

الولاء التنظيمي ودوره كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأنندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية

* محمد أحمد محمود السيد على

المقدمة ومشكلة البحث

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها ، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها . لهذا تعمل المؤسسات باستمرار بتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقيد العمل فيها وتشابكه. ويرى البعض أن العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية ، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر ، حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافز المناسبة ولهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي بإهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من اثر وعلاقة في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا والأداء. (٤٤: ١٣)

ويذكر "صلاح الدين محمد" ٢٠٠٤ أن الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً ، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حصيلة لتفاعلات عديدة والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية ، كما إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه ، كما أنه يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (٢٢: ١١١)

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومؤسسته والإخلاص لأهدافها...ومن خلال ما قام به الباحث من تحليل بعض تعريفات الولاء التنظيمي لبعض علماء الإدارة والسلوك التنظيمي في المجتمع العربي والغربي كتعريفات كلاً من:-

"حمد حسين عبد المحسن" ٢٠١٣ ، "بلبل نادر" ٢٠٠٩ ، "مدحت أبو النصر" ٢٠٠٥ ، "مصطفى شاويش" ٢٠٠٤ ، "محمد حسن رسمي" ٢٠٠٤ ، "موسى اللوزي" ٢٠٠٣ ، ماجدة العطية (٢٠٠٣)، (Kantor,1988)، (Streere,1977)، (Buchanan Buce, 1974)، (Herbiniak &Allutto,1972)

(١٠ : ١١) ، (٥ : ١١-١٢) ، (٣٤ : ٢٠٧) ، (٣٥ : ١١٠) ، (٢٨ : ١١) ، (٣٦ : ١١٩) ، (٢٧ : ١٠٣) ، (٥٠ : ١٣٥) ، (٥٣ : ١٣) ، (٤٦ : ٥٣٣-٥٣٤) ، (٤٧ : ٥٥٦)

فإن الباحث يطرح تعريفاً يتفق وطبيعة البحث ، ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً على أنه مفهوم متعدد الأبعاد ، يعكس مدى الارتباط والتماسك بين إداريو النشاط الرياضي كأفراد من ناحية وبين الأندية الرياضية التي يعملون بها كمنظمة من ناحية أخرى ، ويشكل الاستعداد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف العليا للأندية الرياضية وزيادة فاعليتها وكذلك الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها.

وقد أعتمد الباحث على نموذج (Allen & Mayer , 1990) والذي يعرف بنموذج

العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي والمتمثل في :-

الولاء العاطفي/ المؤثر : ويعنى اتجاه الفرد نحو البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها ، وهذا كنتيجة لدعمها له ، والسماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في كيفية تنفيذ العمل ولكن أيضاً في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم فهو يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من أهمية ومهارات ، ودرجة إستقلالية ، كما يتأثر أيضاً هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، فهو يتعلق بتناسق الأهداف ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمؤسسة وفق ما تقدمه المؤسسة. (٤٣ : ١٨)

الولاء المستمر : يعنى أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة متعلقاً بالقيمة التي يمكن أن يحققها لو أستمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى ، أي انه ارتباط منفعي ، يقوم على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة ، فما دامت المؤسسة التي يعمل بها تقدم له منافع وعوائد تفوق ما يمكن أن تقدمه المؤسسات الأخرى فسيستمر هذا الارتباط بها ، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية. (١٨ : ٢٠٩)

الولاء المعياري / الأخلاقي : ويشير إلى شعور الموظف أخلاقياً وأدبياً بالاستمرار والبقاء في منظمته وخوفه أن يترك انطباعاً سيئاً حوله لدى زملائه لو ترك العمل في المنظمة وعليه فإنه يشعر بضرورة البقاء فيها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات. (٤٨ : ٢٤)

وعلى ذلك تتمثل أهمية الولاء التنظيمي من خلال :-

- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري حيث يعتبر الولاء التنظيمي أساساً للإبداع على المستوى المؤسسي. (٢٩ : ٣١٥)

- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة حيث تقوم الشركات و المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها و الحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة و ضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.(٤١ : ٣٢)

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما انه يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (٤٢ : ١٤)

هذا ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والمحورية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية ، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمه . (٢٣ : ٤٧٦)

ويعتبر أيضاً أحدًا محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ، لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء الإداري العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل. (٢٦ : ٦٦)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه :-

- التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج معاً حيث تكون النتائج قابلة للقياس.(٢٤ : ٢٥)

- درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة بينما الأداء يقاس على أساس النتائج.(١٣ : ٢٠٩)

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.(٣٠ : ٢١٩)

وبما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد بشكل عام ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، فإن الأداء الوظيفي لا يظهر نتيجة لقوى أو

ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (٣٢ : ٢٠)

وتظهر أهمية ثلاثة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل خاص وهي :-

- ١- الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ٢- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوى على عناصر التغذية العكسية كجزء منه .
- ٣- البيئة التنظيمية : وهو ما تتصف به من مناخ للعمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكـل الوظيفي. (٢٥ : ٥٨)

ويحدد هاينز (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي :-

(تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف) على النحو التالي :-

• المدخل الأول : تحسين الموظف

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف هو أكثر العوامل صعوبة فى التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة .وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين فى الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين فى أداء الموظف وهى:-

- الوسيلة الأولى

وتتمثل فى التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما فى ذلك مشاكل الأداء التى يعانى منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين فى الأداء من خلال أساليب الأستفادة مما لدى الموظف من قدرات أو إمكانات أو مواهب ضعيفة وتتميتها.

- الوسيلة الثانية

تتمثل فى التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تودى الى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التى يرغبون أو يبحثون عن أداءها وهذا يعنى توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذى يؤدي فى المنظمة أو الإدارة.

- الوسيلة الثالثة

الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها

من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف .

• المدخل الثاني : تحسين الوظيفة

يؤكد "هاينز" على أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فأنها تؤدي إلى تدنى مستوى الأداء.

ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الإستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين الإدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الرئيسية فقط.

كما يرى "هاينز" أيضاً انه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توافر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام .ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها بتجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين المنتج النهائي .. أما إثراء الوظيفة فتتضمن زيادة مستوى المسؤولية والحرية للموظف. ويضيف أيضاً أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن وإزالة السأم والملل ويعطى هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد ، تقريباً وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وان تكون معدلات الأداء واقعية.

المدخل الثالث : تحسين الموقف

يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب

خدمة ومصلحة العمل ، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة إهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. (٣٣: ٢٧٥-٢٧٧)

ومما لا شك فيه أن المنظمات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية تعاني العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يؤكد عدم قدرة هذه الأندية الرياضية على مواكبة الاتجاهات والمتغيرات المعاصرة وتبنى مفاهيم ومداخل حديثة في علم الإدارة هذا ويعتبر النادي الرياضي أحد أهم وأكبر المنظمات الرياضية تأثراً بالمتغيرات الدولية والمحلية وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب وهو القاعدة العريضة والمثالية لتفريخ الأبطال الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية .

ولما كان الولاء التنظيمي من العناصر الأساسية للتعرف على مدى التوافق بين إداريو النشاط الرياضي من جهة، و بين النوادي الرياضية التي يعملون بها من جهة أخرى ، فمن الطبيعي أنه كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الرياضية بشكل عام والنوادي الرياضية بشكل خاص الكثير من أهدافها وتطلعاتها ، لذا فإنه من الضروري بمكان أن يكون العاملين ولا سيما إداريو النشاط الرياضي درجة عالية من الولاء التنظيمي لأنديتهم ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء الإداري لديهم بشكل عام . وهو ما يتفق مع دراسة "سالم رشيد عزيمة وآخرون" (٢٠٠٧) (١٦) والتي أشارت نتائجها إلى وجود ارتباط بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في الوحدات الرياضية ، وكذلك نتائج دراسة "أحمد محمد عيسى ورياض أحمد" (٢٠١٤) (٤) وأيضاً دراسة Qaisar. M. et al (٢٠١٢)(٥٢) والتي أشارت نتائجها إلى أن الولاء التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماج العاملين واستغراقهم في العمل .

