

علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية
في كليات جامعة بغداد
(بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد)

كلية الطب / جامعة بغداد
كلية التربية / جامعة ديالى
كلية التربية الاساسية / جامعة ديالى

أ.م.د. سالم رشيد عزيمة
م.م. كريم نياي احمد
م.م. شهاب احمد عكاب

Abstract:

The relation of organized personals loyalty in the sport units to the performance with in the collages of the university of Baghdad.

The purpose of the research to recognize the performance of the workers collages of the university of Baghdad. The sample of this research is gathered from fifty of the workers in these units as supervisors and games mangers in order to reach the goal of this researcher give his post locates that there is a spiritual relation between the organized personal loyalty and the performance of the workers. When the results analyzed the researcher come to conclusion:

- 1- To increase the spiritual side for the workers.
- 2- The misty to take cure for the sports establishments collage that has a great value in successful for the sport programs.

١- المقدمة وأهمية البحث:

وجدت المنظمات لتحقيق أهداف محددة ومن متطلبات تحقيق هذه الأهداف وجود تنظيم رسمي وفلسفة للإدارة إلى جانب ذلك هناك فرد له سلوكه ودافعيته وأهدافه مقارنة بأهداف المنظمة وإن لهذا الفرد شخصيته personality. (وهي عبارة تستخدم دائما لتمييز حصيلة من السلوكيات مجتمعة لتفريق شخص ما عن الآخرين). وأيضا للفرد ذكاءه Intelligence (وهو ما يتصل بالطاقة الفكرية التي يمتلكها الفرد ليتعامل مع محيطه بأسلوب منطقي عقلي). وله قابلية Aptitude (وهي تخص أسلوب تعامل الفرد مع بيئته والتي تتكون من المهارة الخاصة ، القدرة، الميل...) فضلا عن ذلك فإن للفرد قيمه ومعتقداته وخبراته ومهاراته (١). إن لهذه المتغيرات اثر واضح على سلوك الفرد داخل المنظمة وهي تختلف باختلاف الأفراد ومراحل حياة الفرد نفسه وكذلك تتأثر بالمعرفة والتعليم والاختلاط بالآخرين وعلاقته مع عمله في المنظمة. تبرز أهمية البحث في كونه دراسة نظرية وعملية في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد، فضلا عن استعراض البحث إلى احد المواضيع المهمة وهي الولاء التنظيمي وكيفية تحسينه.

٢- المنهجية:

٢-١- مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في ضعف مستويات الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، والذي يتأثر بأحد العناصر المحركة لولاء العاملين حيث يرجح إن تكون مشكلات تدني الإنتاجية للعاملين أو ضعف مستويات الأداء في المنظمات يعزى إلى ضعف دلائل الولاء للمنظمة.

٢-٢- فرضية البحث:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين.



٢-٣- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على :-

- أداء العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد.
- مفردات ومفاهيم الولاء التنظيمي للعاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد.
- ٢-٤- منهج البحث:
- تم اختيار المنهج الوصفي وبالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة المشكلة.
- ٢-٥- عينة البحث:
- وتتضمن عينة من العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد بلغت (50) وبنسبة قدرها (83.33) من المجتمع الأصلي للبحث وبالغاة (60) فردا.
- ٢-٦- استمارة الاستبيان:
- تم تصميم استمارة استبيان معتمدا في ذلك على الخبرات الشخصية وبعض المصادر والمراجع العلمية وقد اشتملت الاستمارة على (12) فقرة مقسمة كالآتي:
- مجموعة الفقرات المتعلقة بالولاء التنظيمي مؤلفة من ستة فقرات.
- مجموعة الفقرات المتعلقة بأداء العاملين مؤلفة من ستة فقرات.
- ٢-٦-١- صدق وثبات الاختبار:
- تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والتربية الرياضية واتفق جميعهم على صحة مفردات الاستمارة. وتم توزيع الاستمارة على مجموعة من عينة البحث (5) من العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد ثم إعادة الاختبار بعد أسبوع من الاختبار السابق وبنفس الظروف وقد كان معامل الارتباط بين الاختبارين (94%) وهذا يعني ان الاستمارة ذات ثبات عالي.
- ٢-٦-٢- موضوعية الاختبار:
- تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من أفراد العينة وقد أعطت نتائج واضحة إذ لم يختلف معنى الفقرات عند أفراد العينة مما حقق موضوعية الاختبار.
- ٣- الإطار النظري:
- ٣-١- مفهوم الولاء التنظيمي:
- إن تحديد مفهوم واضح ومحدد للولاء التنظيمي لدى العاملين عملية تتسم بالكثير من الصعوبة والتعقيد، ذلك لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته كونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات (٢).
- فقد يرى البعض ان الولاء هو استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة والرغبة القوية في البقاء فيها وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية (٣). ونظر (Hrabeinials & Allwttto) إلى الولاء على انه عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب او الموقع الوظيفي او الحرية المهنية او تتعلق بحالات العمل.

