

## الفصل الأول

- مفهوم الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية
- خصائص الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والشبابية.
- أهمية الولاء التنظيمي للمؤسسات الرياضية.
- مراحل ونماذج الولاء التنظيمي للمؤسسات الرياضية والشبابية .
- مصادر الولاء التنظيمي في الأندية والهيئات الشبابية.
- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية.
- سلوك الولاء التنظيمي في المؤسسات الشبابية.
- مفهوم وتعريف المؤسسات الرياضية والشبابية.
- مفهوم المواطنة و فلسفه و مكونات المواطنة.
- كيف تصنع المؤسسة الرياضية الولاء والانتماء في نفوس المنتمين لها.
- أهمية المجالات لتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسات الرياضية والشبابية.
- إدارة الصراع التنظيمي في المجال الرياضي .



## مفهوم الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والتضامنية :

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاحتضنت أساساً بما وصفته بـ ( الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني ) . واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري. أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها.

كما عرفه بورتروزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما لثمة (الصفات) التالية

١- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسات الرياضية.

٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٢- رعة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة ' بينما قد أوضع

آخر أن الولاء التنظيمي قد حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي

- أولا التطابق: وتعني درجة تبيي الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

- ثانياً: الانتماء-الاستفراق-: وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

- ثالثاً: الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته).

وبالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك تبيي 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 ومنظّمته. وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط .

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية بأن (الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه المؤسسة الرياضية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعر من نجاحها وتفضيلها على غيرها).

وبالتالي فإن الفرد الذي يطهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاد

المجال الرياضي تتوزع لدره (القرنات) التالية

- قبول أهداف المنظمة وقيمتها الأساسية والإيمان بها
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافه لشعبه.
- بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانحرام فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً.

### ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية والتجارية :

- يمتاز الولاء التنظيمي للمؤسسات الرياضية بعرو من الخصائص تمثل فيما يلي
- ١- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتجارية والرقابة والتخطيط والتي تجسد مدى ولائهم.
  - ٢- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل الملعب والنادي وممارسة النشاط الرياضي .
  - ٣- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

٤- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ولبس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

### ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي للمؤسسات الرياضية :

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة على المجال الرياضي وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى به في المجال الرياضي ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد والنشئ والشباب وماله من انعكاسات على العاملين والممارسين والمؤسسة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المؤسسات الرياضية مثل الاندية ومراكز الشباب والهيئات الرياضية والشبابية. وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات الشبابية وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليققل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية الشبابية تتمثل في (النقاط التالية)

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين الاندية الرياضية والهيئات الشبابية والنشئ والشباب والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي

لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإجازة.

- إن ولاء الأفراد العاملين التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الـربـح الوظيفي في التنبؤ بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقلبهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في الهيئات الشبابية .

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية الهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة قطاعات الشباب والرياضة كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين الاندية الرياضية لاجهزة الشبابية ومن جهة أخرى. فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم. كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

- إن شعور الأفراد بالولاء للمجال الرياضي يضاف من عبء الرؤساء في توجيه الرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والرؤوسين

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

راجعاً : مراحل ومناذج الولاء التنظيمي لمؤسسات الرياضيات والشبابية .

#### أولاً : مراحل الولاء التنظيمي :

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولانان في مرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمؤسسات الرياضية التي يريد الفرد العمل بها: وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المجال التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.

- مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية والذهوض بها.

أما أورلاني، فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي حمر عبر ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الإنعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المجال الرياضي ، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المؤسسة الرياضية ، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها للمجال الرياضي.

- مرحلة التبني:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

و أشار ردايده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره

يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات

التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد

الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفة الظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل:

وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- مرحلة الترسخ:

وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

ثانياً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض نموذج مفسر لهذه الظاهرة على النحو التالي:

- نموذج ستيرز ( Steers ) ١٩٧٧م يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها 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 المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نموده العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن

ينتج عنه من سلوك متبعاً لمنهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات.

خامتهاً: مصادر وآثار الولاء التنظيمي:

أولاً: مصادر الولاء التنظيمي في الاندية والهيئات الشبابية :

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والموسسة الشبابية الرياضية، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً.

وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي والمجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

١- مصادر الجذب للولاء التنظيمي للمؤسسات الشبابية :

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة (أهمها كما يلي

○ إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في رعاية الشباب ،

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات سبادة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي .

## ○ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

لمقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحدّنة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

## ○ إيجاد نظام مناسب من الحوافز

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب . بدرجات متفاوتة . لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها؟.

## ○ الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي بالمبائات الرأضية والشبابية،

يقصد بالمناخ التنظيمي « محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم وانجاساتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة » .

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمنثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تندي فيهد قب الولاء التنظيمي.

## ٢- مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي في المجال الرياضي :

تدعي غالبية المؤسسات العاملة في المجال الرياضي أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطارئة للولاء، ما يلي

○ تدمير المعنويات،

إن المؤسسة الرياضية التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طارئة للولاء.

○ عدم الاستقرار والأمان الوظيفي،

أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو « لا شيء مضمون !! »، ولا شك أن ولاء الموظف الذي يجلس على قوّة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظّمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

## ○ سياسة الجزرة والعصا،

إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وروح الحلم وبريقه، فمن ناحية « بالجزرة » تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترقى لمناصب أعلى، وناحية أخرى « بالعصا » تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة .

ويرى أحد الباحثين أن هناك عوامل أخرى مثل: العمل الملل، والاستهانة بجهود العمال، والرقابة لتصيد الأخطاء، والإحساس بالظلم، وضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعمال، والتغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم، وإخفاء الحقائق كما اجتهد احد الباحثين في حصر العوامل المؤدية إلى تقليل الولاء التنظيمي بما يأتي:

- كبير حجم المؤسسة الرياضية.
- القيادة السلطوية.
- عدم الأمان الوظيفي.
- الأجر غير المناسب وغير العادل.
- وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب . كذلك يمكن إضافة ظروف العمل الغير مناسبة .