ولما كان طبيعة عمل إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية تتطلب قدراً عالياً من الدقة واليقظة والتفاني في العمل ، إلا أنه ومن خلال عضوية الباحث في عدد من الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية وممارسته لبعض الألعاب الرياضية الفردية والجماعية وإحتكاكه بشكل مباشر مع إداريو النشاط الرياضي بتلك الألعاب الرياضية ، لاحظ الباحث انخفاض

مستوى الولاء التنظيمي لديهم ، الأمر الذي دفع الباحث لإجراء مقابلة شخصية مقننة (مرفق رقم ٢) مع بعض منهم للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لديهم ، وتوصلت نتائج المقابلة المقننة إلى تدنى مستوى الولاء التنظيمي ، وهو الأمر الذي من الممكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء الإداري أو الوظيفي بشكل عام لديهم وهو ما يؤثر بلا شك في النهاية على قدرة النادي الرياضي على تحقيق أهدافه وخطته الإستراتيجية ، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة إبتسام عاشوري (٢٠١٥) (١) ودراسة سليمان الفارس (٢٠١١) (١٩)

وبالرغم من أن متغير الولاء التنظيمي وكذلك الأداء الوظيفي قد أُجرى العديد من الدراسات والأبحاث عليهما ، إلا انه وفي حدود علم الباحث لم يتطرق أي بحث من قبل لتلك المشكلة في المجال الإداري الرياضي ، حيث يعتبر البحث من أولى الأبحاث التي يتناولها ، كل تلك النقاط تبرز كون ذلك البحث تتناول الموضوع من زاوية مختلفة لم يتناوله أي بحث أو دراسة سابقة...

أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على الولاء التنظيمي ودوره كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية من خلال التعرف على الآتي :-

- ١- مستوى الولاء التنظيمي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
- ٢- واقع الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
- ٣- دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية.

تساؤلات البحث

- ١- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟
- ٢- ما هو واقع الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟
- ٣- ما هو دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟

إجراءات البحث

منهج البحث

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لتناسبه وطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة البحث يتكون مجتمع البحث من جميع إداريو النشاط الرياضي وهم (مديرو النشاط الرياضي / مراقبو الأنشطة الرياضية / إداريو الفرق الرياضية) العاملين بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية وهي أندية (سبورتنج ، سموحة ، الاتحاد السكندري ، الاولمبي) ، تم اختيارها بالطريقة العمدية كونهم يعمل بداخلهم عدد كبير من الإداريين الرياضيين ، كذلك يمارس داخلها عدد كبير ومتنوع من الأنشطة الرياضية المختلفة والمتنوعة ، يتكون مجتمع البحث من (٢٣٨) إداري رياضي ، بينما تتكون عينة البحث من (١٣٥) إداري رياضي وبنسبة تمثل (٥٦,٧٢%) من أصل مجتمع البحث ، وتم الإستعانة بعدد (٢٠) إداري نشاط رياضي ليكونوا عينة الدراسة الاستطلاعية للبحث والهادفة إلى تقنين أدواته من حيث الثبات و الصدق والموضوعية ، وتم إستبعاد عدد (١٣) منهم لعدم جديتهم فى الإجابة على أداة البحث (استمارة الاستبيان) ليصبح العدد الفعلي لعينة البحث هو (١٠٢) إداري نشاط رياضي ، وهم جملة ما تم إجراء المعالجات الإحصائية عليهم.

جدول (١) التوزيع العددي والتكرار والنسبة المئوية لتصنيف وتوزيع عينة البحث على الدراسة الاستطلاعية والدارسة الاساسية

عينة البحث الأساسية	عينة البحث الاستطلاعية	ما تم إستبعاده	اجمالي عينة البحث	اجمالي مجتمع البحث	توزيع العينة				
					نادى سبورتنج	نادى سموحة	نادى الاتحاد	نادى الاولمبي	
٢	٢	---	٤	٤	١	١	١	١	مديرو النشاط الرياضي
١٧	٦	٣	٢٦	٣٩	٦	١٠	١١	١٢	مراقبي الأنشطة الرياضية
٨٣	١٢	١٠	١٠٥	١٩٥	١٤	٤١	٨٥	٥٥	إداريو الفرق الرياضية
١٠٢	٢٠	١٣	١٣٥	٢٣٨	الأجمالي				
%٧٥,٥٦	%١٤,٨١	%٩,٦٣	%١٠٠		النسبة المئوية				

يتضح من جدول (١) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية لتصنيف وتوزيع عينة البحث على الدراسة الاستطلاعية والدارسة الأساسية . أن حجم عينة الدراسة الاستطلاعية بلغت (٢٠) إداري

رياضي من أصل عينة البحث والبالغة (١٣٥) ونسبة (١٤,٨١%) كما تم استبعاد عدد (١٣) استمارة استبيان بنسبة (٩,٦٣%) لم تستكمل الإجابات أو كان هناك عشوائية في الإجابة ليصبح العدد الفعلي لعينة البحث هو (١٠٢) إداري نشاط رياضي ، وهم جملة ما تم إجراء المعالجات الإحصائية عليهم.

أدوات جمع البيانات

المقابلة الشخصية

الإطلاع على المراجع والدوريات العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بالمشكلة قيد البحث والدراسة .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تتضمن ثلاثة محاور، لكلاً من الولاء التنظيمي ، وأيضاً واقع الأداء الوظيفي وكذلك دوره كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال إتباعه الخطوات التالية:-

١- تحديد محاور الاستبيان :

من خلال الرجوع إلى الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بالمشكلة قيد البحث والدراسة قام الباحث بتحديد المحور الأول الذي يمكن من خلاله التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية من خلال أبعاده وهي (الولاء العاطفي / الولاء المستمر / الولاء المعياري)، أما المحور الثاني فيهدف للتعرف على واقع الأداء الوظيفي ، بينما المحور الثالث فيهدف إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية.

جدول (٢) النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء في محاور الاستبيان ن=١٠

م	المحور	موافق	غير موافق	موافق مع إجراء تعديل
١	المحور الأول : الولاء التنظيمي.	١٠٠%	-----	-----
٢	المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي.	٩٠%	-----	-----
٣	المحور الثالث : دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.	١٠٠%	-----	-----

يتضح من جدول (٢) والخاص بنسبة إتفاق السادة الخبراء (مرفق رقم ١) على محاور الاستبيان أن الخبراء تتفق على المحور الأول بنسبة (١٠٠%) وعلى المحور الثاني بنسبة (٩٠%) وعلى المحور الثالث بنسبة (١٠٠%) أيضاً.

٢- تحديد عبارات الاستبيان :

بعد تحديد المحاور التي سيتم من خلالها التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع الأداء الوظيفي لدى لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية تم إنشاء مجموعة من العبارات يعتقد الباحث أنها سوف تقيس المحور الذي تدرج تحته ، أيضا تم إعادة صياغته أخرى لتناسب مع الهدف من الدراسة.

جدول (٣) النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء في مدي مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية ن=١٠

م	المحور	العبارة
١	المحور الأول: الولاء التنظيمي.	الولاء العاطفي
		١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
		٧
		٨
		٩
		١٠
٢	المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي.	الولاء المستمر
		١٢
		١٣
		١٤
		١٥
		١٦
		١٧
		١٨
		١٩
		٢٠
		٢١
٣	المحور الثالث: دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.	الولاء المعياري
		٢٢
		٢٣
		٢٤
		٢٥
		٢٦
		٢٧
		٢٨
		٢٩
		٣٠
		٣١
٣٢		
٣	المحور الثالث: دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.	٣٣
		٣٤
		٣٥
		٣٦
		٣٧
		٣٨
		٣٩
		٤٠
		٤١
		٤٢
		٤٣
٣	المحور الثالث: دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.	٤٤
		٤٥
		٤٦
		٤٧
		٤٨
		٤٩
		٥٠
		٥١
		٥٢
		٥٣
		٥٤
٥٥		
٥٦		
٥٧		
٥٨		
٥٩		
٦٠		
٦١		
٦٢		
٦٣		
٦٤		
٦٥		
٦٦		
٦٧		
٦٨		
٦٩		
٧٠		

يتضح من جدول (٣) والخاص بالنسبة المئوية الخاصة بإتفاق السادة الخبراء على عبارات الاستبيان أن عبارات المحور الاول : الولاء التنظيمي ، أن (١٤) عبارة حصلت على نسبة اتفاق ١٠٠% و (١٢) عبارة حصلت على نسبة اتفاق ٩٠% و (٦) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ٨٠%، بينما عبارات المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي ، أن (٨) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ١٠٠% و (٦) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ٩٠% و (٦) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ٨٠%، وبالنسبة للمحور الثالث حصلت (٣) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ١٠٠% و (٧) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ٩٠% و (٤) عبارات حصلت على نسبة اتفاق ٨٠%

٣- تنقية عبارات الاستبيان:

بعد أن أصبح الاستبيان في شكله التمهيدي تم عرضه على مجموعة من الخبراء وذلك بهدف التعرف على :-

١. هل المحاور التي تضمنها الاستبيان واضحة ومناسبة لهدف الدراسة أم لا ؟

٢. هل العبارات التي تضمنها كل محور من محاور الاستبيان مناسبة لقياس ما وضع من أجله أم لا ؟

٣. هل تمت صياغة العبارات بلغة واضحة ومفهومة ؟

٤. هل تمت صياغة العبارات بالمستوى الذي يتناسب مع المستوى الثقافي لإداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟

وقد تم تنفيذ هذا الإجراء عن طريق المقابلة الشخصية لكل عضو من أعضاء هيئة التحكيم كلما أمكن ، وكذلك إرسالها بالبريد الإلكتروني (E-Mail) حيث أبدى كل عضو رأيه الشخصي في كل محور وكل عبارة تضمنها المحور طبقاً للمعايير التي وضعها الباحث ، وقد أسفر ذلك عن حذف بعض العبارات وتعديل وصياغة أخرى حسب رأى الأغلبية منهم .