ومن المفيد الإشارة الى مفهوم متصل بالولاء ألا وهو مفهوم التطابق التنظيمي Organizational Identification وهو درجة معينة من الانتماء بالوفاء ويمكن ان يحدث التطابق مع التنظيم عندما يرى العاملون بان التنظيم يهيئ لهم الفرص للانجاز الذاتي وعندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم وعندما لا تكون هناك أشياء متناقضة مع التطابق. وهذا ما ذهب إليه (Layman&Steers) بتعريفهما الى الولاء التنظيمي هو (درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها) ان الولاء يتخذ صورة الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات.

ويستدل من مفهوم الولاء التنظيمي باعتباره متغيرا يساعد عملية اتخاذ القرارات حيث يدفع الفرد عند محاولة الاختيار بين البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة التنظيم الذي ينتمي اليه يرى البعض إن الولاء التنظيمي هو علاقة روحية بين الفرد والمنظمة يجسدها إيمانه القوي باهدافها وقيمها الأساسية واستعداده لبذل أقصى جهد لصالحها مع إصراره على البقاء فيها وعدم تركها(٤).

جاءت بعض الدراسات لتؤكد ان مفهوم الولاء هو مفهوم إدراكي معرفي Cognition Construct حيث ترى هذه الدراسات ان الفرد الذي يظهر ولاء لمنظمة تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمته وهذا بدوره ينعكس على سلوكياته التي يمكن ان تظهر بالشكل الآتي(٥):-

- ١- اعتقاد قوي بقبول اهداف وقيم المنظمة.
- ٢- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لمصلحة التنظيم بغية الوصول الى أهدافه.
- ٣- الرغبة في المحافظة على الانتماء والعمل في التنظيم بشكل دائم.

٢-٣- طبيعة الولاء التنظيمي:

ان الاهتمام بالولاء التنظيمي يمكن أن يعزى إلى كونه يرتبط أو يؤثر في العديد من الظواهر السلوكية سواء التي كانت تخص الفرد أو المنظمة أو المجتمع بأسره، والولاء كأى متغير سلوكي اخر لا يمثل واقعا محسوبا وهو حصيلة الادارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة.

والولاء التنظيمي ليس عاملا او نظاما بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، فالصفات الشخصية (كالجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والحاجة للانجاز)، والصفات الخاصة بالعمل (تحديد المهام، درجة الاستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الاداء)، والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة).

وبالنظر لكون (الفرد والمنظمة) يعيشان وسط بيئة متحركة فان الحركة كنتيجة حتمية تنتقل لولاء العاملين ولكن بدرجات سلبا او إيجابا عن التغيرات الحاصلة في الفرد والمنظمة.(٦)

٣-٣- الأداء الإداري والتنظيمي:

