآلة في الصناعة.
- تخفيض ساعات العمل، وتحسين معاملة رؤساء العمل الأجانب للعمال المصريين، حيث كانوا يعاملونهم معاملة سيئة، ويفرضون عليهم عقوبات وجزاءات وغرامات بطرق تعسفية.
- واتخذت هذه الحركات العمالية الإضراب وسيلة للضغط على أصحاب العمل للاستجابة لمطالب العمال، وبتكوين النقابات العمالية للدفاع عن حقوقهم ومطالبهم، حيث بلغ عدد النقابات المكونة سنة 1911م إحدى عشر نقابة وفي سنة 1921 م تكون أول اتحاد عام لهذه النقابات. (محمد حسن، 1982، ص 220).

ونتيجة لذلك تم سن العديد من التشريعات العمالية لتنظيم علاقات العمل منها:

- قانون 48 لسنة 1928 م والمتعلق بتشغيل الأحداث في الصناعة.
- قانون 64 لسنة 1936 م والمتعلق بالتعويض عن إصابات العمل.
- قانون 80 لسنة 1938 م والمتعلق بتنظيم تشغيل النساء في الصناعة.
- قانون 41 لسنة 1944 م والذي ينظم عقد العمل الفردي.

وبعد ثورة جويلية سنة 1952م، أدخلت تعديلات على التشريعات العمالية التي كانت لمصلحة الطبقة العاملة، وذلك بهدف توفير الطمأنينة والحماية للعمال، حيث شملت نظام التأمين والادخار سنة 1955م، نظام تشغيل العاطلين سنة 1953 م، وفي سنة صدر قانون التأمينات الاجتماعية العمالية الذي حدد التعويضات في حالة الإصابة في العمل أو المرض أو الوفاة. (شفيق، 1997، ص ص 22-23)

وبتبني النظام الاشتراكي في مصر ظهرت معالم القطاع العام سنة 1961 م، الذي يخول للدولة التدخل في كثير من مجالات العلاقات الاقتصادية باعتبارها المالكة الوحيدة وفي سنة 1966م صدر القانون العام الذي يتم بموجبه تنظيم العاملين في القطاع العام، واتبع ذلك صدور قانون التأمين الجديد سنة 1970 م. (شفيق، 1997، ص ص 22-23).

2-5- أشكال الخدمات الاجتماعية في الجزائر

تعد الخدمة الاجتماعية تابعة للهيئة المستخدمة ومكملة الأعمال الدولية والجماعات المحلية والهيئات المتخصصة، ويتم التكفل بها تطبيقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما في الجزائر كون الخدمات الاجتماعية العمالية تشمل جميع أشكال الخدمات التي نص عليها القانون العام للعامل والميثاق الوطني وهي كالتالي:

- الخدمة الصحية:

جاء في المادة الرابعة (4) من القانون رقم 88 - 07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل ما يلي:

- يجب أن تكون محلات وأماكن العمل ومحيطها وملحقاتها وتوابعها، بما في ذلك كل أنواع التجهيزات، نظيفة بصورة مس تمرة، وان تتوفر فيها شروط الوقاية الصحية الضرورية لصحة العمال .

- يجب تمكين العمال من ممارسة رياضة الاستراحة ووضع وسائل النظافة الف ردية تحت تصرفهم، ولا سيما خزانة الملابس ودورات المياه، والمرشات وتوفير المياه الصالحة للشرب كذا النظافة في المطاعم.

وتنص المادة السادسة عشرة (16) من المرسوم التنفيذي رقم 93 - 120 المؤرخ في 15 ماي المتعلق بتنظيم طب العمل على ما يلي:

- يخضع العمال لإجراء فحوص طبية دورية مرتين على القل، في السنة وهم:

- العمال المعرضون بشكل خاص ل لخطر المهنية.
- العمال المعنيون في مناصب عمل تتطلب مسؤولية خاصة في ميدان الامن.
- العمال الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة .
- العمال الذين يزيد أعمارهم عن خمس وخمسين 55 سنة.
- المع وقون جسديا وذوو الأمراض المزمنة .
- النساء الحوامل والامهات اللائي بين ا لطفال تقل أعمارهم عن سنتين - 02

كما جاء في المادة 14 من القانون العام للعامل ما يلي: يهدف طب العمل إلى وقاية صحة العامل في العمل بالحيلولة دون تعرضه لأي وهن بدني أو ذهني، ومراقبة تكيفه مع العمل وحمايته من الامراض المهنية وحوادث العمل .

وبالتالي فإن الغرض من الخدمات الصحية والطبية هو حماية العامل ووقايته من أخطار الامراض المهنية، ولهذا تعمل جميع الدول باختلاف أيديولوجياتها على توفير الرعاية الصحية للعمال، من منطلق مفاده أن صحة العامل تعد ثروة وطنية تزيد من إنتاجها وتحقق الغنى.(بن خالد جمال، 2016، ص7-8).

- الخدمات والمساعدات المالية:

في كثير ما يحتاج العامل إلى إرشاد أو توجيه أو تبصير بالموازن بين دخله واحتياجاته، وقد يحتاج نتيجة لطارئ عارض إلى نوع من العون المادي حتى يعيد توازنه مرة أخرى، "وقد نظم القانون أسلوب تمويل مثل من وعاء أموال الغرامات في المنظمة، كما حدد القانون أن يكون التصرف في حصة الغرامات بمعرفة لجنة من ممثلي الإدارة والعمال، والقواعد المنظمة لهذه المساعدات تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقاً لأوضاعها الاجتماعية"

- خدمات التكوين والتدريب المهني:

يقصد بالتأهيل المهني التوجيه المهني لكل من نقصت قدرته على العمل والانتاج، فالتأهيل المهني هو توجيه العامل وتدريبه على العمل ومساعدته على التقدم في عمله.

ويهدف التأهيل المهني إلى تحويل الأشخاص العاجزين إلى فئة صالحة للعمل وقادرة على الانتاج والاعتماد على نفسها، وذلك بعد تأهيلهم وإعدادهم نفسياً.

حيث تعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الاداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والاساليب المدعمة لفعالية إنجازهم، فهي بذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.

وبهذا فعملية التدريب ترمي إلى تحقيق الاهداف التالية:

- تغيير سلوك الفرد واتجاهاته "تنمية الاتجاهات" في إطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية

مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

- تحسين مستويات الاداء، الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الاهداف التنظيمية.

لكن هذه الاهداف تبقى رهينة مجموعة من الاسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية، ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية باعتبار أن التدريب هدفاً محدداً وموضوعياً قابلاً للتطبيق، في الاطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الادارية والفنية، بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الاساليب والمعارف " أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيداً".

أما فيما يخص التكوين المهني فان العامل الصناعي الحديث أصبح مسألة عقل لا مسألة عضلات، فالعامل لا يمكنه أن يؤدي عمله بنجاح إلا إذا اتسعت آفاقه وقدراته المهنية والفنية عن طريق التكوين المهني، ومن الخدمات التي تقدمها الصناعة، نجد إ إتاحة الفرصة للعاملين الذين يرغبون في تحسين خبراتهم الفنية من أجل الترقية وتحسين مس تواقهم الاجتماعي. (بن خالد جمال، 2016، ص10)

وبالنسبة للتكوين المهني في الجزائر فإنه أمر تحتمه الظروف الموضوعية المتمثلة في توسيع القاعدة الاقتصادية للبلاد، الأمر الذي يتطلب التعبئة وتحذيرا متكاملًا لقوتها الحية، حيث نص المؤتمر الخامس للحزب المنعقد بين 19-22 ديسمبر 1982 في مجال التكوين المهني "باتخاذ التدابير الملائمة لإنعاش التكوين المستمر والاتقان والترقية الاجتماعية للعمال وتشكيل كل هذه العمال التي تجري داخل المؤسسة والتي لها علاقة بها، والرفع المتواصل من مستوى التأهيل المهني للعمال"

فلقد خصص القانون الاساسي العام للعامل الجزائري فصلا كاملا بشأن العمل والتكوين المهني، وجعل من التكوين المهني حق من الحقوق التي يجب أن تمنحها المؤسسة للعامل، لن التكوين هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية من جهة ويزيد من إنتاجية العامل من جهة أخرى.

- الخدمات التثقيفية والتعليمية:

الخدمات التعليمية والتثقيفية بقدر كونها أدوات لتنمية الانسان من النواحي العلمية والتعليمية فإنها بالنسبة للعامل تصبح أداة هامة لنموه النفسي والاجتماعي، وبالتالي فان للخدمات الاجتماعية في هذا المجال دور هام في تعليم العمال وتثقيفهم، مع تزويدهم بالمعارف الاساسية والمعلومات المرتبطة بما يدور في مجتمعهم الصغير (مجتمع المصنع) ومجتمعهم الكبير (خارج المصنع)، وأهم مصادر هذا التعلم والتثقيف ما يلي:

- المحاضرات والندوات والمناظرات لتزويد العمال بالمعارف والحقائق التي تتعلق بالعمل والإنتاج والمشاكل التي تصادفهم وكيفية التغلب عليها.
- الإذاعة المحلية للمصنع وذلك لتقديم المعلومة والموضوع الهام، ونشر الثقافة المهنية.
- المكتبة وتهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات الفنية التي ترفع من مستواهم الفني علاوة على توفير الأذهان على الموضوعات التي تتصل بحياتهم وحياة مجتمعهم.
- الفصول الدراسية وتتمثل في فتح فصول الإعدادية والثانوية لإتاحة الفرص للعاملين على النهوض بمستواهم العلمي.
- الهوايات وتهدف إلى معاونة العاملين إلى ترقية مشاعرهم وشغل أوقات فراغهم بصورة مثمرة.
- المنشورات والمطبوعات، وذلك لإعلام الجماهير الخارجية بهدف المنشأة ودورها في الإنتاج والمساهمة في التنمية.

وفي الاخير فان ثقافة وتعلم العامل يعني القدرة على زيادة الانتاج وتحمل المسؤولية وتفهم لما يدور في المؤسسة وفي المجتمع. (بن خالد جمال، 2016، ص11)

- خدمات التامين الاجتماعي:

إن الضمان الاجتماعي يقوم بدور إعلامي إحصائي على الاصعدة الصحية والسكانية والاقتصادية حيث أن جمع المعلومات يسمح بتشجيع الابحاث في العديد من الدول، كما أنه يعتبر عملا تشريعيًا بشكل أساسي يشمل العديد من المفاهيم كالبطالة أو العجز والمرض، والشيوخ وأسرّة العامل وغيرها،

ولهذا فالعامل قد يتعرض في حياته المهنية إلى مخاطر تؤثر على حياته، النفسية والجسدية، كما أن مجموعة من العائلة هي الأخرى تبدو معرضة لتأثيرات المؤسسة، لأنها تظهر في الحالة الطبيعية التضامن الذي يريد أن يحركه الضمان الاجتماعي على صعيد أوسع، فهو يعتبر السرة كوحدة قائمة لها خصائصها وحقوقها.

ولهذا راعى المشرع الجزائري هذه الناحية وأقر لها تشريعات تضمن حقوقها للعامل، تتمثل في اشتراكه في نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية وذلك كحل أمثل لهذه المشكلة التي تهدد العامل خاصة أثناء عجزه أو مرضه أو موته أو تسريحه حيث نصت المادة التاسعة 09 من القانون العام للعامل على تؤمن الدولة الحماية الاجتماعية للعمل والأسرة التي قد تكون في كفالتة من آثار الشيخوخة، والمرضى وحوادث العمل والوفاة . (بن خالد جمال، 2016، ص 12-13)

وعليه فالضمان الاجتماعي يقوم على جملة من التشريعات حول التأمينات الاجتماعية، وحوادث العمل، والتعويضات العائلية بهدف خلق إطار واسع من الخدمة العامة وتثبيت شروط عملها بشكل دقيق.