وبهذا توصل الباحث إلى الصورة النهائية للاستبيان حيث تمت وفق الشكل التالي:-

أولاً :- محور الولاء التنظيمي وتحتوى على (٣٢) عبارة موزعة كالتالي:-

- الولاء العاطفي (١١) عبارة (من العبارة رقم ١ وحتى العبارة رقم ١١)
- الولاء المستمر (١٠) عبارة (من العبارة رقم ١٢ وحتى العبارة رقم ٢١)
- الولاء المعياري (١١) عبارة (من العبارة رقم ٢٢ وحتى العبارة رقم ٣٢)

ثانياً :- محور واقع الأداء الوظيفي وتحتوى على (٢٠) عبارة موزعة كالتالي:-

(من العبارة رقم ٣٣ وحتى العبارة رقم ٥٢)

ثالثاً:- محور دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي (١٤) عبارة موزعة

كالتالي:- (من العبارة رقم ٥٣ وحتى العبارة رقم ٦٦)

٤- ميزان الاستبيان :

صمم الباحث ميزان ذا تدرج ثلاثي للاستجابة على إستمارة الاستبيان وهو كالتالي :-

(نعم ، إلى حد ما ، لا)

٥- درجة المفحوص على الاستبيان :

يحصل المفحوص على درجة تتناسب مع مستوى ولاءه التنظيمي أو أداءه الوظيفي ، وتدل الدرجة الكبرى على مستوى عال من الولاء التنظيمي أو الأداء الوظيفي ، بينما تدل الدرجة الصغرى على مستوى متدني من الولاء التنظيمي أو الأداء الوظيفي ، وبناء على ذلك يبدو أن الاستبيان ذو أبعاد متصلة ومتساوية ، وبالتالي يمكن تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية حتى يسهل معالجتها وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة بإستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي وذلك على النحو التالي :-

نعم (٣) درجات . - إلى حد ما (٢) درجة . - لا (١) درجة.

٦- صدق الاستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق :-

أ- الصدق الظاهري " صدق المحكمين "

قام الباحث بعرض أداة البحث "الاستبيان" في صورتها الأولية على آراء مجموعة من الخبراء المؤهلين للحكم عليها وفي ضوء التوجهات التي أبداهها المحكمون وقد ارتضى الباحث نسبة اتفاق تبلغ (٨٠%) بين آراء الخبراء حول التعديل أو الحذف الذي تم ، وهى بلا شك تعبر عن نسبة اتفاق كبيرة بينهم ، وذلك لكل محور من المحاور وأيضا العبارات التي وضعت لقياس كل محور من المحاور ، حيث تعبر هذه الموافقة على الصدق الظاهري للاستبيان .

ب- صدق التكوين الداخلي " معامل الاتساق الداخلي "

تم حساب معامل صدق الأنساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تتدرج تحته جداول أرقام (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) وأسفر هذا الأجراء عن صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٤) معامل صدق الاتساق الداخلي (إرتباط العبارة بالمجموع الكلي للمحور)

المحور الأول الولاء التنظيمي ن=٢٠

م	العبارة	معامل صدق الإتساق الداخلي
المحور الأول : الأداء الوظيفي		
١	يصعب على العمل بنادى جديد والانتماء إليها كما هو الحال مع النادى الذى أعمل به.	*٠,٩٦٥
٢	خلال العام الحالي لم أفكر بترك العمل فى النادى.	*٠,٩٦٤
٣	أنا على إستعداد لمضاعفة المجهود المطلوب منى فى سبيل النجاح وتحقيق أهداف النادى.	*٠,٨١٢
٤	يهمنى بشدة مصير النادى التى أعمل به .	*٠,٩٥٥
٥	أعتبر نجاح هذه النادى جزء من نجاحى المهني .	*٠,٩٣٢
٦	أشعر بالفخر لأننى جزء من هذا النادى.	*٠,٨٩٦
٧	يعد النادى أفضل مكان يمكن العمل فيه .	*٠,٩١٨
٨	أوافق على تكليفي بأعباء خارج نطاق مسئولياتي.	*٠,٩٣٢
٩	أشعر بحماس نحو أداء عملي فى النادى .	*٠,٩٤٣
١٠	أرغب بأن أقدم إسهامات مهنية تزيد من مكاناتي فى الوسط الادارى الرياضى.	*٠,٩٣٤
١١	يسعدني الإستمرار بالعمل بغض النظر عن المردود المادي.	*٠,٩٧١
١٢	أنا أتحشى من ترك العمل فى النادى لصعوبة الحصول على عمل أحر.	*٠,٩٧٠
١٣	ستأثر حياتي سلبيا لو تركت العمل بالنادى.	*٠,٩٥٦
١٤	لن أترك العمل فى النادى فى ذلك الوقت تحديدا .	*٠,٩٥٦
١٥	يتصدر عملي فى النادى قائمة أولوياتي .	*٠,٩٠٣

١٦	أقبل أى مهمة ذات علاقة بعملتي من أجل الاستمرار في عملي بالنادي.	*٠,٩٣٥
١٧	أفضل العمل في هذا النادي حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى .	*٠,٩٥٣
١٨	يساعدني العمل في هذا النادي على إبراز ما لدى من قدرات.	*٠,٩٥٣
١٩	أشعر بالإرتياح لنمط العلاقات السائدة في أرجاء النادي .	*٠,٩٧٥
٢٠	لا يمكن لأي تغيير في ظروف العمل الحالية أن يدفعني لترك العمل في هذا النادي	*٠,٩٧٥
٢١	أشعر أن مهنة الإداري الرياضي تلي طموحاتي المستقبلية .	*٠,٨٩١
٢٢	من الأفضل أن يقضى الإداري الرياضي حياته المهنية في نفس النادي	*٠,٩٣٣
٢٣	أقبل سياسة النادي ورؤيته بقناعة.	*٠,٩٦٨
٢٤	في النادي نظام فعال يعالج مشاكل العاملين وشكاويهم.	*٠,٩٦٣
٢٥	أهداف النادي التي أسعى لتحقيقها واضحة ومفهومة.	*٠,٩٦٣
٢٦	أستطيع أن اعبر عن رأي الشخصي بحرية وبدون خوف من الإدارة العليا للنادي .	*٠,٩٧٨
٢٧	السياسات والإجراءات المعتمدة في النادي معروفة لجميع العاملين وعلى جميع مستوياتهم.	*٠,٩٧٥
٢٨	هناك تطابق بين الإجراءات المعتمدة في النادي وما يحدث فعلياً.	*٠,٩٨٥
٢٩	أشعر بتجانس بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في النادي.	*٠,٩٧٨
٣٠	لا أبالي سواء نجح هذا النادي أو فشل في تحقيق أهدافه	*٠,٩٧٨
٣١	لا يقف نمط الإدارة السائد عائقاً دون تجويد الأداء.	*٠,٩٧٨
٣٢	لا تساعد ضوابط العمل الحالية على التميز في الأداء.	-----
المحور الثاني : واقع الولاء التنظيمي		
٣٣	اعلم بدقة وضوح الدور المطلوب مني أدائه في النادي	-----
٣٤	اشعر أني أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفاعلية مطلوبة .	-----
٣٥	اشعر بأن أسلوب الثواب والعقاب المطبق في عملي يحسن من أداء عملي.	*٠,٩٨٧
٣٦	لدي معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.	*٠,٩٧٦
٣٧	لدي القدرة على تحمل المسئولية والأعباء اليومية.	*٠,٩٧٦
٣٨	اشعر أني ابذل الجهد الكافي لإنجاز عملي في الوقت المحدد.	*٠,٩٧٦
٣٩	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في حينها دون تأخير .	*٠,٩٨٧
٤٠	أوظب على أوقات العمل الرسمية دون أي تأخير.	*٠,٩٦٢
٤١	لدي ميول وقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .	*٠,٧٧٥
٤٢	امتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.	*٠,٥٩٣
٤٣	أقوم بتنظيم أعباء العمل يومياً مع التقيد بالقواعد وتنظيمات العمل .	*٠,٩٧٦
٤٥	لدي المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.	*٠,٩٥٦
٤٦	أحسن التصرف عندما تواجهني مشكلة أو عائق في عملي.	*٠,٩٨٧
٤٧	لدي أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول.	*٠,٩٨٧
٤٨	الأداء الوظيفي بشكل عام كفاء.	*٠,٩٨١
٤٩	أشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي.	*٠,٩٧٦
٥٠	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في النادي في تطويره.	*٠,٩٧٦
٥١	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في النادي في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	-----
٥٢	استغل الموارد المتاحة لي في أثناء ادائي الوظيفي.	*٠,٩٧٦
المحور الثالث : دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستولي الأداء الوظيفي		