من الموضوعات التي تناولتها العديد من اللواسب في مجال الإدارة موضوع الأداء حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة رياضية في تحقيق أهدافها وإرضاء المسئوليات الاجتماعية على مدى نجاح مديرها في القيام بأعماله، ويعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية (الأداء الإداري) على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة (الأداء التنظيمي)، وكلا الموضوعين يعتبران من المواضيع التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة وعلى نفس النمط الذي يتم به تقويم الأداء الحركي في النشاط الرياضي فإنه يمكن تناول الأداء الإداري والأداء التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة Efficiency والفعالية Effectiveness. ويرى Drucker انه يمكن تقويم الأداء سواء للإفراد أو المؤسسات من خلال معاني هذان المصطلحان فالكفاءة تعني انجاز الأعمال بطريقة صحيحة، اما الفعالية فهي انجاز الأعمال الصحيحة، والفرق كبير بين كلا المعنيين، فالكفاءة في العمل الإداري ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل ومخرجاته، فالمدير الكفء هو الذي يستطيع ان يحقق مخرجات او نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات، اما الفعالية فهي القدرة على تحديد واختيار الأهداف والأعمال المناسبة، ويتطلب نجاح الأداء الإداري توافر كلتا الصفتين، الا انه يجب التأكيد على انه اذا كانت للكفاءة أهمية فان للفعالية حساسية بمعنى انه اذا كانت الكفاءة عنصرا مهما في الأداء الإداري فان الفعالية عنصر حرج وحاسم، فالفعالية هي الأساس في نجاح أي مؤسسة رياضية حيث ان استغلال ما هو متاح بأقصى درجاته دليل على الفعالية وليس دليلا على الكفاءة، فالمشكلة في مجالنا الرياضي ليست في كيفية القيام بالعمل بطريقة صحيحة ولكنها تتمثل في تحديد الأعمال الصحيحة أولا حتى نقوم بها حيث ان هذا التحديد يساعد على تركيز الموارد والجهود المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة.

أما بالنسبة الى الفعالية في أداء الأفراد، فان لعدم تحديد الاختصاصات وتوصيف الوظائف وتحديد المهام أدى إلى ان يؤثر تأثيرا مباشرا في غياب هذا المفهوم في معظم الاداءات الإداريقي المجال الرياضي، فكيف يمكن ان يتصف أداء الأفراد أو المؤسسات بالفعالية واختصاص كل فرد أو كل مؤسسة غير واضح. يتضح مما سبق ان لكل من الكفاءة والفعالية أهميتهما في نجاح الأداء الإداري والتنظيمي وعلى الرغم من ان الفرق بين المصطلحين واضح فكثيرا ما نجد من يستخدمهما كمرادفين لمعنى واحد (٧).

٣-٤- العلاقة بين الولاء التنظيمي والاداء الوظيفي:

يعتقد البعض من الباحثين بان الاتجاه النفسي للعاملين المهابين في ولاءهم يؤثر في أدائهم (حيث أشار (Abraham) إلى أهمية التركيز على الاتجاه السلوكي لما له أهمية في أداء الأنشطة ومهام العاملين) ويعتقد ان العلاقة بين الولاء والاداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والاداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة ان الفرد الذي يرتفع ولائه لمنظمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم اخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أداءه (٨).

ويذهب البعض الأخرى القول ان مشاعر الولاء والدافعية للأداء بذل الجهد في العمل لا يمكن دمجها بمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني الدافعية والعكس صحيح (٩). لقد كانت العلاقة بين الولاء والاداء محور عديد من الدراسات التجريبية التي تمت في السنوات الاخيرة فقد اشار (Luthany,1985)، في دراسة على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكان ان هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والاداء الوظيفي أي ان الاداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع وان سبب الاختلاف في زيادة اداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل الى إنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظماتهم اكثر من العاملين الأمريكيان (١٠).