- **الخدمة السكنية:**

سعت الدولة الجزائرية جاهدة إلى توفير جميع الخدمات الاجتماعية التي من شأنها أن تساعد العامل على أداء عمله على أكمل وجه، ومنها مجالات الخدمة السكنية، حيث أصدرت عدة تشريعات خاصة ببناء أحياء سكنية للعمال بالقرب من أماكن عملهم، ومن بين النصوص القانونية الدالة على ذلك ما يلي:

جاء في الميثاق الوطني ما يلي: إن إنجاز مجموعة سكنية في نطاق المعامل المبنية يمكن للعامل من الإقامة على مقربة من مكان العمل.

كما أوصى المؤتمر السادس المنعقد في المدة ما بين 5-9 أفريل سنة 1980 بتحسين برامج البناء والتجديد السكني ضمن المخطط الخامس للقرن العشرين 1980-1990، وبوضع سياسة شاملة ومناسبة للسكن مما يستوجب مراعاة الجوانب السياسية الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالسكن، وكذلك بإشراك العمال في تصور النموذج السكني لتجسيد شعار الخدمة الاجتماعية العمالية الجزائرية "لكل معمل حي سكني" بإنشاء صندوق وطني للسكن.

كما أوصى أيضا المؤتمر السادس للخدمة الاجتماعية العمالية الجزائرية في هذا المجال ما يلي:

- وضع سياسة النقل الجماعي بالدرجة الأولى.
- وضع مخطط للتنظيم والصيانة لأجهزة النقل. (بن خالد جمال، 2016، ص 14-15).
- **خدمات النقل والمواصلات:**

تعتبر خدمات النقل والمواصلات من أهم الخدمات التي تقدم للعامل بالمؤسسة الصناعية سواء العامة أو الخاصة، وتعود أهميتها كونها تحافظ على قوة ووقت العامل، فبدل من أن يضيع العامل نصف ساعة في التنقل إلى مكان عمله ساعيا بذلك وراء المواصلات، مجهدا نفسه فان المؤسسة هي

المسؤولة عن توفير هذه الخدمة له طريق نقله من مقر سكنه إلى عمله عن طريق وسائل نقل جماعية، والجزائر كغيرها من الدول اهتمت بخدمات النقل للعمال، حيث أصدرت عدة قوانين وتشريعات خاصة بالنقل منها ما جاء في الوثائق التي صادق عليها المؤتمر الخامس للاتحاد العام للعمال الجزائريين مايلى:

- إن إنجاز أحياء عمالية قريبة من مكان العمل يشكل في اعتبار العمال أحسن حل للمشكل الحالي للنقل الفردي، ويجب على كل سياسة في هذا الميدان أن تعطي الأولوية للنقل الجماعي على حساب النقل الفردي وينبغي على كل المؤسسات العمومية والخاصة أن تنظم وتطور وتحسن النقل العمومي في المدن الكبرى ويعتبر التنظيم المنطقي لأوقات العمل من شأنه أن يخفف من حدة مشاكل النقل. (بن خالد جمال، 2016، ص16)

- إن توفير النقل بالمؤسسات الصناعية يساعد كثيرا على أداء العامل لعمله ويؤثر في عملية الإنتاج، كما أنه يساعد على تفادي الغيابات عن العمل، والتأخر عن الحضور في الوقت المحدد.
- تعتبر خدمات النقل والمواصلات من أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، فمشكلة المواصلات بالنسبة للعمال لها آثارها الخطيرة سواء من ناحية الجهد الذي يبذله العامل أو من ناحية النفقات التي يتكبدها، ويكون لها تأثير على ميزانيته وميزانية أسرته.

ولهذا تعمل المؤسسات الصناعية على توفير النقل للعمال بهدف الحد من هذه الآثار السلبية التي تتعكس بالسلب على العامل وعلى المؤسسة، ولهذا نجد المادة 133 من قانون العمل الجزائري رقم 37 لسنة 1981 "على إلزام صاحب العمل الذي يستخدم عمال في أماكن عمل لا تصل إليها المواصلات العادية على أن يوفر لهم وسائل الانتقال المناسبة".

وقد جاء هذا النص لعلاج شكاوي العمال الذين يعانون من بعد المنشأة الصناعية مع عدم توفير وسائل النقل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النفقات على المواصلات العامة.

- الخدمات الترويجية وشغل أوقات الفراغ:

تسارع المنظمات الصناعية إلى إعداد منظمة للترويج عن العاملين وأسرههم مستغلة في ذلك وقت الفراغ الخاص بالعطل الاسبوعية والاجازات السنوية للعمال، لان الخدمات الترويجية للعمال ليست مجرد ممارسة لأنواع متعددة من النشاط، وإنما هي أداة هامة لإكسابه المهارات والاتجاهات التي تجعله قادر على الموازنة بين احتياجاته الجسمية والنفسية والاجتماعية بقصد الارتقاء بمس تواه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وتتميز هذه الخدمات بأشكال مختلفة ومتكاملة كالنوادي وجماعات الرحلات، والتمثيل وجماعات الهوايات كالرسم والبرامج الرياضية...، كما تتضمن الخدمات الثقافية وتشمل المصايف والمعسكرات الصيفية تنظيم المحاضرات والندوات الثقافية.

كما سارعت المنظمات الصناعية إلى إعداد برامج منظمة للترويج عن العاملين وأسرههم، مستغلة في ذلك وقت الفراغ الخاص بالعطل الاسبوعية والاجازات السنوية للعمال وتكون هذه البرامج على نحو رحلات (الاجازات القصيرة) والمصايف (الاجازات طويلة).

وفي الجزائر فقد نصت المواثيق والنصوص القانونية على:

- ترقية ممارسة التربية البدنية والرياضية في الوحدات الاقتصادية من قبل العمال وأسرهم.
- تطوير مراكز العطل والاستجمام وأوقات الفراغ لصالح العمال وأسرهم في سبيل المحافظة على توازنهم البدني والنفسي. (بن خالد جمال، 2016، ص 17)
- كما أوصى المؤتمر السادس للخدمة الاجتماعية الجزائرية على:
- تعدد وتنوع النشاط الثقافي، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال والمؤسسات، وإدماج الاهتمامات الوطنية والدولية.
- إعداد منشطين من بين العمال أنفسهم.
- تعميم ممارسة الرياضة البدنية.
- إقامة مراكز صيفية.
- التركيز على نشر واسع للصحف، وإقامة المعروضات والندوات، واستخدام النوادي والسينما للفرق المسرحية والموسيقية وتشجيع الأبحاث.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل يتضح جليا الأهمية البالغة لموضوع الخدمات الاجتماعية العمالية على مستوى الفرد والمؤسسات، حيث تهتم المؤسسة من خلال ما توفره من خدمات إلى رفع مستوى الموظفين الصحي والاجتماعي بإشباع حاجاتهم الصحية والمادية، كي يصل الموظف إلى أقصى ما يكون من الرضا والكفاية داخل مكان عمله وخارجه، يجدر الإشارة إلى أن الأهمية التي بلغتھا الخدمات الاجتماعية العمالية لم تكن وليدة الصدفة، بل بفضل نضال الطبقة العاملة وما عانته من مشاكل العمل، والكثير من الدراسات والبحوث العلمية أكدت على الارتباط بين الخدمات الاجتماعية العمالية وكثير من المتغيرات التنظيمية المختلفة.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية

3-1- الولاء التنظيمي

3-1-1- ماهية الولاء التنظيمي

3-1-2- أهمية الولاء التنظيمي

3-1-3- خصائص الولاء التنظيمي

3-1-4- مراحل تطور الولاء التنظيمي

3-1-5- أبعاد ومتغيرات والعوامل المساعدة للولاء التنظيمي

3-1-6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

3-2- المؤسسة الرياضية

3-2-1- ماهية المؤسسة الرياضية:

3-2-2- أهمية المؤسسة الرياضية

3-2-3- المهارات الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية

3-2-4- مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية

3-3- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

3-3-1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

3-3-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

3-3-3- مدير الشباب والرياضة

3-3-4- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

3-3-5- ديوان المركب المتعدد الرياضات



تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقَت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، فقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعادا كبيرة ومتنوعة، وتعددت الدراسات وتعددت معها

الطرق لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين اتجاهات الأفراد وبعض الظواهر والأنماط السلوكية، كما أنه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إذ أن المستويات المنخفضة من ولاء الأفراد لمؤسساتهم ولوظائفهم يؤدي إلى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل والمؤسسة، إذ لوحظ ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في الدراسة عن وظائف جديدة وإلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات لها، مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل، وانخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، بينما زيادة ولاء الأفراد لمؤسساتهم ولوظائفهم يمكنهم من تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو عملهم ومؤسساتهم، مما ينعكس على رضاهم على أعمالهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية من مفهوم وخصائص وأهمية ومراحل هذا الأخير، وكذا الأبعاد والمتغيرات والعوامل المساعدة للولاء التنظيمي، وصولا إلى النماذج المفسرة له.

3-1- الولاء التنظيمي

3-1-1- ماهية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من بين أهم المفاهيم التي لقيت ولا تزال تلقى اهتماما بالغا من طرف الباحثين في علم الإدارة، كيف لا وهو يعتبر من أهم الغايات التي تسعى أي منظمة للوصول إليها، لما له من انعكاس على أهداف المنظمة التي أنشأت من أجلها خاصة ما تعلق بالبقاء والنمو والاستمرارية، وبعد اختصارنا على التعريف الاجرائي فقط للولاء التنظيمي سابقا، سنحاول الآن التوسع فيه قليلا.

- مفهوم الولاء الوظيفي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال.

تعريف أصحاب الاتجاه التبادلي: هو "عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية، أو من أجل زمالة عمل أكبر."، كما وقد عرفه آخرون من أصحاب هذا الاتجاه تعريفا آخر للولاء التنظيمي هو أنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز

تعريف أصحاب الاتجاه السلوكي: فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي ووصفه من المنظور السلوكي بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة (موسى اللوزي، 2003، ص ص 121-122).

وقد عرفه "بورتر" وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل بها وان يكون لديه:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

3. رغبة قوية في المحافظة على عمله في المنظمة (أبو العلا، 2009، ص).

كما عرفه "حسين حريم" بأنه استعداد لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى أنه اتجاه حول ولاء وانتفاء الموظفين للمنظمة، وهي عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (حسين حريم، 2004، ص 120).

وعرفه موسى اللوزي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة

على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (موسى اللوزي، 2003، ص 119).

ويعرفه هيربرت سيمون الولاء التنظيمي باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرار، حيث يدفع الفرد حين محاولة الاختيار بين البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة التنظيم الذي ينتمي إليه، وقد يكون الولاء لجزء معين من التنظيم كالجماعة مثلا، وهذا يساعد على تحديد مسؤولية متخذ القرار، ولكن هذه الفوائد لم تجعل سيمون يغفل عن الاحتمالات التي يمكن أن يؤدي إليها الولاء لجزء من التنظيم من تناقض بين مصالح هذا الجزء ومصالح التنظيم العام، وهي النتائج غير المتوقعة التي أوضحها نموذج سيلزنيك عن البيروقراطية (على السلمي، دس، ص 201).

3-1-2- أهمية الولاء التنظيمي:

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

فيفترض أن يكون للولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل، ومتميز على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو يقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه، أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، وتظهر أهمية ومكانة الولاء التنظيمي من خلال ما يلي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص39).
- أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الولاء التنظيمي يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إنجاز الأفراد هدفا لهم في الحياة. (صلاح الدين، 2004، ص182).

- أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه لأهدافها وقيمتها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقليلهم لأي تعبير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة. (أبو العلاء، 2009، ص39).
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى.
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الأداء المتميز للعمل.
- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات والامبالاة في العمل والسرقة. (ظاهر عبد الرحيم عاطف، 2000، ص277).