٥٣	شعوري بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في النادي الذي اعمل به يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي	*٠,٩٤٤
٥٤	شعوري بالفخر حينما أتحدث عن النادي مع الآخرين يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي	*٠,٩٤٤
٥٥	عندما أنظر إلى المشكلات التي أواجهها في العمل على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية فإن ذلك يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٩٥٨
٥٦	شعوري بإرتباط عاطفي تجاه النادي الذي أعمل به يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٩٧٦
٥٧	شعوري بالانتماء الى النادي الذي اعمل به يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٨٩١
٥٨	شعوري بالخشية من ترك العمل في النادي التي اعمل به يؤثر بالسلب على أدائي الوظيفي.	*٠,٩٠٩
٥٩	شعوري أن أمور كثيرة في حياتي سوف تتأثر إذا ما قررت ترك العمل في النادي يؤثر بالسلب على أدائي الوظيفي.	*٠,٩٠٩
٦٠	شعوري أن بقائي في النادي نابع من حاجتي للعمل فيها يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٩٤٤
٦١	شعوري أن من الصعب الحصول على فرصة عمل مناسبة لي في نادى آخر يؤثر بالسلب على أدائي الوظيفي.	*٠,٤٩٩
٦٢	شعوري أن المزايا التي يقدمها النادي والتي لا تتوافر في نوادي أخرى مماثلة يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٩٠٥
٦٣	تقديري لمكانة النادي بالنسبة الى بصفتي احد العاملين فيها يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	-----
٦٤	اشعر أن الانتقال من نادى الى نادى آخر عمل غير أخلاقي يؤثر بالسلب على أدائي الوظيفي.	*٠,٩٧٤
٦٥	شعوري أن هناك التزام أخلاقي تجاه الاستمرار في عملي في النادي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٩٧٩
٦٦	شعوري برغبتي في الاستمرار بعلمي في النادي الذي اعمل به يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	*٠,٩٤٤

*معنوي عند مستوى ٠,٠٥ حيث قيمة (ر) الجدولية = ٠,٤٢٣

يتضح من جدول رقم (٤) والخاص بمعامل الاتساق (معامل ارتباط العبارة مع المجموع الكلي للمحور التي تنتمي إليه)، أن جميع القيم معنوية عند مستوي (٠,٠٥) مما يؤكد أن عبارات المحاور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور الذي تنتمي إليه وأنها تقيس ما يقبسة المحور ولذلك فهي تساهم في بناء البعد وتقيس ما وضعت من أجله ولذا فهي تتسم بالصدق.

٧- ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات المقياس عن طريق :-

جدول (٥) معامل الفالكرونياك لمحاور الاستبيان والاستمارة ككل ن=٢٠

م	المحور	معامل الفا لكرونياك	معامل الفالكرونياك للاستمارة ككل
١	المحور الأول : الولاء التنظيمي.	*٠,٩٩٤	*٠,٩٩٥
٢	المحور الثاني : واقع الأداء الوظيفي.	*٠,٩٧٤	
٣	المحور الثالث: دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.	*٠,٩٧٣	

*معنوي عند مستوى ٠,٠٥ حيث قيمة (ر) الجدولية = ٠,٤٢٣

يتضح من جدول رقم (٥) والخاص بقيمة معامل الثبات لالفا كرونياك أن جميع محاور الاستبيان على درجة عالية من الثبات وأنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها مره أخرى علي نفس العينة وفي نفس الظروف.

الدراسة الاستطلاعية :-

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة بلغت (٢٠) من إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية ومن خارج العينة الأصلية ، حيث طبق عليهم الاستبيان بمحاورة الثلاثة وذلك لمعرفة :-

- ١- مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- ٢- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
- ٣- تحديد زمن الاستجابة على الاستبيان.

الدراسة الأساسية :-

تم تطبيق الاستبيان على العينة قيد البحث خلال الفترة من ٢٠١٧/٤/١ وحتى ٢٠١٧/٥/١

المعاملات الإحصائية المستخدمة :-

التكرارات ، المتوسط الحسابي ، مربع كاي ، الأهمية النسبية ، معامل صدق الاتساق الداخلي ، معامل الفالكرونباك .

عرض ومناقشة النتائج :-

التساؤل الأول : ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة كاي^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول (الولاء التنظيمي) جدول (٦) يوضح ذلك

جدول (٦) التكرارات والنسبة المئوية الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة كاي^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة

البحث لعبارات محور المحور الأول الولاء التنظيمي ن=١٠٢

الترتيب	قيمة كاي ^٢ المحسوبة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	لا		إلى حد ما		نعم		م
				النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
٤	١٠١,٨٨	٢,٧٣	٨٦,٢٧	٧,٨٤	٨	١١,٧٦	١٢	٨٠,٣٩	٨٢	١
٢٢	٣٠,٧٦	١,٥٨	٢٨,٩٢	٥٨,٨٢	٦٠	٢٤,٥١	٢٥	١٦,٦٧	١٧	٢
٩	٨١,٩٤	٢,٦١	٨٠,٣٩	١٤,٧١	١٥	٩,٨٠	١٠	٧٥,٤٩	٧٧	٣
٨	٧٠,٤١	٢,٦٥	٨٢,٣٥	٦,٨٦	٧	٢١,٥٧	٢٢	٧١,٥٧	٧٣	٤
١١	٦٤,٢٤	٢,٥٩	٧٩,٤١	١١,٧٦	١٢	١٧,٦٥	١٨	٧٠,٥٩	٧٢	٥
٢	١١٩,٣٥	٢,٧٧	٨٨,٧٣	٦,٨٦	٧	٨,٨٢	٩	٨٤,٣١	٨٦	٦
١٧	٥١,٥٣	٢,٤٧	٧٣,٥٣	١٩,٦١	٢٠	١٣,٧٣	١٤	٦٦,٦٧	٦٨	٧
٢٠	٢٧,٢٤	١,٨٠	٤٠,٢٠	٥٣,٩٢	٥٥	١١,٧٦	١٢	٣٤,٣١	٣٥	٨
٢٨	٧٥,٩٤	١,٣٤	١٧,١٦	٧٣,٥٣	٧٥	١٨,٦٣	١٩	٧,٨٤	٨	٩
١٢	٥٧,٤١	٢,٥٥	٧٧,٤٥	١٣,٧٣	١٤	١٧,٦٥	١٨	٦٨,٦٣	٧٠	١٠
٣١	٩٤,٨٢	١,٢٧	١٣,٧٣	٧٨,٤٣	٨٠	١٥,٦٩	١٦	٥,٨٨	٦	١١
٣	١٠٦,٢٩	٢,٧٥	٨٧,٢٥	٦,٨٦	٧	١١,٧٦	١٢	٨١,٣٧	٨٣	١٢
٦	٨٩,٧١	٢,٦٩	٨٤,٣١	٨,٨٢	٩	١٣,٧٣	١٤	٧٧,٤٥	٧٩	١٣