فيما أكد (حروش، السالم) ان الاداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي. ذلك لانه علاقة بالاداء اخذت تاخذ اهتماما واسعا في الدراسات الحديثة، خصوصا الدراسات المقارنة. فيرى ان الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسا للعمل واقباله عليه، كما يزداد اخلاصة لمنظمة. وكمحصلة تزداد انتاجية، ذلك لان احد المرتكزات الاساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وان ترسيخ هذه والتأكيد عليها يؤدي الى زيادة الاداء (١١). اما (Steers,1977) فقد جاء بنتيجة معاكسة حيث أشار إلى عدم وجود مثل تلك العلاقة بين الولاء والاداء ولكنها طفيفة وغير بارزة أي بمعنى شعور العاملين بالولاء لمنظماتهم لا يؤدي بالضرورة الى اداء مرتفع والعكس صحيح، وتوصل (Steers, 1977) من خلال دراسته الى ان هناك عدة تفسيرات لغياب العلاقة بين الولاء التنظيمي والاداء الوظيفي متمثلة في الأتي (١٢):

أ- ان المنظمات تحاول ان تستبقي كادرها الفني العالي المهارة والمتخصص (والصعب الاستبدال) على حساب الاداء الأقل، حيث اثبت Steers ان العاملين ذوي الميل الكبير لا يشكل بالنسبة إليهم أمرا مهماً، حيث ان الأشخاص ذوو الاداء المعتدل او الضعيف يشعرون بالارتياح والولاء لبيئة لا تعرضهم الى تهديد. بينما الافراد ذوو الاداء العالي يبحثون عن التحدي في منظمات اخرى. وهكذا حسب تعبير Steers تميل المنظمات الى ان يكون لها في النهاية قوة عاملة اكثر استقرارا انما اقل اداء او ابداعاً.

ب- ان التفسير الثاني الممكن لغياب العلاقة بن الولاء - الاداء قد يكمن في التصورات النظرية لمفهوم الولاء. حيث كانت تميل الى استجابة شعورية لمحيط العامل او القصد سلوكيا يتعلق بالاداء المستقبلي.

ج- ان التفسير الثالث الممكن لغياب العلاقة بين الولاء - الاداء هي تعود بالتحديد الى العوامل المؤثرة بالاداء وهي (مستوى الدوافع، قدرات الفرد، ووضوح الدور. فقد اشارت البحوث الحديثة الخاصة بالولاء، الى ان اداء العامل يتاثر بالمؤثرات الثلاثة السابق ذكرها مجتمعة، حيث كانت البحوث السابقة تركز على العامل الأول المؤثر في الاداء، مستوى الدوافع. ابقت ان الشخص ذا الولاء العالي يبذل مستويات عالية من الجهد (١٣).

ومن هنا يبدو من المنطقي ان سبب إخفاق البعض في ايجاد علاقة بين الولاء والأداء يعود الى تجاهل العاملين الآخرين اللذين يؤثران على الولاء وهما (قدرات الفرد، ووضوح الدور) والاكتفاء بالعامل الواحد وهو مستوى الدوافع.

٤- الجانب العملي:

٤-١ عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج:

لغرض تحليل البيانات وتفسير نتائج تجانس إجابات عينة البحث المتمثلة بالعاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، استخدم الباحثون معامل الاختلاف وكالاتي: ٤-١-١ نتائج تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي
يبين الجدول (١) نتائج تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي والتي تكمن ملاحظتها كالاتي:

جدول (١)

نتائج تحليل البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V
١	أنا على استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل هذه المديرية.	٣.٩٥	٠.٨٦	٢١.٧٧%
٢	أتكلم عن هذه المديرية أمام أصدقائي واكتب إنها دائرة عظيمة منحت العمل منها.	٤.٠١	٠.٩٢	٢٢.٩٤%
٣	اشعر بالقييل من الولاء والالتزام لهذه المديرية.	٣.٨٦	٠.٨١	٢٠.٩٨%
٤	ألمستعد للقبول بأي عمل في هذه المديرية لكي احتفظ بعملي فيها.	٣.٥٥	٠.٧٢	٢٠.٢٨%
٥	افخر عندما أقول إنني فرد في هذه المديرية.	٣.٩٨	٠.٨٤	٢١.٩٥%
٦	أنا مستعد للعمل في أي وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.	٣.٤٥	٠.٦٧	١٩.٤٢%