3-1-3- خصائص الولاء التنظيمي

- بعد مراجعة عامة لأدبيات الولاء التنظيمي، ومن خلال الاطلاع على ما ذكره الباحثون عن الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي، تستطيع أن تستخلص عدة خصائص للولاء التنظيمي هي:
- هو متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعاده.
 - له تأثير كبير على كثير من الظواهر كالحضور إلى المنظمة والبقاء فيها أو الأداء.... إلخ
 - لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة.
 - الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتهين لها والعكس صحيح.
 - الولاء قيمة بحد ذاتها وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
 - الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون، وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات معنوية في الغالب

- هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد تكون نتيجة تأثيرات استراتيجية.
- يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية الحيطة بالعمل (العزوي، عواد، 2010، ص 246).
- أنه محصلة لتفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى.
- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم.
- أنه يفتقد لخاصية الثبات، فهو قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل المسببة أو المؤدية إليه.
- أنه متعدد الأبعاد، كما أن أبعاده تؤثر في بعضها البعض.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يصنع ويكتسب وليس فطري (الرواشدة، 2007، ص 92).

3-1-4- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

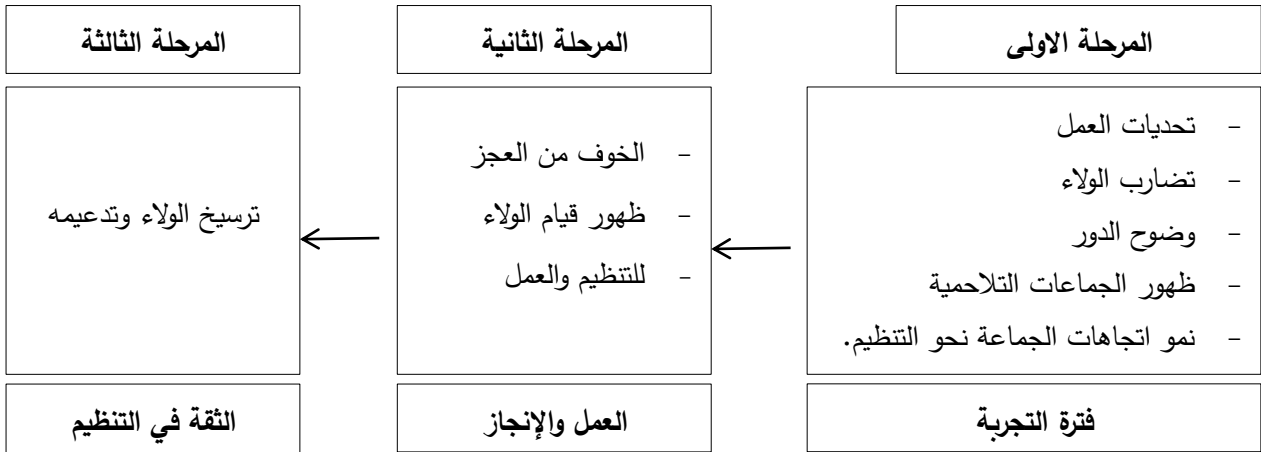
يرى اللوزي أن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، منهم "بوشناف" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة:

المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي الناجمة عن توقعات الفرد، وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعورية، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل جهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية: تتمثل في مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص 37).

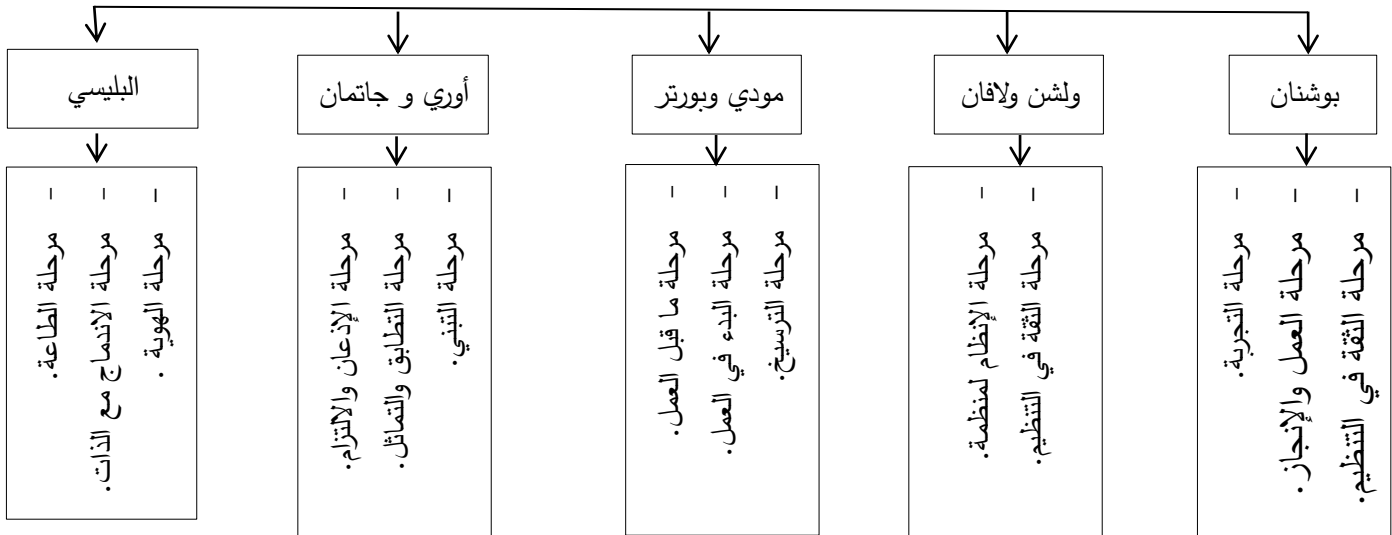
ويوضح الشكل التالي تلك المراحل:



شكل رقم (01): يوضح مراحل الولاء التنظيمي.

(سعد بن عميقان سعد الدوسري ، 2005 ، ص 77)

كما أنه توجد عدة تصنيفات لمراحل الولاء التنظيمي وفيما يلي شكل يوضح مراحل الولاء التنظيمي عند بعض الباحثين:



شكل رقم (02): يوضح مراحل الولاء التنظيمي عند بعض الباحثين.

(بدر محمد الجريسي، 2005 ، ص 77)

3-1-5- أبعاد ومتغيرات والعوامل المساعدة للولاء التنظيمي:

3-1-5-1 أبعاد الولاء التنظيمي:

هناك بعض الكتاب ومن كتبوا في أدبيات علم الإدارة أوجدوا عدة أبعاد للولاء التنظيمي ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به فقد ميز (ماير وألن وسميث) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسات كثيرة تابع متأثر بالعدالة التنظيمية وهي:



- الولاء العاطفي (الوجداني):

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه (إيهاب أحمد عويضة، 2008، ص 35).

وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظّمته وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها، كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص 37).

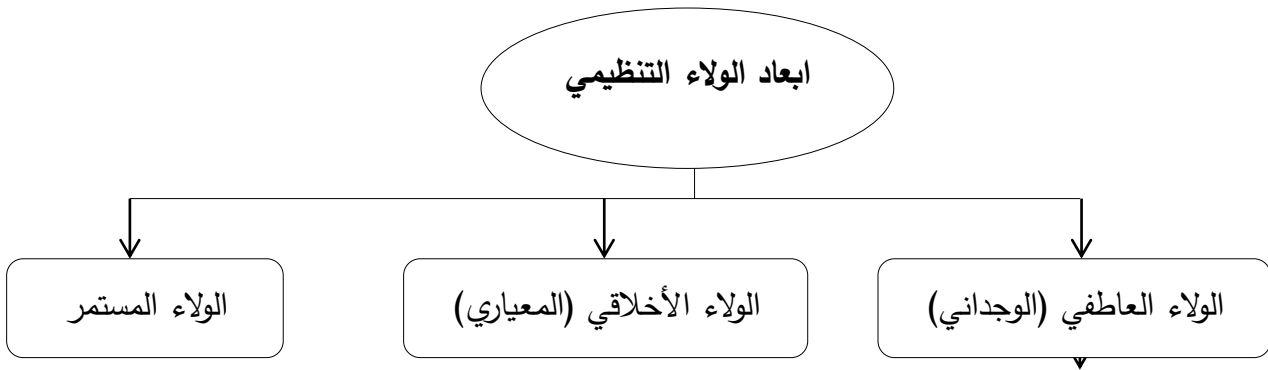
- الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء بالمنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص 37).

ما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكثن المنظمة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

- الولاء المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن وتقييم الفرد لأهمية البقاء بالمنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، طول مدة الخدمة التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنطقة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنطقة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (إيهاب أحمد عويضة، 2008، ص 35).



شكل رقم (03): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي.

(عمر محددة، ص 95)

3-1-5-2- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:

- الفاعلية التنظيمية:

تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين بها على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الملائمة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة (عادل السيد، 2003، ص 95).

وبالتالي فان فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي، وهذا بالقدرة على استثمار الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة، حيث يعتبر الولاء من أهم شروط تحقيق تلك الفاعلية.

- التوازن التنظيمي:

هو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب من أفراده الالتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج، وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فان العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وان توفر له المكانة والأمن والاستقرار (زيد منير عبوي، 2006، ص 207).

فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو الصراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.

- الانتماء التنظيمي:

يعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد اتجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العاطفة التي يمتلكها، (محمد سرحان خالد المخلافي، 2001، ص 193-194). لذا يعتبر الانتماء انتساب الفرد إلى منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه، ولذلك فان الانتماء هو أحد العوامل المسببة للولاء واللازمة لوجوده.

- الالتزام التنظيمي:

هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. ومنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصب في نفس قالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، بمعنى أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي.

هو الإيمان بقيم المنظمة وأهدافها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم، إذا فالالتزام التنظيمي ما هو إلا مرادف للولاء التنظيمي. (عبوي، 2006، ص 207).

3-1-5-3- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، وتشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

- **المكانة الاجتماعية:**

يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. " وقد تكون المكانة مكانة رسمية او مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها، الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهارته وظروف العمل والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية (المصيرفي، 2009، ص 212).

- **إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين بالمنظمة:**

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم، فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي (سعد بن عميقان الدوسري، 2005، ص ص 96-97).

فالفردي يسعى لإشباع حاجاته الفيزيولوجية الأساسية وحاجاته للأمن والطمأنينة داخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوياً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من

خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيماً فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

- نظام الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. (عبوي زيد منير، 2006، ص 213)

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة، وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء (حاروش، 2011، ص 241).

وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ونقل من درجة الولاء التنظيمي لديها، لذلك لا بد للتنظيمات أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالأفراد في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لديها (أبو العلا، 2009، ص 42).

- وضوح الأهداف:

كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والانتماء للتنظيم (حاروش، 2011، ص 241).

- الرضا الوظيفي:

يرى "هيرزبيرغ" HERZBERG أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نح وبيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الاشراف، وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد

نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له. (عبوي زيد منير، 2006، ص 214).

- **إيجاد نظام مناسب من الحوافز:**

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاجية وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين (موسى اللوزي، 2003، ص 131).

- **زيادة إشراك العاملين في التنظيم:**

تعرف المشاركة على أنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها"، ولقد بينت الدراسات أن اشتراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله " نحن "وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها" مشكلتهم "وبالتالي يكونوا أكثر رغبة وقدرة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد(أبو العلا، 2009، ص 47).

وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

- أنها تتطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية (سعد بن عيقان، 2005، ص ص 99-100).

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:**

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد

العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها.

هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين. إلا أنه توجد تقسيمات أخرى مثل التقسيم الذي قدمه " ستيزر " للعوامل التي تؤثر في تكوين شعور الولاء التنظيمي لدى الموظفين إلى ثلاث مجموعات هي:

أولا - المجموعة الأولى:

الصفات الشخصية: وتشمل الصفات الشخصية للموظف كالعمر، ومستوى التعليم وحدة الخدمة والجنس والحالة الاجتماعية.

ثانيا - المجموعة الثانية:

صفات العمل: وتشمل درجة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل، ومعرفة الفرد بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج والاستقلالية في أداء العمل، والتحدي في العمل، وغموض الدور، ومحتوى العمل.