١٦	٦٣,٧١	٢,٤٧	٧٣,٥٣	٢٢,٥٥	٢٣	٧,٨٤	٨	٦٩,٦١	٧١	١٤
١	١٢٨,٨٨	٢,٨١	٩٠,٦٩	٤,٩٠	٥	٨,٨٢	٩	٨٦,٢٧	٨٨	١٥
١٠	٨٧,٥٣	٢,٥٩	٧٩,٤١	١٧,٦٥	١٨	٥,٨٨	٦	٧٦,٤٧	٧٨	١٦
١٣	٦٨,٢٩	٢,٥٣	٧٦,٤٧	١٨,٦٣	١٩	٩,٨٠	١٠	٧١,٥٧	٧٣	١٧
٢٧	٨٥,٤١	١,٣٥	١٧,٦٥	٧٦,٤٧	٧٨	١١,٧٦	١٢	١١,٧٦	١٢	١٨
٢٦	٧٧,٨٨	١,٣٧	١٨,٦٣	٧٤,٥١	٧٦	١٣,٧٣	١٤	١١,٧٦	١٢	١٩
١٥	٣٤,٥٩	٢,٤٧	٧٣,٥٣	١١,٧٦	١٢	٢٩,٤١	٣٠	٥٨,٨٢	٦٠	٢٠
٢٣	٦٤,٢٤	١,٤٧	٢٣,٥٣	٧٠,٥٩	٧٢	١١,٧٦	١٢	١٧,٦٥	١٨	٢١
١٤	٥٤,٧٦	٢,٤٨	٧٤,٠٢	١٩,٦١	٢٠	١٢,٧٥	١٣	٦٧,٦٥	٦٩	٢٢
٥	١٠٦,٢٩	٢,٧٠	٨٤,٨٠	١١,٧٦	١٢	٦,٨٦	٧	٨١,٣٧	٨٣	٢٣
٢٩	٩٢,٣٨	١,٣٢	١٦,٠٧	٧٥,٨٩	٨٥	١٦,٠٧	١٨	٨,٠٤	٩	٢٤
٣٢	١٢٤,٢٩	١,٢٠	٩,٨٠	٨٥,٢٩	٨٧	٩,٨٠	١٠	٤,٩٠	٥	٢٥
٧	٨٩,٤٧	٢,٦٨	٨٣,٨٢	٩,٨٠	١٠	١٢,٧٥	١٣	٧٧,٤٥	٧٩	٢٦
٢٥	٧١,٥٣	١,٣٧	١٨,٦٣	٧٢,٥٥	٧٤	١٧,٦٥	١٨	٩,٨٠	١٠	٢٧
٣٠	٨٠,٧١	١,٣١	١٥,٦٩	٧٤,٥١	٧٦	١٩,٦١	٢٠	٥,٨٨	٦	٢٨
١٩	٤١,٣٥	٢,٢٥	٦٢,٢٥	٣٤,٣١	٣٥	٦,٨٦	٧	٥٨,٨٢	٦٠	٢٩
٢٤	٩٦,٢٤	١,٣٩	١٩,٦١	٧٨,٤٣	٨٠	٣,٩٢	٤	١٧,٦٥	١٨	٣٠
١٨	٦٩,٥٩	٢,٤٦	٧٣,٠٤	٢٤,٥١	٢٥	٤,٩٠	٥	٧٠,٥٩	٧٢	٣١
٢١	٥٠,١٨	١,٦٦	٣٢,٨٤	٦٣,٧٣	٦٥	٦,٨٦	٧	٢٩,٤١	٣٠	٣٢
		٢,١١	%٥٥,٧٤	المتوسط الكلي العام						

قيمة "كا" الجدولية عند درجة حرية (٢) و مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ * داله

وأرتضى الباحث النسبة التالية للدلالة على مستوى الولاء التنظيمي:-

من (٠) وحتى (٣٣,٣٣) % = مستوى (منخفض) للولاء التنظيمي

من (٣٣,٣٤) وحتى (٦٦,٦٧) % = مستوى (متوسط) للولاء التنظيمي

من (٦٦,٦٨) وحتى (١٠٠) % = مستوى (مرتفع) للولاء التنظيمي

كما يكافئ تلك القيم على مقياس ليكارت للمتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :-

من (١,٠٠) وحتى (١,٦٦) = مستوى (منخفض) للولاء التنظيمي

من (١,٦٧) وحتى (٢,٣٣) = مستوى (متوسط) للولاء التنظيمي

من (٢,٣٤) وحتى (٣,٠٠) = مستوى (مرتفع) للولاء التنظيمي

- يوضح الجدول رقم (٦) وجود فروق على عبارات المحور الأول (الولاء التنظيمي) حيث

بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٢٧,٢٤ : ١٢٨,٨٨) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ،

وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (يتصدر عملي في النادي قائمة أولوياتي) حيث جاءت

في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٩٠,٦٩) % ، بينما جاءت أدنى نسب

الموافقة على عبارة (أهداف النادي التي أسعى لتحقيقها واضحة ومفهومة) حيث جاءت في

الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٩,٨٠) % ، وأن جميع عبارات المحور

الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

- كما يوضح الجدول رقم (٦) أن المتوسط الكلي للأهمية النسبية لمحور (الولاء التنظيمي) بلغ (٥٥,٧٤%) وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١١) وهو بذلك يتحقق بدرجة متوسطة لدى عينة البحث.

- وتتفق تلك النتائج من نتائج دراسة " شافية بن حفيظ (٢٠١٤)(٢١) " حمد بن فلاح بن سعد الجفران (٢٠١٣)(٩) ، خديجة محمد اللوزي (٢٠١٢)(١٢) كذلك دراسة " كلاً من سعود محمد العتيبي و طلق عوض الله السواط (١٩٩٧) (١٧) والتي توصلت إلى عينة البحث لديهم مستوى متوسط من الولاء التنظيمي ..

- كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في إستجابة عينة البحث في الأهمية النسبية للولاء العاطفي حيث تمثل العبارات (٦، ١، ٤، ٣، ٥، ٧، ١٠) مستوى مرتفع من الولاء العاطفي بينما تمثل العبارة (٨) مستوى متوسط للولاء العاطفي ، بينما العبارات (٢، ٩، ١١) مستوى منخفض من الولاء العاطفي.

- كما تفاوتت أيضا إستجابة عينة البحث في الأهمية النسبية للولاء المستمر حيث تمثل العبارات (١٥، ١٢، ١٣، ١٦، ١٧، ١٤، ٢٠) مستوى مرتفع من الولاء المستمر، بينما تمثل العبارات (١٨، ١٩، ٢١) مستوى منخفض من الولاء المستمر.

- وبالمثل تفاوتت كذلك إستجابة عينة البحث في الأهمية النسبية للولاء المعياري حيث تمثل العبارات (٢٣، ٢٦، ٢٢، ٣١) مستوى مرتفع من الولاء المعياري ، بينما تمثل العبارات (٢٩، ٣٢) مستوى متوسط للولاء المعياري، بينما تمثل العبارات (٣٠، ٢٧، ٢٤، ٢٨، ٢٥) مستوى منخفض من الولاء المعياري.

- ويرى الباحث أن تحقق الدرجة الكلية للولاء التنظيمي بمستوى متوسط لدى إداريو النشاط الرياضي يرجع إلى انخفاض إستجابة المفحوصين تجاه الولاء المعياري كأحد مكونات الولاء التنظيمي فالولاء العاطفي تحققت منه (٧) عبارات بدرجة عالية وعبارة واحدة بدرجة متوسطة و(٣) عبارات بدرجة منخفضة ، بينما الولاء المستمر تحققت منه (٧) عبارات بدرجة عالية و(٣) عبارات بدرجة منخفضة ، بينما الولاء المعياري تحققت منه (٤) عبارات فقط بدرجة عالية و عبارتين بدرجة متوسطة و(٥) عبارات بدرجة منخفضة وهو بلا شك أكبر مكونات الولاء التنظيمي انخفاضاً. وبما أن الولاء المعياري يعنى إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة في مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه له المنظمة فهذا يعطى نتيجة مفادها أن إداريو النشاط الرياضي غير راضين ولو بدرجة متوسطة عن بقائهم في نواديهم التي يعملون بها ، فقد يرجع ذلك طبيعة عملهم الذي يحتاج إلى الدقة واليقظة المتواصلة وهو ما قد يمثل إرهاقاً لهم بشكل ما

، أو إلى كبر حجم الأعمال والمسئوليات المكلفين بأدائها ، أو عدم كفاية المرتبات أو عدم مساهمتهم في وضع الأهداف ورسم العامة للنادي ، وهو ما يؤكد حصول العبارة رقم (٢٥) (أهداف النادي التي أسعى لتحقيقها واضحة ومفهومة) على الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٩,٨٠) % مما يؤكد على ضرورة قيام الإدارة العليا للنادي بتوضيح الأهداف التي يسعى لتحقيقها لدى العاملين لديهم.