يتضح من الجدول (١) بان ترتب فقرات الاستبيان من الأهمية لإجابات عينة البحث كانت الفقرة السادسة بالمرتبة الأولى والمتضمنة (أنا مستعد للعمل في أي وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة)، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وعلى اقل معامل اختلاف بمقدار (١٩.٤٢%).
ثم تليها الفقرة الرابعة والمتضمنة (أنا مستعد للقبول بأي عمل في هذه المديرية لكي احتفظ بعملي فيها)، بالمرتبة الثانية حيث الأهمية لإجابات عينة البحث حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٧٢) ومعامل اختلاف (٢٠.٢٨%).
وجاءت الفقرة الثالثة المتضمنة (اشعر بالقييل من الولاء والالتزام لهذه المديرية)، بالمرتبة الثالثة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٨١)، و معامل اختلاف بمقدار (٢٠.٩٨%).

ثم جاءت الفقرة الخامسة بالمرتبة الرابعة المتضمنة إخراج عندما أقول إنني فرد في هذه المديرية)، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٣.٩٨)، وبانحراف معياري (٠.٨٤)، و معامل اختلاف بمقدار (٢١.٩٥%).
وبعدما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الخامسة المتضمنة (أنا على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل هذه المديرية)، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٣.٩٥)، وبانحراف معياري (٠.٨٦)، و معامل اختلاف بمقدار (٢١.٧٧%).
وأخيرا احتلت الفقرة الثانية المتضمنة (أتكلم عن هذه المديرية أمام أصدقائي واكتب إنها دائرة عظيمة منحت العمل منها)، المرتبة السادسة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (٤.٠١)، وبانحراف معياري (٠.٩٢)، و معامل اختلاف بمقدار (٢٢.٩٤%).
ويعزى الباحثون تجانس إجابات عينة البحث في الفقرة السادسة مقارنة بالفقرات الأخرى وإعطائها أكثر أهمية ، ذلك بسبب التشابه في مهام العاملين في هذه المديرية من جهة، وتراكم الخبرة لدى العاملين من جهة أخرى.

٤-١-٢ نتائج تحليل وتفسير البيانات الخاصة بأداء العاملين
يبين الجدول (٢) نتائج تحليل وتفسير البيانات الخاصة بأداء العاملين والتي تكمن ملاحظتها كالآتي:

جدول (٢)
نتائج تحليل البيانات الخاصة بأداء العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V
٧	كعينة العمل من قبل العامل وقت ما هو مخطط.	٤.٢٥	١.٠٦	٢٤%
٨	نوعية العمل الذي ينجزه العامل.	٤.١١	٠.٩٩	٢٤.٠٩%
٩	الالتزام بأساليب العمل المقررة.	٤.٠٣	٠.٩٧	٢٤.١٣%
١٠	مدى تنفيذ التعليمات والتوجيهات من قبل العامل بشكل يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة.	٣.٩٥	٠.٨٧	٢٢.٠٣%
١١	معرفة العمل بشكل جيد والقدرة على تطبيق تلك المعرفة.	٣.٨٨	٠.٨٣	٢١.٣٩%

١٢	المحافظة على الملاعب والمنشآت الرياضية من التلف.	٣.٧٦	٠.٧٩	٢١.٠١%
----	--	------	------	--------

يعكس الجدول (٢) المتضمن ترتيب فقرات الاستبيان من حيث أداء العاملين، حيث جاءت الفقرة الثانية عشر في المرتبة الأولى والمتضمنة (المحافظة على الملاعب والمنشآت الرياضية من التلف) من حيث أقل معامل اختلاف وهذا يعني ان هذه الفقرة أكثر تجانسا من الفقرات الأخرى وان هذه الفقرة أكثر أهمية من الفقرات الأخرى حيث كان الوسط الحسابي (٣.٧٦)، وبانحراف معياري (٠.٧٩)، و معامل اختلاف بمقدار (٢١.٠١%).