ثالثا - المجموعة الثالثة:

الخبرة في العمل: وتشمل هذه المجموعة توقعات ورغبات وأهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها وخبرات الفرد التي يكتسبها أثناء عمله، والمكافآت، والحوافز في العمل (محمد بدر الجريسي، 2005، ص 67).

3-1-6- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

قدم الكثير من الباحثين تفسيرات مختلفة للولاء التنظيمي كظاهرة من حيث أسبابها ونتائجها أو محتواها، ولكن لم يتمكنوا من الوصول إلى نموذج واحد يفسر الولاء التنظيمي، لذا سنحاول أن نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

- نموذج " أتزيوني " (ETZIONI) 1961م:

تعتبر كتابات " أتزيوني " من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاثة أشكال هي:

- **الولاء المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد في منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

- **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها .حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (أبو المعلا، 2009، ص ص 41-42) .

- نموذج ستيرز (SETTERS) 1977م:

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل مزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك لمجموعات (شادي حسين، غير منشورة، ص 07) .

- نموذج "سلاو" و"سلانك" (SLW and SLAW) 1977م:

فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية، خبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم. (أبو المعلا، 2009، ص ص 42-43) .
- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك، التصرف داخل التنظيم، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك (أبو المعلا، 2009، ص 43) .

- نموذج ستيفنز وزملاؤه (Sterens and ALL) 1978م:

فقد قدموا نموذجا لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريتين هما:

- **الاتجاه التبادلي:** ركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما تركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لها يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة بموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز (أبو المعلا، 2009، ص ص 43-44) .

وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي " لهيربرت سيمون " التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية، وتوجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

- أن هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا الشخصي عن الحوافز المقدمة ه من المنظمة وإمكانية بقائه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.
- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة (بدر محمد الجريسي، 2005، ص 57).

• **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه قد أورده أيضا " ستيفنز " و"تبناه" " بورتر " و"سميث" (porter and Smith) والذي وصفوا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيه. فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يعطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه.

ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة . وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبير في قيم المنظمة وأهدافها (أبو العلا، 2009، ص 43).

- نموذج " أنجل " و "بيرري" :

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

- **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا (سعد الدوسري، 2005، ص 87).

وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، والجنس، والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم. (أبو العلا، 2009، ص 44).

- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية الحاجات والأهداف. (أبو العلا، 2009، ص 43).

أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه " كوتر " (KOTTER). هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنطقة.

وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في لانهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته (سعد الدوسري، 2005، ص 88).

- نموذج "كانتر" (KONTER) 1986:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

- **الولاء المستديم:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها. (سعد الدوسري، 2005، ص 98).

- **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتتعرف فيها بجهود الأفراد وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية. (أبو العلا، 2009، ص 88).

- **الولاء الرقابي:** هذا النوع ينتبأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

ويرى "كانتر" أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعاً في منظمة واحدة وفي آن واحد. (سعد الدوسري، 2005، ص 45).



- نموذج " آلين" و "ماير (Allen and Mayer) 1990م:

عرف نموذج " آلين" و"ماير" بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونه له وهي على النحو التالي:

• **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي (أبو العلا، 2009، ص 89-90).

• **الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات، والتعويضات، والمكافآت، بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

• **الولاء المعياري :**

يعبر عن إحساس العاملين بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التنظيم الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي (أبو العلا، 2009، ص 45).

وهذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض وهناك رابطة مشتركة بينها، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها.

ولكن تجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقة مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة. (سعد الدوسري، 2005، ص 91).

- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير الولاء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها [...] ، والجوانب الملموسة بها والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك.

وعليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي يركز أساسا أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء، وبالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه من النتائج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي (سعد الدوسري، 2005، ص 92-93).

ومجمل القول إن النماذج سالفة الذكر تساعدنا على فهم وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وهي تمثل نوعا من تكامل الجهود المعنية، ولكن وجود نموذج شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمرا غائبا عن الساحة.

3-2- المؤسسة الرياضية

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الرياضية سنتطرق أولا إلى مفهوم المؤسسة بصفة عامة من خلال تعريفات بعض الباحثين.

3-2-1- ماهية المؤسسة الرياضية:

3-2-1-1- تعريف المؤسسة:

حسب رشيد واضح فإن المؤسسة هي مجموعة العناصر المرتبطة والمتفاعلة مع بعضها البعض، تقدم نشاطات مختلفة تصب في هدف واحد وفق تخطيط محكم من طرف إدارة المؤسسة، وذلك من خلال وضع أهداف وغايات تضع طريقة واتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل المؤسسة. (واضح، 2002، ص 25).

كما عرفت المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة، وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها. (لوط، 2005، ص18).

كما ان هناك من يقول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية، بمعنى آخر هي ليست شخصية قانونية ويعتبرونها موضوعا اقتصاديا واجتماعيا مركبا. (العامري، 2007، ص39)

3-2-1-2- تعريف المؤسسة الرياضية

عرفها الشافعي على أنها وحدة فنية واجتماعية يفترض ان تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات جوانب متداخلة مع بعضها البعض، والتمثلة في أهداف المؤسسة ومواردها وعملياتها الإدارية، بحيث يتأثر كل جانب منها بالجانب الآخر. (الشافعي، 2004، ص 185)

وعرفها عصام بدوي على أنها المهارات المرتبة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتنظيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (بدوي 2001، ص56).

يرى الربيعي المؤسسة الرياضية بأنها مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفق أسس ومفاهيم علمية ويلبها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية. (الربيعي، 2006، ص3).

كما عرفها مفتي إبراهيم على أنها " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. (مفتي، 1999، ص61)

من خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة الرياضية على أنها مؤسسة تنشئ من طرف أفراد المجتمع وفق التشريع المعمول به، يتم تسييرها من طرف مجموعة الموارد البشرية والمادية التابعة لها وهذا وفق أسس علمية، تهدف إلى خدمة القطاع الرياضي.

3-2-2- أهمية المؤسسة الرياضية:

مما لا شك فيه ان المؤسسة الرياضية أصبحت تكتسي أهمية كبيرة في المجتمعات عامة، كون هذه المؤسسة أصبح جزء من الحياة اليومية للكثير من أفراد المجتمع، ومن خلال هذا يمكن أن نحدد أهمية هذه المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- المؤسسة الرياضية تضمن استغلال المواهب الرياضية المنتشرة بين أفراد المجتمع.
- تعتبر المؤسسة الرياضية محطة إنتاج الحاضر والمستقبل.
- تعد المؤسسة الرياضية ذاكرة الماضي.
- المؤسسة الرياضية مركز تعامل وعمل. (فاروق 2020، ص66).

3-2-3- المهارات الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية

أكد معظم الباحثون بأن نجاح الإدارة يعتمد على ما يلي: (مؤمن، 2015، ص115)

- **المهارات الفنية:** بحيث أن العمل الإداري في المجال الرياضي يتطلب نوع خاص من الفعالية والقدرات الفنية والتقنية على استخدام الوسائل والموارد.
- **المهارات الإنسانية:** يركز على العمل في مجموعة متجانسة بشكل تام، وهذا يعتمد على معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.
- **مهارات الاستيعاب الفكري:** ويعتمد على القدرة على ربط الوظائف فيما بينها ودرجة اعتماد أقسام المنظمة على بعضها البعض من خلال النظرة الشاملة والكلية للمؤسسة.

3-2-4- مستويات الإدارة في المؤسسات الرياضية

تعتبر المؤسسة الرياضية مؤسسة يتم إنشاؤها من طرف أفراد المجتمع خدمتا للرياضة والممارسة الأنشطة البدنية والرياضية وفق القانون والتشريع الذي يحدد طرق إنشاؤها، وتتمتع هذه المؤسسة بهيكل تنظيمي يتوافق مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وأهدافها، ويحدد مهام كل فرد من أفراد المؤسسة، كما تحدد للإدارة الرياضية مجموعة من المستويات وهي كما يلي:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطى.

- الإدارة المباشرة. (مؤمن 2015، ص 113).

3-3- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

3-3-1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها.

وتم تعديل تسميتها بمرسوم تنفيذي رقم 238/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

ثم أنشأت مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي وذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي وقد ساهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

3-3-2- مهام مديرية الشباب والرياضة

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المنصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية. (صالح الضباب، 2019-2020، ص37)
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انقواء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في اطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار لإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكميات والآجال المقررة. (صالح الضباب، 2019-2020، ص87).

3-3-3- مدير الشباب والرياضة:

- يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 9 شعبان عام 1427 الموافق لـ 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.
- مهام مدير الشباب والرياضة:
 - توزيع المهام على رؤساء المصالح.
 - إعداد برامج النشاط للمديرية.
 - متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
 - وضع برامج عمل المديرية.
 - اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
 - حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.



- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
 - متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبابية.
 - يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبابية.
 - يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية. (صالح الضباب، 2019-2020، ص 38)
 - التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
 - يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
 - الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.
 - يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة.
 - يسهر على راحة وإرضاء عمال المؤسسة.
 - يقوم بمراجعة البريد وإمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
 - يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
 - عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال.
- الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة، الثقة والسرية فهي تعمل جاهدة على حفظ السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول والمصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه إذ لها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

مهام الأمانة :

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات.
- تكلف باستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في جهات مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة.
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وذلك بإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه والرد على المكالمات الهاتفية.
- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر. (صالح الضباب، 2019-2020، ص 39)
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ترتيب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.



• المفتشية:

مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية.
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية. (صالح الضباب، 2019-2020، ص 39)
- متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

مهام مفتشيه الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.
- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية.
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية والإدارية.

3-3-4- الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 345/06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها حيث:

- المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع مصالح وتنظم كالاتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية
- مصلحة نشاطات الشباب
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل. (صالح الضباب، 2019-2020، ص 40).

3-3-5- ديوان المركب المتعدد الرياضات

3-3-5-1- نشأة ديوان المركب المتعدد الرياضات

تم إنشاء المركبات المتعددة الرياضات بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 77-117 تحت تسمية مكتب مركب متعدد الرياضات، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت الوصاية المباشرة للسيد الوزير المكلف بالرياضة، حيث حدد مكان تواجد المركب الرياضي في مقر كل ولاية من ولايات الوطن ليتم بعدها إصدار المرسوم التنفيذي رقم 05-492 الذي حدد مهام الدواوين، وتهدف المركبات الرياضية إلى المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية. (عثمان بوزيان، 2022-2023، ص 32)

3-3-5-2- التنظيم الإداري لديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات

يسير ديوان المركب الرياضي حسب هيكل تنظيمي يحدد التدرج في المهام ويحدد أقسام ووحدات المؤسسة، ويمكن تعريف القسم والوحدة كما يلي:

- **القسم** هو هيكل يرأسه رئيس له صفة رئيس قسم، يتم تعيينه من طرف المدير، يتكفل القسم بالقيام بالنشاطات المرتبطة بتسيير الديوان وسيره العام.

- **الوحدة** هو هيكل يرأسه رئيس له صفة رئيس وحدة، حيث يتكفل بالنشاطات التي تجري في داخل المنشأة الرياضية، كما يسهر على إلى التنظيم المادي والتقني للتظاهرات الرياضية والتدريب الرياضي واقتراح كل المشاريع قصد تحقيق مردودية أمثل لمنشآت الديوان.