- وفي هذا الصدد يشير " خلف سليمان الرواشدة (٢٠٠٧) إلى أن الولاء المعياري يعنى شعور الفرد بالالتزام نحو الاستمرار في العمل في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من المنظمة للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل. (١٣): (٣٤-٣٣)

التساؤل الثاني : ما هو واقع الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة كاً المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) جدول (٧) يوضح ذلك

جدول (٧) التكرارات والنسبة المئوية الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة كاً المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني واقع الأداء الوظيفي
ن=١٠٢

الترتيب	قيمة كاً المحسوبة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	لا		إلى حد ما		نعم		م
				النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
١	٩٤,٨٢	٢,٧٣	٨٦,٢٧	٥,٨٨	٦	١٥,٦٩	١٦	٧٨,٤٣	٨٠	٣٣
١٥	٤٢,٥٩	١,٦٣	٣١,٣٧	٦٢,٧٥	٦٤	١١,٧٦	١٢	٢٥,٤٩	٢٦	٣٤
١٧	٣٢,٢٩	١,٦٢	٣٠,٨٨	٥٩,٨٠	٦١	١٨,٦٣	١٩	٢١,٥٧	٢٢	٣٥
٢	٦٥,٨٢	٢,٥٠	٧٥,٠٠	٢٠,٥٩	٢١	٨,٨٢	٩	٧٠,٥٩	٧٢	٣٦
٣	٥٨,١٢	٢,٤٩	٧٤,٥١	١٩,٦١	٢٠	١١,٧٦	١٢	٦٨,٦٣	٧٠	٣٧
٤	٤٥,٤١	٢,٤٩	٧٤,٥١	١٥,٦٩	١٦	١٩,٦١	٢٠	٦٤,٧١	٦٦	٣٨
٥	٣٩,٧٦	٢,٤٣	٧١,٥٧	١٩,٦١	٢٠	١٧,٦٥	١٨	٦٢,٧٥	٦٤	٣٩
٨	٣٢,٨٨	٢,٣٦	٦٨,١٤	٢٣,٥٣	٢٤	١٦,٦٧	١٧	٥٩,٨٠	٦١	٤٠
٦	٢٦,٦٥	٢,٤١	٧٠,٥٩	١٤,٧١	١٥	٢٩,٤١	٣٠	٥٥,٨٨	٥٧	٤١
١٤	٣٤,٥٩	١,٧١	٣٥,٢٩	٥٨,٨٢	٦٠	١١,٧٦	١٢	٢٩,٤١	٣٠	٤٢
١٠	٢٢,٨٢	٢,٢٧	٦٣,٧٣	٢٧,٤٥	٢٨	١٧,٦٥	١٨	٥٤,٩٠	٥٦	٤٣
١١	١٨,٥٩	٢,٢٥	٦٢,٧٥	٢٧,٤٥	٢٨	١٩,٦١	٢٠	٥٢,٩٤	٥٤	٤٤
٩	١٣,٩٤	٢,٢٩	٦٤,٧١	٢٠,٥٩	٢١	٢٩,٤١	٣٠	٥٠,٠٠	٥١	٤٥
١٣	١٢,٤١	٢,١٦	٥٧,٨٤	٣٢,٣٥	٣٣	١٩,٦١	٢٠	٤٨,٠٤	٤٩	٤٦
١٢	٧,٨٢	٢,٢٢	٦٠,٧٨	٢٤,٥١	٢٥	٢٩,٤١	٣٠	٤٦,٠٨	٤٧	٤٧
١٦	٢٥,٦٥	١,٦٣	٣١,٣٧	٥٦,٨٦	٥٨	٢٣,٥٣	٢٤	١٩,٦١	٢٠	٤٨
٢٠	١٢٤,٠٦	١,٢١	١٠,٢٩	٨٥,٢٩	٨٧	٨,٨٢	٩	٥,٨٨	٦	٤٩
١٩	١٠٦,٢٩	١,٢٥	١٢,٧٥	٨١,٣٧	٨٣	١١,٧٦	١٢	٦,٨٦	٧	٥٠

٧	٤٩,٩٤	٢,٣٨	٦٩,١٢	٢٦,٤٧	٢٧	٨,٨٢	٩	٦٤,٧١	٦٦	٥١
١٨	٧٤,٣٥	١,٤٩	٢٤,٥١	٧٢,٥٥	٧٤	٥,٨٨	٦	٢١,٥٧	٢٢	٥٢
		٢,٠٨	%٥٣,٨	المتوسط الكلي العام						

قيمة "كا" الجدولية عند درجة حرية (٢) و مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ * داله

وأرتضى الباحث النسبة التالية للدلالة على واقع الأداء الوظيفي:-

من (٠) وحتى (٣٣,٣٣%) = مستوى (منخفض) لواقع الأداء الوظيفي

من (٣٣,٣٤) وحتى (٦٦,٦٧%) = مستوى (متوسط) لواقع الأداء الوظيفي

من (٦٦,٦٨) وحتى (١٠٠%) = مستوى (مرتفع) لواقع الأداء الوظيفي

كما يكافئ تلك القيم على مقياس ليكارت للمتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :-

من (١,٠٠) وحتى (١,٦٦) = مستوى (منخفض) لواقع الأداء الوظيفي

من (١,٦٧) وحتى (٢,٣٣) = مستوى (متوسط) لواقع الأداء الوظيفي

من (٢,٣٤) وحتى (٣,٠٠) = مستوى (مرتفع) لواقع الأداء الوظيفي

- يوضح الجدول رقم (٧) وجود فروق على عبارات المحور الثاني (واقع الأداء الوظيفي)

حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (٧,٨٢: ١٢٤,٠٦) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)

، وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (اعلم بدقة وضوح الدور المطلوب من أدائه في النادي)

حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٨٦,٢٧) % ، بينما

جاءت أدنى نسب الموافقة على عبارة (أشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي)

حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (١٠,٢٩) % ، وأن

جميع عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

- كما يوضح الجدول رقم (١٠) أن المتوسط الكلي للأهمية النسبية للمحور الثاني (واقع

الأداء الوظيفي) بلغ (٥٣,٨٠%) ويمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٨) وهو بذلك يتحقق بدرجة

متوسطة لدى عينة البحث.

- وتتفق تلك النتائج مع دراسة " أحمد قواسمة " (٢٠٠٣) (٣) ودراسة " نجاح خليل

الجرادين " (٢٠٠٤) (٤٠) ودراسة " حليلة اليازجين " (٢٠٠٣) (٨) ودراسة " أحمد عبد القادر

المسموري " (٢٠١٢) (٢) والتي أشارت نتائجها إلى أن أفراد العينة يتحقق أدائهم الوظيفي

بدرجة متوسطة ، ولا تتفق مع دراسة " حاتم على حسن رضا " (٢٠٠٤) (٧) وكذلك دراسة "

ناصر محمد إبراهيم السكران " (٢٠٠٤) (٣٨) وأيضا دراسة " محمد سليمان البلوي " (٢٠٠٨)

(٣١).

- ويرى الباحث أن تحقق الدرجة الكلية لواقع الأداء الوظيفي بمستوى متوسط لدى إداريو النشاط الرياضي يرجع إلى اختلاف استعداداتهم وقدراتهم وكفاياتهم الإدارية فحتما هناك اختلاف في المستويات التعليمية والثقافية والمعرفية فيما بينهم تؤثر في المجل على مستوى الأداء الوظيفي ككل، كما أن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه قد تكون سبب في ضعف مستوى الأداء الوظيفي فكلما ارتبط مستوى أداء إداري النشاط الرياضي بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة على أدائه الوظيفي، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الإداريين ليتم التمييز الفعلي بين الإداري المجتهد ذو الأداء العالي والإداري المجتهد ذو الأداء المتوسط والإداري الكسول غير المنتج. ، كما أن عدم مشاركة إداريو النشاط الرياضي في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية وبينهم ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف النادي، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وهو ما يؤكد حصول العبارة رقم (٤٩) (أشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي) على الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (١٠,٢٩) % الأمر الذي يدل على شعورهم بالتهميش في النادي وبالتالي لا يكثرثون لمستوى الأداء الوظيفي.

- وفي هذا الصدد تشير " راوية حسن" (٢٠٠٣) إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد محددات الأداء الوظيفي تتضح من خلال:-

١- الجهد المبذول من طرف الفرد.