ثم جاءت الفقرة الحادية عشر بالمرتبة الثانية من حيث التجانس والأهمية لاستجابات عينة البحث والمتضمنة (معرفة العمل بشكل جيد والقدرة على تطبيق تلك المعرفة) حيث كان الوسط الحسابي (٣.٨٨)، وبانحراف معياري (٠.٨٣)، و معامل اختلاف بمقدار (٢١.٣٩%).

وجاءت الفقرة العاشرة بالمرتبة الثالثة من حيث التجانس والأهمية والمتضمنة (مدى تنفيذ التعليمات والتوجيهات من قبل العامل بشكل يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة) حيث كان الوسط الحسابي (٣.٩٥)، وبانحراف معياري (٠.٨٧)، و معامل اختلاف بمقدار (٢٢.٠٣%).

وبعدها جاءت الفقرة السابعة بالمرتبة الرابعة من حيث التجانس والأهمية والمتضمنة (كعينة العمل من قبل العامل وقت ما هو مخطط) حيث كان الوسط الحسابي (٤.٢٥)، وبانحراف معياري (٠.٩٧)، و معامل اختلاف بمقدار (٢٤%).

ثم جاءت الفقرة الثامنة بالمرتبة الخامسة من حيث التجانس والأهمية والمتضمنة (نوعية العمل الذي ينجزه العامل) حيث كان الوسط الحسابي (٤.١١)، وبانحراف معياري (٠.٩٩)، و معامل اختلاف بمقدار (٢٤.٠٩%).

ثم احتلت الفقرة التاسعة المرتبة الخامسة من حيث التجانس والأهمية والمتضمنة (الالتزام بأساليب العمل المقررة) حيث كان الوسط الحسابي (٤.٠٤)، وبانحراف معياري (٠.٩٧)، و معامل اختلاف بمقدار (٢٤.١٣%).

ويعزى الباحثون سبب اهتمام عينة البحث في الفقرة الثاني عشر وكما جاء في استجابات فقرات عينة البحث يعود إلى مدى أهمية المنشآت والمستلزمات الرياضية في تنفيذ البرامج والأنشطة اللاصفية في كليات جامعة بغداد.

٤-٢ تحليل وتفسير نتائج استجابات عينة البحث حول متغير الولاء التنظيمي:
يبين الجدول (٣) نتائج استجابات عينة البحث حول متغير الولاء التنظيمي والتي تكمن ملاحظتها كالآتي:

جدول (٣)
نتائج استجابات عينة البحث حول متغير الولاء التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدالة
١	أنا على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل هذه المديرية.	٣	٣.٩٥	٢١.٧٧%	دالة
٢	أتكلم عن هذه المديرية أمام أصدقائي واكتب إنها دائرة عظيمة منحت العمل منها.	٣	٤.٠١	٢٢.٩٤%	دالة
٣	أشعر بالقييل من الولاء والالتزام لهذه المديرية.	٣	٣.٨٦	٢٠.٩٨%	دالة
٤	نا مستعد للقبول بأي عمل في هذه المديرية لكي احتفظ بعلمي فيها.	٣	٣.٥٥	٢٠.٢٨%	دالة
٥	فخر عندما أقول إنني فرد في هذه المديرية.	٣	٣.٩٨	٢١.٩٥%	دالة
٦	أنا مستعد للعمل في أي وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.	٣	٣.٤٥	١٩.٤٢%	دالة

يعكس الجدول (٣) معالجة فقرات الولاء التنظيمي لعينة البحث المتمثلة بالولاء التنظيمي للعاملين في الوحدات الرياضية في جامعة بغداد وتحليل استجابات عينة البحث، تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة، حيث أظهرت النتائج كما في الجدول (٣) بان قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية تحت مستوى معنوية (١%) ويستدل من ذلك ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للعاملين في هذه الوحدات بالنسبة للولاء التنظيمي.