ويضم الديوان ما يلي:

- قسم الإدارة والمالية.
 - قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات.
 - وحدات حسب المنشآت الرياضية. (عثمان بوزيان، 2022-2023، ص32)
- ### 3-3-5-3- تصنيف المهام الإدارية حسب الهيكل التنظيمي لديوان المركب المتعدد الرياضات:

- **المدير:** من مهام المدير نذكر ما يلي:
 - ضبط ضمان توجيه الإدارة التسيير العام للمؤسسة.
 - يشارك في اجتماع مجلس الإدارة ومتابعة تنفيذ المقررات.
 - الاتصال بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة.
 - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة.
 - تنفيذ أوامر وتوجيهات مجلس الإدارة.
 - تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة. (عثمان بوزيان، 2022-2023، ص32)
- **أمانة المدير**
 - من مهام الرئيسية للأمانة نذكر مايلي:
 - تسجيل كل الوثائق والمراسلات الواردة والصادرة.
 - الاستقبال والرد على المكالمات الهاتفية.
 - إرسال البريد بأنواعه الداخلي والخارجي
 - تسجيل المواعيد في المفكرة.
- **مصلحة الإدارة والوسائل**
 - تسهر المصلحة على توفير الموارد المادية والبشرية لمصالح الديوان، وتتكون من ثلاث مكاتب هي:
 - **مكتب الإدارة والمالية:** تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الديوان التوظيف، التكوين الترقية، التقاعد.



- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل: ومن مهامه ما يلي:
 - تسيير وتقدير الميزانية
 - التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- مكتب أمين مخزن: تسيير ومتابعة الموارد المادية.
- مكتب التوثيق والأرشيف:
 - توثيق الأعمال الإدارية وتنظيمها.
 - تسيير وتنظيم الرصيد الوثائقي والأرشيف المؤسسي. (عثمان بوزيان، 2022-2023، ص 32).



خلاصة:

يعد الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى توافق انسجام الفرد مع مؤسسته، وهو أحد المتغيرات الضرورية التي تحدد درجة إنجاز الأفراد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة الرياضية التي يعمل فيها يكون متقانياً في عمله، ويبدل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته نتيجة إيمانه بقيم المؤسسة وأهدافها وما تقدمه من إمكانيات وخدمات. أما الفرد الذي لا يشعر بالولاء التنظيمي للمؤسسة ستتبعه آثار سلبية ومكلفة للمنظمة، كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر، لذلك صار الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء.

الجانب التظييفي



الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

1-4- الدراسة الاستطلاعية

2-4- منهج الدراسة

3-4- متغيرات الدراسة

4-4- مجتمع وعينة الدراسة

5-4- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)

6-4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

7-4- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

8-4- خطوات إجراء الدراسة الميدانية

خلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل خصصناه للتطرق إلى الإجراءات الميدانية التي أتبعناها في دراستنا هاته، وعليه سنوضح كيف تمت الدراسة الاستطلاعية والمجال الزمني والمكاني التي أجريت فيه، كما سنذكر كيف تم اختيار العينة ونسبتها من خلال المجتمع ككل، والأداة المستعملة لاختبارها .

4-1 الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أول الخطوات الميدانية التي يقوم بها الباحث، فهي تساعده على الابتعاد عن الأخطاء في الدراسة الأساسية.)

حي قمت أنا كباحث زيارة مقر مديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة، حيث ألتقيت بمجموعة من العمال وعددهم (08) الذين حاولت ان أطرح عليهم مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع دراستي، مما جعلني أحتك بالعمال جيدا واستغلّيت هاته الفرصة للقيام بدراستي.

وكان الهدف من هذا ما يلي:

- التعرف الجيد على الميدان الذي يراد دراسته؛
- التنبؤ بعض الصعوبات التي قد تواجه الباحث؛
- إعطاء صورة للعمال عن موضوع الدراسة ومنه التجاوب مع الباحث من اجل تقديم يرد المساعدة له؛
- التخطيط للدراسة من خلال تحديد الوقت المناسب والفترة التي تقتضيها الدراسة؛
- ضبط أسئلة الاستبيان من خلال نتائج هاته الزيارة؛
- التحكم في عينة الدراسة وحصرها.

• المجال المكاني والزمني:

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم فيه إنجاز الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مديرية الشاب والرياضة بولاية المسيلة.
- **المجال الزمني:**

الجانب النظري: 20 فيفري الى 30 مارس 2024

الجانب التطبيقي: 01 مارس الى غاية 15 جوان 2024

4-2- منهج الدراسة

منهج الدراسة هو الطريق الذي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنه، ولن يتوصل إلى نتائج موضوعية وصادقة ما لم يعتمد على منهج معين، انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة جودة الخدمات الاجتماعية العمالية وعلاقتها بالولاء التنظيمي والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم." فالمنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع المتعلق بموضوع الدراسة. (عثمان حسن عثمان، 1998، ص 24).

4-3-متغيرات الدراسة

تم ضبط متغيرين لهته الدراسة، الأول متغير مستقل والثاني متغير تابع وهما كما يلي:

4-3-1 المتغير المستقل: وهو السبب الرئيسي في هاته الدراسة، وهو المتغير أو العامل الذي

يغير الباحث في مقداره ليدرس الآثار المترتبة على ذلك في متغير آخر.

والمتغير المستقل في بحثنا هو الخدمات الاجتماعية العمالية.

4-3-2 المتغير التابع: هو النتيجة التي يتسبب فيها المتغير المستقل، أو هو المتغير الذي

يتغير بتغير المتغير المستقل وهو ما ينعكس عليه آثار ما يحدث من تغير في المتغير المستقل، إذا

كانت ثمة علاقة بين متغيرين (عبد الفتاح محمد دويدار، 2007، ص 72)

والمتغير التابع في دراستنا هذه هو الولاء التنظيمي

4-4-مجتمع وعينة الدراسة

يعد تحديد حجم العينة المناسب من أهم القرارات صعوبة لدى الباحث للحصول على بيانات تمده

بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج؛ إذ يتوقف حجم العينة الواجب دراسته على تفاعل مجموعة

العوامل.

- مجتمع الدراسة

يتمثل في موظفي مديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (58) فردا وبعد

الاطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا استغلالها في صياغة الفروض، وبعد توزيع

استمارة البحث للتحقق من ثباتها على (08) عمال من الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي

يتكون من (50) عاملا.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك

لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

- عينة الدراسة

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه

قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي.

وهي "مجموعة الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصل بحيث تكون مماثلة له تمثيلا صادقا" (بوداود،

2009، صفحة 68).

تم إختيار العينة بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع استمارات الإستبيان على 58 عامل، تم

إسترجاع 40 إستمارة من المجموع الكلي للاستمارات الموزعة.

4-5- أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة جودة الخدمات الاجتماعية العمالية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الاستبيان، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان على أنه النموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية (عبد الفتاح محمد دويدار، 2000، ص 7).

4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)

بعد التأكد من الصدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات البعدين (بعد الخدمات الاجتماعية وبعد الولاء الوظيفي)، بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

- الصدق

لمعرفة صدق الأداة المستعملة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (01): حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية لمحور الخدمات

الاجتماعية العمالية

رقم	العبارات	معامل الارتباط
1	يوجد تواصل بين مكتب الخدمات الاجتماعية والعمال	0,586**
2	يوزع مكتب الخدمات نشرات وجراند رسمية بغرض نشر الوعي الخدماتي	0,753**
3	لا يوجد ما يعوق التواصل بين العمال ومكتب الخدمات الاجتماعية	0,618**
4	بعقد مكتب الخدمات الاجتماعية لقاءات وندوات للعمال بغرض استشارتهم في تحسين الخدمات	0,702**
5	يسهر مكتب الخدمات الاجتماعية على تقديم خدمات متنوعة (اجتماعية، صحية، ترفيهية...)	0,248
6	اعتقد أن الخدمات المقدمة للعمال متوازنة بين اجتماعية وصحية وترفيهية	0,782**
7	يقدر أفراد أسرتي مهنتي بسبب مجموعة المنح المقدمة (منحة مولود جديد، منحة ختان، منحة تمدرس، منحة وفاة)	0,745**
8	أشعر بتقدير ذات عال نتيجة المنح المقدمة لي (منحة زواج، منحة تقاعد)	0,805**
9	يعمل مكتب الخدمات الاجتماعية على زيادة هذه المبالغ دوريا	0,717**

0,830**	10	مبالغ منح السلفية المقدمة مناسبة جدا لوضعتي الاجتماعية
0,560**	11	تحرص لجنة الخدمات الاجتماعية على دعم سلفة السكن الوظيفي للعمال بمختلف صيغه
0,459*	12	نسب تعويض التحاليل الطبية من قبل مكتب الخدمات الاجتماعية كافية
0,326	13	تعويضات العمليات الجراحية المقدمة من قبل لجنة الخدمات معتبرة
0,260	14	يعمل مكتب الخدمات الاجتماعية على عقد اتفاقيات مع عدد معتبر مع العيادات الخاصة والعمومية
0,741**	15	استفيد رفقة أفراد عائلتي من التعويضات الطبية (الأشعة، التحاليل)
0,599**	16	تناسبني خدمة الرحلات المقدمة من قبل لجنة الخدمات الاجتماعية (الاستجمام، اصطيف)
0,797**	17	ينظم مكتب الخدمات حفلات وتظاهرات في المناسبات والأعياد الوطنية والدينية
0,716**	18	يستفيد أفراد عائلتي من الخدمات الترفيهية المقدمة من طرف الخدمات الاجتماعية
0,690**	19	تعمل لجنة الخدمات على تقديم خدمات رياضية للعمال وأسره
0,100	20	تبرم لجنة الخدمات الاجتماعية اتفاقيات مع وكالات سياحية لتنظيم رحلات العمرة للعمال
0,582**	21	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة تجعلني أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة
0,821**	22	الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحفزني على الدفاع عن مؤسستي في مختلف الجلسات
0,809**	23	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تساهم في ولائي لمؤسستي
0,867**	24	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحول بيني وبين التفكير في تغيير العمل
0,774**	25	الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحفزني على اتقان عملي

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS. V. 26)

يتضح من الجدول رقم (01) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور ما بين (0.1 و 0.867)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق لإستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.

بينما جاءت العبارات رقم (5-13-14-20) بارتباط ضعيف قدر ب (0.24-0.32-0.26-0.10) على التوالي وهو معامل غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وبذلك لا تعد صالحة للقياس.

معامل الارتباط R	العبارات	رقم
0,710**	اعتز وأفتخر بكوني موظف بهذه المؤسسة	26
0,697**	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكلي الخاصة	27
0,398**	السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل جهد	28
0,910**	أرغب بالبقاء كموظف في هذه المؤسسة فيما تبقى من حياتي المهنية	29
0,651**	أشعر بالارتياح بسبب المناخ الأخوي بهذه المؤسسة	30
0,749**	يدفعني التزامي الأخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة	31
0,790**	الاحترام المتبادل من طرف الادارة وزملائي في العمل يشجعني على البقاء في المؤسسة	32
0,751**	أرى أن هناك توافق بين قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة	33
0,199	أستحق من المؤسسة كل الاخلاص والتقدير	34
0,696**	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى ولو أتاحت لي فرص عمل أخرى	35
0,848**	تقدر إدارة المؤسسة مجهوداتي في العمل ما يجعلني أسهر في العمل بها	36
0,894**	توفر لي المؤسسة بعض المنح المادية التي لا تتوفر في مؤسسات أخرى	37
0,795**	ألتقى كل الدعم والتشجيع من مؤسستي في حالة تعرضي لمشاكل شخصية	38
0,901**	تقدم ادارة المؤسسة راتب يتوافق وطبيعة عملي مما يجعلني أستمر فيها	39
0,611**	لدى طموحات وظيفية أود تحقيقها من خلال الاستثمار في العمل في هذه المؤسسة.	40
	الكلي	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS. V. 26)

يتضح من الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور حيث تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور ما بين (0.199 و 0.910)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ويتبين مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق لإستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.

بينما جاءت العبارة رقم (34) بارتباط ضعيف قدر ب (0.19) وهو معامل غير دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وبذلك لا تعد صالحة للقياس.

للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا باتباع طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل حساب معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان ككل:

المحور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الخدمات الاجتماعية العمالية	25	0,945
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	15	0,941

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS. V. 26)

وقد اظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ أن قيمة ثبات المحور الاول: الخدمات الاجتماعية هي 0,938، وهي قريبة من 1 وثبات قيمة المحور الثاني: الولاء التنظيمي هي 0,940، وهي أقرب إلى 1 كذلك وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح اداة الدراسة بغرض تحقيق اهدافها من خلال الاجابة على اسئلتها، مما يشير الى امكانية ثبات النتائج التي يمكن ان تسفر عنها عند تطبيقها.

- الموضوعية:

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

يتم التحقق من شرط الموضوعية لأداة الاستبيان بعد الحصول على إجابات متقاربة من طرف المختبرين خلال نفس الوقت، كما يشترط الوضوح والسهولة في أسئلة الأداة لتكون أكثر وضوحا. فثبات الأداة العالي يحقق لا محال موضوعيتها، وهو ما حققه الباحث في دراسته هذه .

4-7- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) الإصدار الأخير سنة 2024 وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، والغرض منه معرفة متوسط إجابات الافراد على أداة القياس.
- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ويوضح التشتت في استجابات أفراد

الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- اختبار الصدق والثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط، وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبيان.

4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية

- المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة
- المجال الزمني للدراسة :

تمت معالجة البحث في فترة ممتدة من بداية شهر فيفري 2024 إلى نهاية شهر مارس وهذا بما يخص الحانب النظري ، أما بما يخص الجانب التطبيقي فكان في فترة ممتدة من بداية شهر مارس حتى منتصف شهر جوان، بحيث تم في هذه الفترة توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث، ومن ثم قمت بجمع النتائج وتحليلها ومناقشتها

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة البحث التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا .

وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الإطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه .

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والإجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في إثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1-5 عرض وتحليل النتائج

2-5 مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

5-1- عرض وتحليل النتائج

5-1-1- نتائج المحور الاول (الخدمات الاجتماعية)

- توجد درجة مرتفعة من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة يعرض الجدول الموالي تكرارات الاجابات والنسب المئوية وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول (الخدمات الاجتماعية).

- الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

حيث يتم حساب مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (1-5) ، ثم تقسم النتيجة على قيمة 05 للحصول على طول الفئة وهي 0.8، ثم إضافة القيمة الأقل قيمة في مقياس ليكرت وهي الواحد (1) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان.

جدول رقم (05): إجابات أفراد البحث حول محور الخدمات الاجتماعية العمالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
1.	يوجد تواصل بين مكتب الخدمات الاجتماعية والعمال	4,21	,675	مرتفع جدا	1
2.	يوزع مكتب الخدمات نشرات وجراند رسمية بغرض نشر الوعي الخدماتي	3,63	,976	مرتفع	8
3.	لا يوجد ما يعوق التواصل بين العمال ومكتب الخدمات الاجتماعية	4,12	,762	مرتفع	2
4.	بعقد مكتب الخدمات الاجتماعية لقاءات وندوات للعمال بغرض استشارتهم في تحسين الخدمات	3,21	1,081	متوسط	23
5.	يسهر مكتب الخدمات الاجتماعية على تقديم خدمات متنوعة (اجتماعية، صحية، ترفيهية...)	4,09	,811	مرتفع	3
6.	اعتقد أن الخدمات المقدمة للعمال متوازنة بين اجتماعية وصحية وترفيهية	3.60	1,180	مرتفع	11
7.	يقدر أفراد أسرتي مهنتي بسبب مجموعة المنح المقدمة (منحة مولود جديد، منحة ختان، منحة تدرس، منحة وفاة)	3,63	1,155	مرتفع	9
8.	أشعر بتقدير ذات عال نتيجة المنح المقدمة لي (منحة زواج ، منحة تقاعد)	3,63	1,381	مرتفع	10

13	مرتفع	1,352	3,51	يعمل مكتب الخدمات الاجتماعية على زيادة هذه المبالغ دوريا	9.
7	مرتفع	1,372	3,79	مبالغ منح السلفية المقدمة مناسبة جدا لوضعتي الاجتماعية	10.
12	مرتفع	1,182	3,53	تحرص لجنة الخدمات الاجتماعية على دعم سلفة السكن الوظيفي للعمال بمختلف صيغه	11.
20	متوسط	1,282	3,30	نسب تعويض التحاليل الطبية من قبل مكتب الخدمات الاجتماعية كافية	12.
24	متوسط	1,252	3,16	تعويضات العمليات الجراحية المقدمة من قبل لجنة الخدمات معتبرة	13.
14	مرتفع	1,352	3,51	يعمل مكتب الخدمات الاجتماعية على عقد اتفاقيات مع عدد معتبر مع العيادات الخاصة والعمومية	14.
6	مرتفع	,940	3,79	استفيد رفقة أفراد عائلتي من التعويضات الطبية (الأشعة، التحاليل)	15.
4	مرتفع	1,069	4.00	تناسبني خدمة الرحلات المقدمة من قبل لجنة الخدمات الاجتماعية (الاستجمام ، اصطيفاف)	16.
21	متوسط	1,337	3,30	ينظم مكتب الخدمات حفلات وتظاهرات في المناسبات والأعياد الوطنية والدينية	17.
17	متوسط	1,176	3,37	يستفيد أفراد عائلتي من الخدمات الترفيهية المقدمة من طرف الخدمات الاجتماعية	18.
18	متوسط	1,346	3,37	تعمل لجنة الخدمات على تقديم خدمات رياضية للعمال وأسرهم	19.
5	مرتفع	,756	4.00	تبرم لجنة الخدمات الاجتماعية اتفاقيات مع وكالات سياحية لتنظيم رحلات العمرة للعمال	20.
25	متوسط	1,313	2,88	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة تجعلني أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	21.
16	مرتفع	1,401	3,42	الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحفزني على الدفاع عن مؤسستي في مختلف الجلسات	22.
19	متوسط	1,346	3,37	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تساهم في ولائي لمؤسستي	23.
22	متوسط	1,225	3,30	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحول بيني وبين التفكير في تغيير العمل	24.
15	مرتفع	1,242	3,51	الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحفزني على اتقان عملي	25.
	مرتفع	1,15	3,56	جميع فقرات المحور الاول	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS. V. 26)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ان العبارات رقم (2، 3، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 14، 15، 16، 20، 22، 25) جاءت بمستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.42-4.12)، اما باقي العبارات فقد جاءت بمستوى متوسط (4، 12، 13، 17، 18، 19، 21، 23، 24) بمتوسطات حسابية

تراوحت ما بين (2.88-3.37) بينما جاءت العبارة رقم (1) بمستوى مرتفع جدا بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.67.

- بصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: درجة المتوسط الحسابي من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة بلغ ($\bar{x}=3.56$) الانحراف المعياري بلغ ($\delta=1.15$) وهو ضمن مجال المرتفع (من 3.40 إلى 4.19 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة مرتفعة. حسب وجهة نظرهم .

- كما يتضح من نتائج الجدول ان مستوى الخدمات الاجتماعية العمالية جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.56) ، وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت والتي تنص على أنه: "توجد درجة مرتفعة من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة

5-1-2- نتائج المحور الثاني (الولاء التنظيمي)

يعرض الجدول الموالي تكرارات الاجابات والنسب المئوية وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني (الولاء التنظيمي).

جدول رقم (06): إجابات أفراد البحث حول المحور الثاني (الولاء التنظيمي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتبة
26	اعتز وأفتخر بكوني موظف بهذه المؤسسة	3.53	1.26	مرتفع	5
27	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الخاصة	2.60	1.46	متوسط	15
28	السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل جهد	3.65	0.72	مرتفع	4
29	أرغب بالبقاء كموظف في هذه المؤسسة فيما تبقى من حياتي المهنية	3.26	1.34	متوسط	9
30	أشعر بالارتياح بسبب المناخ الأخوي بهذه المؤسسة	3.81	1.16	مرتفع	2
31	يدفعني التزامي الاخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة	3.81	1.02	مرتفع	3
32	الاحترام المتبادل من طرف الادارة وزملائي في العمل يشجعني على البقاء في المؤسسة	3.26	1.17	متوسط	10
33	أرى أن هناك توافق بين قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة	3.53	1.008	مرتفع	6
34	أستحق من المؤسسة كل الاخلاص والتقدير	4.16	0.53	مرتفع	1
35	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى ولو أتاحت لي فرص عمل أخرى	2.77	1.47	متوسط	13
36	تقدر إدارة المؤسسة مجهوداتي في العمل ما يجعلني أسهر في العمل بها	3.47	1.008	مرتفع	7
37	توفر لي المؤسسة بعض المنح المادية التي لا تتوفر في مؤسسات أخرى	3	1.34	متوسط	11
38	ألتقى كل الدعم والتشجيع من مؤسستي في حالة تعرضي لمشاكل شخصية	2.84	1.30	متوسط	12

14	متوسط	1.42	2.77	39	تقدم ادارة المؤسسة راتب يتوافق وطبيعة عملي مما يجعلني أستمر فيها
8	مرتفع	1.41	3.40	40	لدى طموحات وظيفية أود تحقيقها من خلال الاستثمار في العمل في هذه المؤسسة.
	متوسط	1.17	3.32		جميع فقرات المحور الثاني

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS. V. 26)

أ- تحليل نتائج المحور الثاني:

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ان العبارات رقم (26، 28، 30، 31، 33، 34، 36، 40) جاءت بمستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.40-4.16)، اما باقي العبارات فقد جاءت بمستوى متوسط (27، 29، 13، 17، 18، 19، 21، 23، 24) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.60-3.26)

- بصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية بلغ ($\bar{x}=3.32$) الانحراف المعياري بلغ ($\delta=1.17$) وهو ضمن مجال المتوسط (من 2.60 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية و أن الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة كان متوسطا. حسب وجهة نظرهم .

- كما يتضح من نتائج الجدول ان مستوى الولاء التنظيمي جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.32) ، وبناء على ما تقدم فانه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على أنه: "توجد درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة"

5-1-3- تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

▪ نصت الفرضية الجزئية الثالثة بأنه: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية و الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة. للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين محور الخدمات الاجتماعية العمالية ومحور الولاء التنظيمي والنتائج المحصل عليها في الجدول رقم (07) الجدول رقم (07) : يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الخدمات الاجتماعية العمالية ومتغير الولاء التنظيمي

الدالة الاحصائية	مستوى الدالة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال احصائيا	0.01	0.46**	0.74	3.57	الخدمات الاجتماعية العمالية
			0.91	3.39	الولاء التنظيمي
** دال عند مستوى الدلالة 0.01					

بعد عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي قمنا بها، والتي وزعت على مجموعة من موظفي الخدمات الاجتماعية لمديرية الشباب والرياضة، تم التوصل لأغلبية الحقائق التي قد طرحناها من خلال فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة جودة الخدمات الاجتماعية ودرجة الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية ومن خلال الجدول رقم () والذي يمثل قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الارتباط بيرسون متغير الخدمات الاجتماعية والعمالية ومتغير الولاء التنظيمي فإننا نلاحظ أنه لغرض معرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة البحث الحالية، وبهذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46^{**}) وهو معامل ارتباط متوسط ويشير على ان هناك علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين ذات دلالة احصائية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للخدمات الاجتماعية العمالية: 3.57 عند انحراف معياري ب0.74، والمتوسط الحسابي للولاء التنظيمي بلغ 3.39 بانحراف معياري بلغ 0.91 ومنه نستطيع القول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بينهما، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.01 وهو أقل أو يساوي من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة احصائية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

- مناقشة الفرضية الأولى :

▪ نص الفرضية الأولى: (توجد درجة مرتفعة من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة)

❖ يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما في الجداول رقم (05) ، والتي أظهرت لنا عند حساب المتوسطات الحسابية لمتغير الخدمات الاجتماعية العمالية عن وجود مستوى مرتفع في الخدمات الاجتماعية العمالية حسب جدول ليكرت الخماسي رقم (04).