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

٢- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

٣- مدى إدراك الفرد لمتطلبات وظيفته.

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة

ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (١٤: ٢١٠)

التساؤل الثالث: ما هو دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب التكرارات والنسبة المئوية الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة كاي^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث (دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي) جدول (٨) يوضح ذلك

جدول (٨) التكرارات والنسبة المئوية الأهمية النسبية وترتيب العبارات وقيمة كاي^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث (دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي) ن=١٠٢

الترتيب	قيمة كاي ^٢ المحسوبة	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	لا		إلى حد ما		نعم		م
				النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
١٠	١٨,٥٩	٢,٣٣	٦٦,٦٧	١٩,٦١	٢٠	٢٧,٤٥	٢٨	٥٢,٩٤	٥٤	٥٣
٢	٨١,٥٩	٢,٦٣	٨١,٣٧	١٢,٧٥	١٣	١١,٧٦	١٢	٧٥,٤٩	٧٧	٥٤
٥	٧٠,٦٥	٢,٥٨	٧٨,٩٢	١٤,٧١	١٥	١٢,٧٥	١٣	٧٢,٥٥	٧٤	٥٥
١	٩٣,٥٩	٢,٦٦	٨٢,٨٤	١٢,٧٥	١٣	٨,٨٢	٩	٧٨,٤٣	٨٠	٥٦
٣	٦٨,٨٨	٢,٦٣	٨١,٣٧	٨,٨٢	٩	١٩,٦١	٢٠	٧١,٥٧	٧٣	٥٧
٧	٤٦,٨٢	٢,٥٥	٧٧,٤٥	٧,٨٤	٨	٢٩,٤١	٣٠	٦٢,٧٥	٦٤	٥٨
١١	٢٥,٦٥	٢,٣٣	٦٦,٦٧	٢٣,٥٣	٢٤	١٩,٦١	٢٠	٥٦,٨٦	٥٨	٥٩
١٣	٢٢,٢٩	٢,٢٨	٦٤,٢٢	٢٦,٤٧	٢٧	١٨,٦٣	١٩	٥٤,٩٠	٥٦	٦٠
١٤	٢٤,٧٦	٢,١٩	٥٩,٣١	٣٤,٣١	٣٥	١٢,٧٥	١٣	٥٢,٩٤	٥٤	٦١
١٢	٤٢,٤١	٢,٣٣	٦٦,٦٧	٢٨,٤٣	٢٩	٩,٨٠	١٠	٦١,٧٦	٦٣	٦٢
٩	٤٥,٧١	٢,٤٤	٧٢,٠٦	٢٠,٥٩	٢١	١٤,٧١	١٥	٦٤,٧١	٦٦	٦٣
٨	٤٣,١٢	٢,٤٩	٧٤,٥١	١٤,٧١	١٥	٢١,٥٧	٢٢	٦٣,٧٣	٦٥	٦٤
٦	٦٧,٢٤	٢,٥٦	٧٧,٩٤	١٥,٦٩	١٦	١٢,٧٥	١٣	٧١,٥٧	٧٣	٦٥
٤	٦٢,٦٦	٢,٥٩	٧٩,٢٧	١٥,٨٥	١٣	٩,٧٦	٨	٧٤,٣٩	٦١	٦٦
المتوسط الكلي العام										
				٢,٤٧						
				%٧٣,٥٢						

قيمة كاي^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ * = داله

وأرتضى الباحث النسبة التالية للتعرف على دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي:-

من (٠) وحتى (٣٣,٣٣%) = مستوى (منخفض) لدور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي

من (٣٣,٣٤) وحتى (٦٦,٦٧) % = مستوى (متوسط) لدور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي

من (٦٦,٦٨) وحتى (١٠٠) % = مستوى (مرتفع) لدور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي

كما يكافئ تلك القيم على مقياس ليكارت للمتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :-

من (١,٠٠) وحتى (١,٦٦) = مستوى (منخفض) لدور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي

من (١,٦٧) وحتى (٢,٣٣) = مستوى (متوسط) لدور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي

من (٢,٣٤) وحتى (٣,٠٠) = مستوى (مرتفع) لدور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي

- يوضح الجدول رقم (٨) وجود فروق بين عبارات المحور الثالث (دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي) حيث بلغت قيمة مربع كاي ما بين (١٨,٥٩ : ٩٣,٥٩) وهذه القيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (شعوري بارتباط عاطفي تجاه النادي الذي أعمل به يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٨٢,٨٤) % ، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على عبارة (شعوري أن من الصعب الحصول على فرصة عمل مناسبة لي في نادي آخر يؤثر بالسلب على أدائي الوظيفي) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٥٩,٣١) % ، وأن جميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

- كما يوضح الجدول رقم (٨) أن المتوسط الكلي للأهمية النسبية لمحور (دور الولاء التنظيمي كمؤشر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي) بلغ (٧٣,٥٢) % وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٧) وهو بذلك يتحقق بدرجة مرتفعة لدى عينة البحث.

- وتتفق تلك النتائج من نتائج دراسة كلا من " مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و مؤمن طه عبد النعيم حافظ " (٢٠١٣) (٣٧) و دراسة " سالم رشيد و كريم نياح و شهاب عكاب " (٢٠٠٧) (١٦) ودراسة " نانيس عبد الحافظ (٢٠٠٣) (٣٩) ودراسة " حمدة محمد يوسف لوتاه (٢٠٠٢) (١١) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي إذ أن زيادة مستوى ولاء الفرد للمنظمة يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول في العمل وزيادة

الإنتاجية والأداء وليس العكس ، كما تتفق أيضاً مع دراسة " ثروت السيد على العراقي " (٢٠٠٤) (٦) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين الالتزام (الولاء) التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الغربية وتتفق أيضاً مع دراسة "Antony(2013)(٤٥)" والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمستمر والمعياري) وبين أداء العاملين وأيضاً دراسة كلا من " Sultan(2010)(٥٤)" و "Javard et al (2013)(٤٩)" وأيضاً دراسة " Marnis (٥١) (2013) والتي أكدت على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المهمة فى المنظمة وفى مقدمتها الأداء الوظيفي ولا تتفق مع نتائج دراسة "سميرة الأطرش (٢٠١١) (٢٠) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي فكلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي انخفض مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح ، وكذلك دراسة "Streers R.M (1977) (٥٣) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك للأسباب التالية :

١- أن اهتمام الإدارة منصباً على العلاقات الإنسانية وعلى الحد من ظاهرة الغياب ودوران العمل ، وهذه السياسة قد تؤدي إلى الإحتفاظ ببعض الموظفين الراغبين فى الأمان الوظيفي والمخلصين لمنظمتهم لكنهم ليسوا بالضرورة من ذوى الأداء المرتفع ، في حين قد يتوجه الموظفين ذوى الأداء المرتفع إلى منظمات أخرى.

٢- حدد الباحث الفرق بين نوعين من الولاء أسماهما : الولاء السلبي والولاء الفعال ، ولقد أعتبر أن ولاء عينة الدراسة من النوع السلبي الذي لا يجسد فيه أفراد ولاءهم إلى مستوى عال من الأداء.

٣- تشير نظريات الدافعية إلى أن الأداء الوظيفي يحدث نتيجة تفاعل ثلاثة متغيرات هي (مستوى الدافعية / المهارة / وضوح الدور) ولقد أهتمت هذه الدراسة بتأثير الدافعية ولكنها أغلقت تأثير المتغيرين الآخرين وهذا من شأنه أن تؤدي فى نهاية المطاف إلى عدم وجود العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

- ويرى الباحث أن للولاء التنظيمي دور كبير وهام وفعال فى تحسين الأداء الوظيفي فكلاهما وجهان لعملة واحدة ، فأينما وجد الولاء التنظيمي داخل النادي الرياضي كان ذلك بمثابة دلالة ومؤشر على جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين ولا سيما إداريو النشاط الرياضي ، وان ما وجد من إختلاف في نتائج بعض الدراسات التى لا تؤكد أو تشير إلى ذلك التأثير أو تلك العلاقة أو

ذلك الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي فربما يرجع الى عدة عوامل منها على سبيل المثال: اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة بين أرجاء تلك المنظمات ، أو أن العوامل التنظيمية الأخرى الحاكمة لأداء العاملين فيها هي السبب الرئيسي في ظهور هذا التباين والاختلاف في نتائج الدراسات.