ويرى الباحثون من خلال الجدول أعلاه ان جميع الأوساط الحسابية هي أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وهذا يدل على ان لعينة البحث ولاء تنظيمياً لهذه المديرية ويعزى الباحثون ذلك الى إدراك ومعرفة العاملين في هذه المديرية لطبيعة العمل، فضلاً الى طبيعة الانسجام القائم بين العاملين في هذه المديرية نتيجة الفترة الزمنية التي قضاها العاملون فيها. وهذا يتفق مع بعض الدراسات التي تؤكد ان مفهوم الولاء هو مفهوم إدراكي معرفي حيث ترى هذه الدراسات ان الفرد الذي يظهر ولأه لمنظمة تظهر لديه حالات تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع منظمة وهذا بدوره ينعكس على سلوكياته (١٤). وهذا يؤكد صحة فرضية البحث.

٤-٣ تحليل وتفسير نتائج استجابات عينة البحث حول متغير أداء العاملين:
يبين الجدول (٤) نتائج استجابات عينة البحث حول متغير أداء العاملين والتي تكمن ملاحظتها كالآتي:

جدول (٤)

نتائج استجابات عينة البحث حول متغير أداء العاملين

ت	الفقرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدالة
٧	كعينة العمل من قبل العامل وقت ما هو مخطط.	٣	٤.٢٥	١٤.١١	دالة
٨	نوعية العمل الذي ينجزه العامل.	٣	٤.١١	١٣.١٢	دالة
٩	الالتزام بأساليب العمل المقررة.	٣	٤.٠٣	١٣.٠٢	دالة
١٠	مدى تنفيذ التعليمات والتوجيهات من قبل العامل بشكل يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة.	٣	٣.٩٥	١٠.٠٩	دالة
١١	معرفة العمل بشكل جيد والقدرة على تطبيق تلك المعرفة.	٣	٣.٨٨	٩.٠٢	دالة
١٢	المحافظة على الملاعب والمنشآت الرياضية من التلف.	٣	٣.٧٦	٨.٤١	دالة

عكس الجدول (٤) معالجة فقرات أداء العاملين في الوحدات الرياضية في جامعة بغداد وتحليل استجابات عينة البحث، تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة، حيث أظهرت النتائج كما في الجدول (٤) بان قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية تحت مستوى معنوية (١%) ويستدل من ذلك ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للعاملين في هذه الوحدات بالنسبة الى أداء العاملين.

ويلاحظ الباحثون من الجدول أعلاه ان جميع الأوساط الحسابية هي اكبر من الوسط الفرضي والبالغ (٣)، وهذا يدل ان لعينة البحث أداء تجاه هذه المديرية.

ويعزى الباحثون ذلك إلى إن غالبية عينة البحث ذات تحصيل دراسي عالي، هذا يدل إلى تقاهم العينة للواجبات والمهام المكلفين بها، فضلا الى الفترة الزمنية الطويلة التي قضاها العاملين في هذه المديرية مما أكسبتهم العلاقات الاجتماعية الجيدة بين عينة البحث والمسؤولين المباشرين في هذه المديرية.

وهذا يتفق مع دراسات جامعة (Ohio) في أفضل الأساليب القيادية الذي يجمع في الاهتمام بين الأداء والعلاقات (15).

٤-٤ اختبار علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين:

يوضح الجدول (٥) العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين كالاتي:

جدول (٥)

يوضح العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين

المعنوية	معامل الارتباط
----------	----------------

لمعرفة هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في الوحدات الرياضية في جامعة بغداد، استخدم الباحثون معامل ارتباط الرتب (Spearman)، كما في الجدول (٥) أعلاه حيث ظهر ان هنالك ارتباط قوي والبالغ (٠.٦٣) وهذا يعكس صدق الفرضية القائلة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين). أي كلما كان هنالك ولاء كلما كان هنالك أداء أفضل للعاملين.

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

١-٥ الاستنتاجات:

- ١- أظهرت نتائج البحث إن عينة البحث على استعداد للعمل في أي من الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد.
- ٢- تؤكد عينة البحث ضرورة الاهتمام بالمنشآت الرياضية في جامعة بغداد لما لها من الدور الكبير في تنفيذ برامج وأنشطة المديرية.
- ٣- أظهرت نتائج البحث إن عينة البحث أكدت على ولائها لهذه المديرية وزيادة أدائها لنجاح عمل هذه المديرية.
- ٤- هنالك ارتباط قوي بين ولاء العاملين والأداء في هذه المديرية.