❖ حيث يرى الباحث أن ذلك يرجع الى عدة عوامل منها أن للخدمات الاجتماعية العمالية دورا مميزا في تحقيق ما يصبو اليه العامل وإشباع حاجياته المتعددة وتقوية علاقته بالمؤسسة الرياضية مكان العمل من تحسين في خدمات التأمين والخدمات الطبية للتكفل بحالتهم الصحية والخدمات الثقافية وخدمات الترفيه التي لا تقل شأنًا عن باقي الخدمات الأخرى من تغيير الجو والترفيه بممارسة النشاطات الرياضية وضرورة الاهتمام بتحفيظهم من خلال الرفع من اجورهم وتوفير السكن اللائق لهم وهو ما يؤدي بالعمال الى زيادة أدائهم، وهو ما لاحظناه في إجابات أفراد العينة حسب الجدول (05) والتي كانت درجة مستوى الخدمات المقدمة للعمال مرتفعة

❖ وبالتمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج مدى تحقق فرضية الدراسة، فمن خلال مختلف إجابات الأسئلة اتضح جليا لنا أن معظم أفراد العينة كانت ردودهم بأن موظفي الخدمات الاجتماعية لهم مستوى مرتفع .

❖ ومنه تم تحقيق فرضية البحث الأولى القائلة ب " توجد درجة مرتفعة من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة

▪ مناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي نصت على أن : (هناك درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة)

❖ يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما في العبارات رقم (03-05-06-07-) في الجدول رقم (06)، والتي أظهرت لنا عند حساب المتوسطات الحسابية لمتغير الولاء التنظيمي عن وجود مستوى متوسط حسب جدول لكرت الخماسي رقم (04).

❖ ويعزو الباحث ذلك الى ان السبب لنجاح المؤسسة الرياضية بصفة خاصة هو الاحتفاظ الدائم بالموظفين الذين يتمتعون بولاء تنظيمي ، وذلك من خلال عمل ادارتها العليا على تحفيظهم والعناية والاهتمام الدائم بهم، لقناعة المؤسسة بأن هؤلاء الموظفين هم الذين يحرصون على تنفيذ أعمالهم بمنتهى الكفاية والفعالية، وهم بالتالي الذين يكونون على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد

والوقت، للمحافظة على المؤسسة الرياضية والعمل على تعظيم منجزاتها ومكتسباتها على اعتبار أن نجاحهم وتطورهم يرتبطان بشكل عضوي بنجاحها وتطورها، حيث أن الموظفين الذين لديهم ولاء عال لمؤسستهم الرياضية سوف يذهبون إلى أبعد متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر ما هو متوقع منهم، وذلك ايمانا واحساسا من الجميع بأن المؤسسة الرياضية هي منهم ولهم.

❖ وبالرجوع الى دراسة دراسة أحمد السويسي (2018/2017) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على

الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، حيث قام الطالب في إطار دراسته بطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمدية بن عجيبة بالأغواط، و كانت نتائج الدراسة تتمثل فيما يلي: إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة. وأن سعي إدارة المستشفى إلى تحقيق موائمة بين نظام القيم لديها وثقافتها ومواردها لتحقيق أهدافها. وأن شعور العمال أن جهودهم محل تقدير واحترام من قبل الزملاء وإدارة المستشفى يقوي عزيمتهم وإخلاصهم وينمي شعورهم بالانتماء اتجاه مؤسستهم، وهناك وجود تقدير متبادل وقيم وأخلاق عالية داخل المؤسسة يزيد من مضاعفة الجهود و شعور العاملين بكل أصنافهم بالولاء التنظيمي الكبير للمؤسسة. وأن اعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة يمكن العمال من الشعور بثقة كبيرة في نفوسهم وانهم محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة، وإن سعي المؤسسة إلى تكوين أفرادها وتطوير مهاراتهم يزيد من ولائهم لها

❖ وبالرجوع الى دراسة صواش عيسى بعنوان: مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات

الرياضية، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وخلصت الدراسة: بضرورة مراعاة نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتفعيل نظام الاتصالات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لزيادة الولاء التنظيمي لدى الموظفين بهذه المؤسسة الرياضية.

❖ وكذلك تم التطرق الى الموضوع من طرف جمال الدين عبد النور بعنوان: دور الحوافز في

تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ، تهدف الدراسة إلى إبراز دور الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية ومستوى ولاء وإخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة الحالي، وقد توصل الى عدة نتائج منها بأن للحوافز دور كبير ومباشر بالنسبة للفرد العامل في انتمائه للمؤسسة، ويحقق العامل أداء عالي في ظل نظام الحوافز فإنه يحصل على نتيجة ويزداد ولاءه ، وأن للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي ومباشر على ولاء الفرد لمؤسسته.

❖ وبالتمعن في هذه النتائج والدراسات السابقة نأتي إلى استنتاج أنه قد تحققت فرضية الدراسة،

فمن خلال مختلف إجابات الأسئلة اتضح جليا لنا أن معظم أفراد العينة كانت ردودهم بأن مستوى الولاء التنظيمي جاء متوسط.

- **مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** التي نصت على انه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية و الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- ❖ ومن خلال الجدول رقم (07) من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين مستوى الخدمات الاجتماعية العمالية و الولاء التنظيمي وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية طردية بينهما ، وأن مستوى الدلالة لهذا المعامل قدر ب 0.01 وهو أقل أو يساوي من مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.01 ، مما يدل على أن معامل الارتباط ذو دلالة احصائية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.
- ❖ ويعزو الباحث ذلك الى أن العلاقة التي تربط عمال الخدمات الاجتماعية والولاء التنظيمي هي علاقة طردية بين العامل وولائه للمؤسسة الرياضية التي يعمل بها ، وأنهم يرون أنفسهم أحد أفراد هذه المؤسسة ويرون أن مشاكلها من مشاكلهم ، وأن المؤسسة الرياضية تضمن للعامل حقه في تطوير وتنمية مساره الوظيفي بينما تضمن لنفسها المورد البشري المتميز ، لذا فإن ولاء العمال له أهمية كبيرة فالولاء التنظيمي يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المؤسسة الرياضية وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن ان يستشعرها الفرد أثناء قيامه بدوره وبالتالي انخفاض حدة التوترات العمل لديه مما يُكوّن اتجاهها ايجابيا نحو العمل.
- ❖ وبالرجوع الى دراسة زيتوني ياسين بعنوان: **أهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الإدارات الرياضية** ، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية ، وخلصت الدراسة بأن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة، وأن هناك ممارسة للإبداع الإداري من طرف موظفي مديرية الشباب و الرياضة، وأن للولاء التنظيمي و بأبعاده الثلاثة المستمر و الأخلاقي و العاطفي أهمية في خلق الإبداع الإداري، و أن الحوافز و الثقافة التنظيمية و سنوات العمل عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي من جهة وتساعد على تنمية الإبداع الإداري من جهة أخرى.
- ❖ وبالرجوع الى دراسة برجم رضوان لاوسين سليمان عبد الناصر قدري بعنوان: **أهمية الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية بالجزائر**، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي و معرفة مساهمة الخدمات الاجتماعية في جانبها الاجتماعي و الصحي و المعنوي للمعاملين بالمؤسسة الرياضية و محاولة إلقاء نظرة على طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية، و أهم النتائج المتوصل إليها، أن الخدمات تهدف إلى تلبية و إشباع حاجيات العامل المتعددة من جهة و تقوية علاقته بالمؤسسة من جهة أخرى.
- ❖ ومن خلال مختلف إجابات الأسئلة وبحساب معامل الارتباط بيرسون اتضح جليا لنا أن معظم أفراد العينة كانت ردودهم بأنه **توجد علاقة ارتباطية** وبالتمعن في هذه النتائج نأتي إلى استنتاج أن

فرضية الدراسة القائلة بأن: هناك علاقة ارتباطية ذات دالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية و الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة ، ومنه فإن الفرضية قد تحققت

❖ مناقشة الفرضية العامة: لجودة الخدمات الاجتماعية علاقة بالولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة

❖ من خلال نتائج الفرضيات الجزئية يتبين لنا تحقق الفرضية العامة وبالتالي لجودة الخدمات الاجتماعية علاقة بالولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة

الفصل السادس السياحة

الاستنتاجات والاقتراحات

5-1 الاستنتاج العام

6-2 الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

6-1- الاستنتاج العام

على ضوء الدراسة التي قمنا بها و من خلال لتحليلنا للنتائج المتعلقة بجداول الاستبيان و التي تضمن مجموعة من الأسئلة التي قمنا بها على مستوى مديرية الشباب والرياضة على بولاية المسيلة وقمنا بتوزيعها على موظفي مديرية الشباب والرياضة ومن خلال مناقشتها قد توصلنا إلى إثبات جميع الفرضيات المقترحة والتي تمثلت في

- توجد درجة عالية من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة
 - توجد درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- فنستنتج من خلال هذه الدراسة ما يلي :

- هناك درجة عالية من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- هناك درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية والولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة

6-2- الاقتراحات والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات، يُمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز جودة الخدمات الاجتماعية والولاء التنظيمي:

أ- تحسين جودة الخدمات الاجتماعية وذلك بـ:

- تطوير البرامج والخدمات الاجتماعية: ينبغي على مكتب الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الرياضية تطوير وتحديث البرامج الاجتماعية المقدمة للعاملين بانتظام، لضمان تلبية احتياجاتهم المتغيرة وتطلعاتهم.
- توفير بيئة عمل تحترم وتقدر العاملين وتعمل على تعزيز شعورهم بالانتماء والرضا.

ب- تعزيز التواصل الفعال مثل:

- على مكتب الخدمات فتح قنوات حوار مفتوحة ومستمرة مع العاملين لسماع آرائهم وشكاويهم واقتراحاتهم.
- تطبيق ممارسات شفافة في التواصل مع العاملين بشأن القرارات والسياسات التي تؤثر على حياتهم المهنية والشخصية.

ج- توفير الحوافز والتقدير:

- إنشاء برامج لتقدير العاملين المتميزين وتكريمهم بشكل دوري، مما يعزز شعورهم بالتقدير والاعتراف.

- تقديم حوافز مادية مثل المكافآت والزيادات الدورية، بالإضافة إلى حوافز معنوية مثل شهادات التقدير والمكافآت العينية.

د- تطوير البرامج التدريبية: من خلال

- تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات المهنية والشخصية للعاملين، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي.

- توفير فرص للعاملين لتطوير مساراتهم المهنية من خلال التدريب المستمر والترقية الداخلية.

هـ- تعزيز ثقافة العمل الجماعي:

- بالقيام بتنظيم فعاليات وأنشطة جماعية لتعزيز التعاون والتفاهم بين العاملين، مثل الرحلات الترفيهية وورش العمل الجماعية.

- وتشجيع تشكيل فرق عمل متعاونة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين العاملين.

6-3- الفرضيات المستقبلية

الفرضيات التي يراها الباحث تتمثل في:

- ❖ تؤثر جودة الخدمات الاجتماعية العمالية على الارتباط العاطفي بين الموظفين والمؤسسة
- ❖ تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المجال الاجتماعي في تحقيق الولاء العاطفي للموظفين.
- ❖ إجراء دراسة تتناول الولاء التنظيمي والخدمات الاجتماعية التي لم نتطرق إليها على عينات أكبر
- ❖ إجراء تكوين خاص بالموظفين في المؤسسات الرياضية، لتمكينهم من معرفة تحسين الولاء الخاص بهم مع المؤسسات الرياضية
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات حول نفس الموضوع باستخدام متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- ❖ عقد ملتقيات وطنية ودولية بالتنسيق مع مديرية الشباب والرياضة بهدف الاتصال وتبادل الخبرات.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. حسين حريم، 2004: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الرواشدة خلف سليمان، 2007: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان.
3. زيد منير عبوي، 2006: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط01، دار أسامة دار المشرق العربي، عمان، الأردن.
4. سعد بن عميقان سعد الدوسري، 2005: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، الرياض، السعودية.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004: السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. طاهر عبد الرحيم عاطف، 2000: الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندية، دار الرياء للنشر والتوزيع، دط، عمان.
7. عبوي، زيد منير، 2006: التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
8. عثمان حسن عثمان، 1998: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية منشورات الشهاب، باتنة-الجزائر.
9. على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د س.
10. الكبيسي عامر، 1998: السلوك التنظيمي -التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة-، ج2، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر.
11. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط 1، عمان.
12. المصيرفي، محمد، 2009: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، مصر.
13. المعاني أيمن، 1996: الولاء التنظيمي -سلوك منضبط وإنجاز مبدع -، مؤسسة الوراق، عمان .
14. المنجد في اللغة والأعلام، 2009: ط43، دار المشرق، بيروت، لبنان.
15. منظور ابن، 2008: لسان العرب، ج6، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
16. موسى اللوزي، 2003: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. موسى اللوزي، 2003: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين عواد، 2010: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، د ط، در اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. نور الدين حاروش، 2011: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر.