- وفي هذا الصدد يذكر "سالم حرجوش وآخرون" (٢٠٠٠) أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي ، ذلك لأن علاقته بالأداء أخذت أهتماماً واسعاً في الدراسات الحديثة ، خصوصاً في الدراسات المقارنة ، فالفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه ، كما يزداد إخلاصه لمنظّمته وكمحصلة تزداد إنتاجيته ، ذلك لأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة وأن ترسيخ هذا المفهوم والتأكيد عليه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وارتفاع معدلاته. (١٥ : ٣٠)

الاستنتاجات

- ١- مستوى للولاء التنظيمي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية تحقق بدرجة متوسطة.
- ٢- احتل الولاء العاطفي أعلى نسب استجابة بين أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية ، فالولاء المستمر وأخيراً الولاء المعياري.
- ٣- الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية تحقق بدرجة متوسطة.
- ٤- الولاء التنظيمي له دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية وتحقق بدرجة مرتفعة.

التوصيات

- ١- العمل على تعزيز مقومات الولاء التنظيمي بشكل عام لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
- ٢- العمل على إتباع سياسات من شأنها رفع مستوى الولاء المعياري لدى إداريو النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية إذ انه احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث، وهو ما يعنى أنهم غير راضون بدرجة ما نحو الالتزام بالبقاء

في النادي الرياضي الذين يعملون به مقابل ما يرده النادي الرياضي إليهم من خدمات ومنافع.

٣- العمل على تبنى سياسات ونظم عمل مختلفة من شأنها رفع معدل الأداء الوظيفي والتطوير المستمر لها ، والمقارنة بينها وبين معدلات الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية المماثلة لها محليا وعربيا ودوليا.

المراجع

- ١- **ابتسام عاشوري** : (٢٠١٥) ،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، الجزائر.
- ٢- **أحمد عبد القادر المسموري** : (٢٠١٢)، واقع الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، مجلة الأستاذ، العدد(٢٠١) ، كلية التربية ، جامعة بغداد.ص ٦٦٥
- ٣- **أحمد قواسمة** : (٢٠٠٣)، تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، العدد (١) ، المجلد (٣٠) ، الأردن. ص ١٨٨
- ٤- **أحمد محمد عيسى و رياض أحمد ابازيد** : (٢٠١٤) ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (٤١) ، العدد(٢) ، الأردن. ص ٣٦٢
- ٥- **بلبل نادر** : (٢٠٠٩) ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي « دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: رسالة ماجستير ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا.
- ٦- **ثروت السيد على العراقي**: (٢٠٠٤)، دراسة مقارنة للالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية والخاصة ،رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا.
- ٧- **حاتم على حسن رضا** : (٢٠٠٤) ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، الرياض.
- ٨- **حليمة اليازجين**: (٢٠٠٣)، علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٩- **حمد بن فلاح بن سعد الجفران** : (٢٠١٣)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.

- ١٠- **حمد حسين عبد المحسن أبو سنية** : (٢٠١٣)، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.
- ١١- **حمدة محمد يوسف لوتاه** : (٢٠٠٢)، العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.
- ١٢- **خديجة محمد اللوزي**: (٢٠١٢)، مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- ١٣- **خلف سليمان الرواشدة** : (٢٠٠٧)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن، ص ٢٠٩، ص ٣٣-٣٤
- ١٤- **راوية حسن** (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص ٢١٠
- ١٥- **سالم حرحوش ، السالم مؤيد سعيد ، حرحوش عادل** : (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن، ص ٣٠
- ١٦- **سالم رشيد عزيمة ، كريم نياي أحمد ، شهاب أحمد عكاب** : (٢٠٠٧) علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد ، بحث منشور بمجلة الفتح ، العدد (٣١) ، العراق. ص ١١
- ١٧- **سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله السواط** : (١٩٩٧) ، الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري ، العدد (٧٠) ، الرياض. ص ٦٧
- ١٨- **سلطان أنور محمد سعيد** : (٢٠٠٣) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الحديثة ، الإسكندرية. ص ٢٠٩
- ١٩- **سليمان الفارس**: (٢٠١١)، أثر سياسات التحفيز على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد رقم (٢٧) العدد رقم (١) ، سوريا. ص ٨٩

- ٢٠- سميرة الأطرش: (٢٠١١) ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات الأطفال - ولاية ورقلة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر.
- ٢١- شافية بن حفيظ : (٢٠١٤)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر.
- ٢٢- صلاح الدين محمد : (٢٠٠٤)، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية. ص ١١١
- ٢٣- طاهر الغالبي ، وائل إدريس (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن. ص ٤٧٦
- ٢٤- عبد الباري إبراهيم درة: (٢٠٠٣) ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة. ص ٢٥
- ٢٥- عبد الله العساف : (٢٠٠٣) ، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية السعودية ، الرياض. ص ٥٨
- ٢٦- على السلمي : (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة. ص ٦٦
- ٢٧- ماجدة العطية : (٢٠٠٣) ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ١٠٣
- ٢٨- محمد حسن رسمي : (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء للنشر ، الإسكندرية ، ص ١١
- ٢٩- محمد حسن محمد حماد : (٢٠٠٨) ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن. ص ٣١٥
- ٣٠- محمد سعيد أنور سلطان : (٢٠٠٣) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية. ص ٢١٩
- ٣١- محمد سليمان البلوي: (٢٠٠٨) ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، رسالة ماجستير ، قسم الأصول و الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، الأردن.
- ٣٢- محمد عبد الغنى حسن هلال : (١٩٩٦) مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة ، ص ٢٠

- ٣٣- محمود مرسى وزهير الصباغ: (١٩٩٨) إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال ، ماريون اي هاينز ، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض. ص ٢٧٥-٢٧٧
- ٣٤- مدحت أبو النصر : (٢٠٠٥) ، تنمية المهارات- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ايتراك ، القاهرة ، ص ٢٠٧
- ٣٥- مصطفى شاويش : (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، جدة ، ص ١١٠
- ٣٦- موسى اللوزي : (٢٠٠٣) ، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن. ص ١١٩
- ٣٧- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و مؤمن طه عبد النعيم حافظ : (٢٠١٣)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإتحادات الرياضيات المائية ، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، السنة الثانية ، العدد الثالث ، القاهرة. ص ٢٥
- ٣٨- ناصر محمد إبراهيم السكران : (٢٠٠٤)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
- ٣٩- نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب : (٢٠٠٣)، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة ، دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- ٤٠- نجاح خليل الجرادين : (٢٠٠٤)، الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- ٤١- نعيم إبراهيم الظاهر: (٢٠١١)، الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم ، عالم الكتب الحديث، الأردن. ص ٣٢
- ٤٢- هيجان عبد الرحمن احمد: (١٩٩٨)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ص ١٤
- 43- Allen, N.J Meyer, J.P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of occupation Psychology*.63.pp 1-18
- 44- Angle, H.L. and Perry, J.L.(1981) :An Empirical Assessment of Organization Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quartely*.26, 13
- 45- Antony, J. 2013. The Influence of Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior,

- International *Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(3): 11-116.
- 46- Buchanan bruce.(1974): Building organization commitment , the socialization on managers in work organization , *Administrative science Quarterly* Vol 19,pp533-534
- 47- Herbiniak, L.G &Allutto, J.A.(1972) : Personal and role related factors in development of organization , *Administrative science Quarterly* ,Vol 18, p:556
- 48- Huang, L. H. (2000). “ *The Perceived leadership behavior and organizational commitment at CPA firms* UMI proquest digital dissertations PhD, DAI-A 60/12, P. 4499, No. 9954968, 1-24
- 49- Javad, M., Mehrdad, J. and Fridodin, A. 2013. The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1): 130-140.
- 50- Kantor, Rosarth, M (1988): Commitment and Social organization, as study of commitment :Mechanism in utopian community , *American socio- logical review* New York , USA, pp.135
- 51- Marnis, S. 2013. Increasing the Employees' Performance through Transformational Leadership, Organizational Culture and Commitment, *Journal of economics, Business and Accountancy Ventura*, 1(1): 70-80.
- 52- Qaisar, Muhammad, safdar, rahman and Mohamad Sufyan. 2012. Exploring Effect of Organizational Commitment on Employees' Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 3(11): 248-255.
- 53- Stress, R.M.(1977) :Antecedent and Outcomes' of Organizational Commitment *Administrative Science Quartely*.26,1-13
- 54- Sultan, Th., Nazim, A., Qader, B. and Khan, Z. 2010. Relationship between Organizational Commitment and Organizational operating performance, *Journal of Business and Management*, 1(2): 41-53