٢-٥ التوصيات:

- يوصي الباحثون إلى الآتي:-
- أ- رفع الروح المعنوية لدى العاملين والتأكيد على ضرورة توفير الجانب المادي لهم بما يوازي حجم عطائهم.
 - ب- رفع الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي على مستوى الفرد وأداء العاملين وتبني ذلك من خلال علاقة الارتباط الذي أظهرها البحث.
 - ت- الاهتمام بالمستلزمات والمنشآت الرياضية في الكليات، لما لها من أهمية كبيرة لتنفيذ وإنجاح البرامج الرياضية.
 - ث- إجراء المزيد من هذه البحوث في هذا المجال وإتاحة الفرص للتجارب والتعاون في مجال البحث والتطوير.

المصادر العربية والأجنبية

١ حرحوش،السالم،عاد ل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، ٢٠٠٠ .

2- Gurry,P.James,(1986),On the causal or dering of Job satisfaction and organizational commitment, academy of many ement journal vol. No,9,897-858.

3- Layman,W.Porter,The Etiology of Organizational Commitment, A longitudinal Study of initial stages of employee-organization relationships, Unpublished manuscript,1968.

٤ حرحوش،السالم،عاد ل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مصدر سابق.

5- Currie,R.work study (London: pitman. 1972).

6- Farrell,D.russbult,C.E exchange variables as predicators of Jop satisfaction, jop commitment and turnover: the impact of rewards costs alternatives, and investment, organizational behavior and Juman performance,1981,27,78-95.

٧- الشنواني، صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف،الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩ .

7- Farrell,D.russbult,C.E,op.cit.,

9- J. Ivancevich,& M.Matteson, Stress and Work (Glenview, I11.:Scott Foresman,1980),PP. 5-9.

10- Luthans,F.and Kreitner,R.:the management of Behavioral contingencies, personnel 4(1974)

١١ حرحوش،السالم،عاد ل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مصدر سابق.

12-Steers and R.T. Mowady,Layman W.Porter,Richard m,Organizational commitment,Jop Satisfanction and Turnover among psychiatric technicians, Jonrnal of Applied psychology,Vol.59.No.5. 1974. pp 603-609.

13- Layman,W.Porter, op.cit.,

١٤- الكبيسي، عامر خضر: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ج ٢ بغداد، دار الحرية للطباعة، ١٩٧٥ .

١٥- الأزهري، محي الدين، الإدارة من وجهة نظر الإدارة، دار الفكر العبي، القاهرة، ١٩٧٨ .

ملحق رقم (١)

يرجى وضع إشارة (صح) لكل فقرة من فقرات الاستبيان في المكان الذي تراه مناسباً

ت	أسئلة الاستبيان	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق أبداً
١	أنا على استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل هذه المديرية.					
٢	أتكلم عن هذه المديرية أمام أصدقائي واكتب إنها دائرة عظيمة منحت العمل منها.					
٣	اشعر بالقيـل من الولاء والالتزام لهذه المديرية.					
٤	أنا مستعد للقبول بأي عمل في هذه المديرية لكي احتفظ بعلمي فيها.					
٥	فخر عندما أقول إنني فرد في هذه المديرية.					
٦	أنا مستعد للعمل في أي وحدة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.					
٧	كعينة العمل من قبل العامل وقت ما هو مخطط.					
٨	نوعية العمل الذي ينجزه العامل.					
٩	الالتزام بأساليب العمل المقررة.					
١٠	مدى تنفيذ التعليمات والتوجيهات من قبل العامل بشكل يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة.					

					معرفة العمل بشكل جيد والقدرة على تطبيق تلك المعرفة.	١١
					المحافظة على الملاعب والمنشآت الرياضية من التلف.	١٢