ثانياً: المقالات العلمية:

1- عادل السيد، 2003: الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 43، جامعة الإسكندرية.

2- محمد سرحان خالد المخلافي، 2001: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق / المجلد 17، العدد 02.

المذكرات والأطروحات:

1. العابد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية ادرار، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر ن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص، ادارة الموارد البشرية، 2014-2015.

2. محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3. إيهاب أحمد عويضة، 2008: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، غزة، إشراف: سامي أبو الروس، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

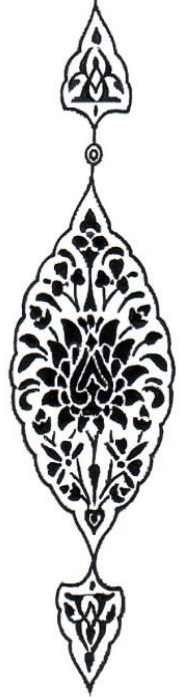
4. ختام عبد الله علي غنام، 2005: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية بالمدارس الحكومية بمحافظة نابلس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

5. شادي حسين: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، إشراف: سليمان الفارس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، د س، غير منشورة.

6. بدر محمد الجريسي، 2005: الروح المعنوية العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، الرياض، السعودية.

7. عبد الحليم ديلمي، 2021: الخدمات الاجتماعية العمالية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

الملاحق



التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: ادارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

استمارة استبيان

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان:

"جودة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية"
-دراسة ميدانية بمدينة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-

وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر في الادارة والتسيير الرياضي .

وأرجو منكم المشاركة في اثناء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الاسئلة الموجودة في هذه الاستمارة بعد قراءة كل سؤال قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى تو افقكم عليها مع مراعاة في ذلك الصدق والموضوعية.

علما أن ما تدلون به يبقى سرا ولا يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف
د/ عمارة نورالدين

من اعداد الطالب
بقريش علي

المحور الأول: جودة الخدمات الاجتماعية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يوجد تواصل بين مكتب الخدمات الاجتماعية والعمال					
02	يوزع مكتب الخدمات نشرات وجراند رسمية بغرض نشر الوعي الخدماتي					
03	لا يوجد ما يعوق التواصل بين العمال ومكتب الخدمات الاجتماعية					
04	بعقد مكتب الخدمات الاجتماعية لقاءات وندوات للعمال بغرض استشارتهم في تحسين الخدمات					
05	يسهر مكتب الخدمات الاجتماعية على تقديم خدمات متنوعة (اجتماعية، صحية، ترفيهية...)					
06	اعتقد أن الخدمات المقدمة للعمال متوازنة بين اجتماعية وصحية وترفيهية					
07	يقدر أفراد أسرتي مهنتي بسبب مجموعة المنح المقدمة (منحة مولود جديد، منحة ختان، منحة تمدرس، منحة وفاة)					
08	أشعر بتقدير ذات عال نتيجة المنح المقدمة لي (منحة زواج ، منحة تقاعد)					
09	يعمل مكتب الخدمات الاجتماعية على زيادة هذه المبالغ دوريا					
10	مبالغ منح السلفية المقدمة مناسبة جدا لوضعيتي الاجتماعية					
11	تحرص لجنة الخدمات الاجتماعية على دعم سلفة السكن الوظيفي للعمال بمختلف صيغه					
12	نسب تعويض التحاليل الطبية من قبل مكتب الخدمات الاجتماعية كافية					
13	تعويضات العمليات الجراحية المقدمة من قبل لجنة الخدمات معتبرة					
14	يعمل مكتب الخدمات الاجتماعية على عقد اتفاقيات مع عدد معتبر مع العيادات الخاصة والعمومية					
15	استفيد رفقة أفراد عائلتي من التعويضات الطبية (الأشعة، التحاليل)					
16	تناسبني خدمة الرحلات المقدمة من قبل لجنة الخدمات الاجتماعية (الاستجمام ، اصطياف)					
17	ينظم مكتب الخدمات حفلات وتظاهرات في المناسبات والأعياد الوطنية والدينية					
18	يستفيد أفراد عائلتي من الخدمات الترفيهية المقدمة من طرف الخدمات الاجتماعية					
19	تعمل لجنة الخدمات على تقديم خدمات رياضية للعمال وأسره					
20	تبرم لجنة الخدمات الاجتماعية اتفاقيات مع وكالات سياحية لتنظيم رحلات العمرة للعمال					
21	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة تجعلني أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة					
22	الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحفزني على الدفاع عن مؤسستي في مختلف الجلسات					
23	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تساهم في ولائي لمؤسستي					
24	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحول ببني وبين التفكير في تغيير العمل					
25	الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تحفزني على اتقان عملي					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	اعتزرو أفتخر بكوني موظف بهذه المؤسسة					
02	أعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكل الخاصة					
03	السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل جهد					
04	أرغب بالبقاء كموظف في هذه المؤسسة فيما تبقى من حياتي المهنية					
05	أشعر بالارتياح بسبب المناخ الأخوي بهذه المؤسسة					
06	يدفعني التزامي الاخلاقي بالبقاء في هذه المؤسسة					
07	الاحترام المتبادل من طرف الادارة وزملائي في العمل يشجعني على البقاء في المؤسسة					
08	أرى أن هناك توافق بين قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة					
09	أستحق من المؤسسة كل الاخلاص والتقدير					
10	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى ولو أتاحت لي فرص عمل أخرى					
11	تقدر إدارة المؤسسة مجهوداتي في العمل ما يجعلني أسهر في العمل بها					
12	توفر لي المؤسسة بعض المنح المادية التي لا تتوفر في مؤسسات أخرى					
13	ألقى كل الدعم والتشجيع من مؤسستي في حالة تعرضي لمشاكل شخصية					
14	تقدم ادارة المؤسسة راتب يتوافق وطبيعة عملي مما يجعلني أستمر فيها					
15	لدى طموحات وظيفية أود تحقيقها من خلال الاستثمار في العمل في هذه المؤسسة.					

ثانياً: مخرجات SPSS

معامل الارتباط بيرسون

Correlations			
		z1	z2
z1	Pearson Correlation	1	,465**
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	30	30
z2	Pearson Correlation	,465**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	30	30

الفا كرونباخ

الخدمات الاجتماعية

RELIABILITY

/VARIABLES=الخدمات_ 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
 20س 19س
 25س 24س 23س 22س 21س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		19-JAN-2014 17:33:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hakim\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	43
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=الخدمات_ 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س 20س 19س 25س 24س 23س 22س 21س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

		/MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	43	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	43	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments	
,945		26	

الولاء التنظيمي

RELIABILITY

/VARIABLES=الولاء التنظيمي ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 _الولاء التنظيمي

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue	19-JAN-2014 17:34:25	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\hakim\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	43
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= الولاء التنظيمي ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 _الولاء التنظيمي /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	43	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	43	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach		Nombre d'éléments	
,941		16	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre De L Enseignement Supérieur
Et De La Recherche Scientifique
Université De M sila



وزارة التعليم العالي
والبحوث العلمي

جامعة المسيلة

مكتبة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المسيلة في : 09 / 03 / 2024

الرقم - م.ج 2024/

إلى السيد مسؤول مكتبة

علم النفس وعلم
الإحصاء

الموضوع: توصية خارجية

في إطار إعداد مذكرة التخرج والتعاون بين المكتبات الجامعية يسعدنا أن نطلب من سيادتكم تقديم يد العون و المساعدة للطلبة المذكورين أدناه بتمكينهم من جمع المادة العلمية على مستوى مصالحتكم للإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم بحثهم

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم بطاقة الطالب
01	عبد الباقى بوشيش	19 87 / 11 / 30	N°2801202323064093908
02			
03			

ولكم منا فائق التقدير والاحترام



المسيلة في: 19 / 05 / 2024

الرقم: 131 / ق. ا. ت. ر. / 2024

الى السيد المحترم:

مدير الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة و بعد،

في إطار إجراء الدراسة الميدانية من اجل انجاز مذكرة التخرج طور الماستر نلتمس من

سيادتكم تسهيل مهمة الطالب : بقريش علي

للقيام بأعماله على مستوى مؤسستكم المحترمة في حدود ما يسمح به القانون.

نشكر حسن تعاونكم مسبقا ، و وفقكم الله لخدمة ما فيه خير للعباد و البلاد.

رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de M'sila
Institut des Science et Technique
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد العلوم وتكنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تصريح بالنزاهة العلمية

أنا الممضي أدناه:

الطالب (ة): لغريش علي

الحامل ب.ت.و / ش.س رقم: 206868916

الصادرة بتاريخ: 08.08.2021 عن (دائرة/بلدية): أولاد حدي لبلية

الولاية: المسيلة

المسجل بقسم: إدارة والتسيير الرياضي

تخصص: التسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

عنوان المذكرة: حودة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالولاة لتنظيم
العمل في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية السبان والرياضة كولاية المسيلة



ماستر



ليسانس

ضمن متطلبات نيل شهادة:

أصيح بشرفي بأني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير أخلاقيات المهنة
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز المذكرة.



التاريخ:

توقيع المعني



ملخص الدراسة

- العنوان : جودة الخدمات الاجتماعية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-
- أهداف الدراسة :

- معرفة جودة الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة في تحسين وتنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي وعمال مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.
- التعرف على واقع الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بمديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.
- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة.
- منهج الدراسة : المنهج الوصفي
- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والبالغ عددهم (58) موظف، في حين تمثلت عينة الدراسة في (40) موظف تم إختيارهم بطريقة مسحية .
- اساليب جمع البيانات : الاستبيان.
- نتائج الدراسة :

- هناك درجة عالية من الخدمات المقدمة للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- هناك درجة متوسطة من الولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمات الاجتماعية والولاء التنظيمي للعمال في مديرية الشباب والرياضة
- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية :

و- تحسين جودة الخدمات الاجتماعية وذلك بـ:

- تطوير البرامج والخدمات الاجتماعية: ينبغي على مكتب الخدمات الاجتماعية في المؤسسات الرياضية تطوير وتحديث البرامج الاجتماعية المقدمة للعاملين بانتظام، لضمان تلبية احتياجاتهم المتغيرة وتطلعاتهم.
- توفير بيئة عمل تحترم وتقدر العاملين وتعمل على تعزيز شعورهم بالانتماء والرضا.
- ز- تعزيز التواصل الفعال مثل:

- على مكتب الخدمات فتح قنوات حوار مفتوحة ومستمرة مع العاملين لسماع آرائهم وشكاويهم واقتراحاتهم.
- تطبيق ممارسات شفافة في التواصل مع العاملين بشأن القرارات والسياسات التي تؤثر على حياتهم المهنية والشخصية.

ح- توفير الحوافز والتقدير:

- إنشاء برامج لتقدير العاملين المتميزين وتكريمهم بشكل دوري، مما يعزز شعورهم بالتقدير والاعتراف.
- تقديم حوافز مادية مثل المكافآت والزيادات الدورية، بالإضافة إلى حوافز معنوية مثل شهادات التقدير والمكافآت العينية.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