ثانيا أثار أو نتائج الولاء التنظيمي للهيئات الرياضية والشبابية:

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على

المنظمة ومعون تصنيفها على النحو التالي:

## ١- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

- تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى تسميتين
- القسم الأول، يتمثل في، آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالهياكل الرياضية ، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية م السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .
  - أما القسم الثاني فيتمثل في، آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه .

## ٢- أثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المجال الرياضي :

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة الرياضية كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

◦ انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

◦ الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين لأصحاب المناصب المرتفعة.

٥ المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

### صِلاوات الولاء التنظيمي في المهنات الشبائبة :

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشوا عليه وأوأمهم وحقوق مصالحهم المعيشية .

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة ، على أنه نوع من الأخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل ، والمحافظة على دوره ومستواه ، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل .

إن تغليب سلعة القرابة والصداقة والمحسوبة في إختيار العاملين دون الأعتداع على أسس الكفاءة كعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل ، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا

الأحترار السلبي الى مستقبل العمل فتتقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة .

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه ، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعاشة مع الأحداث ، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها ، أو أنها المعرفة من خلال المواقف لظروف العمل خطورة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك ، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه ، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم اختيارهم منذ البداية على أسس غيرعادلة ؟

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضمّنة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وأنتشارها بالشكل المطلوب .

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الأستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات

الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال .

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأولئك هو الاعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الأهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو أمتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج .

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية ستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أعضاضاً متعددة في أن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع .

## ◦ مفهوم الشباب:

بنذت محاولات متعددة لتحديد مفهوم واضح ومحدد لمعنى الشباب. وقد

قام المشتغلون برعاية الشباب بتمرير ثلاثة مراحل في هذا المجال

للمدخل الأول: يرى أن الشباب مرحلة عمرية محددة من مراحل العمر. حيث نجد

من يؤكد أن الشباب منهم دون سن العشرين، أو من يحدد هذه

الشريحة بصورة أكثر دقة في ذهب إلى أنهم يقعون بين الخامسة

عشر والخامسة والعشرين وأحياناً يمتد الحد الأخير حتى الأربعين.

للمدخل الثاني: يرى أن الشباب حالة نفسية مصاحبة تمر بالإنسان وتتميز

بالحيوية والنشاط وترتبط بالقدرة على التعلم ومرونة العلاقات

الإنسانية، وتحمل المسؤولية.

للمدخل الثالث: يركز أصحاب هذا المدخل في تحديدهم لمرحلة الشباب على

اكتمال نمو البناء العضوي والوظيفي للمكونات الأساسية لجسم

الإنسان سواء كانت عضوية داخلية أم خارجية.

ولا شك أن البحث عن مفهوم للشباب من خلال مقاييس سكانية محددة

بفترات عمرية، أو مقاييس بيولوجية، تجعل من الشباب فترة توجد بين البلوغ

ونهاية النمو، أو مقاييس تركز فقط على الخصائص النفسية التي يفرزها ما يدرج

على تسميته بأزمة المراهقة، أمر يتصف بالارتجالية وعدم الموضوعية.

فهذه المداخل الضيقة تغفل عن الشباب أبعاده الاجتماعية والفروق في

الأصول الاجتماعية، وهناك من يؤكد على أن الشباب فترة تبدأ حينما يحاول

المجتمع تأهيل الشخص لكي يشغل مكانه وضعية اجتماعية ويؤدي أدواراً

اجتماعية سواء داخل الأسرة أو خارجها، وتنتهي هذه المرحلة حينما يستقر الشخص في شغل مكانته ويؤدي الأدوار التي أهلها، وهو ما يعني أنه أصبح جزء من النظام المستقر والثابت في المجتمع (١٧).

#### ○ مفهوم المؤسسة الرياضية والشبابية :

تعرف مراكز الشباب والاندية والاتحادات والهيئات العاملة في قطاع الرياضة والشباب على أنها مؤسسات تعمل لخدمة الشباب وتهيأ لهم فرص استثمار وقت فراغهم في أنشطة رياضية وثقافية واجتماعية لإشباع حاجاتهم وتنمية ميولهم وهواياتهم تحت إشراف قيادات متخصصة.

كما تعرف المؤسسات الرياضية والشبابية أيضاً بأنها كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد في المدن والقرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية.

كما يقصد بمؤسسات الرياضة بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطن الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج (٢٠)

ومن خلال التعريف السابقة نرى أنها ركزت على النقاط الآتية لمرکز الشباب

(١) مراكز الشباب والاندية الهيئات الرياضية والشبابية هي نوع من مؤسسات المجتمع الذي يتجمع فيها الشباب.

٢) مراكز الشباب مؤسسات يمارس فيها الشباب الأنشطة والبرامج المتعددة والتي تعمل على إشباع احتياجات الشباب وترتبط بعضها بالبيئة المحيطة.

٣) تقدم خدمات وبرامج لكل الفئات دون تفرقة للمواطنين.

٤) ترتبط سياسة المؤسسات الرياضية بأيدولوجية الدولة وسياستها العامة في إطار ربط المؤسسات بالمجتمعات المحلية.

ويكون وضع تعريف (جرائي) للهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية في (نقاط التلية).

١- هي مؤسسات اجتماعية وتربوية منظمة ينضم إليها الشباب لممارسة الأنشطة والبرامج المتعددة لتحقيق النمو السليم للشباب في النواحي الجسمية والاجتماعية والعقلية والنفسية.

٢- تعمل هذه المراكز على استثمار طاقات وإمكانيات الشباب وتوجيهه الخدمة المجتمع والبيئة من خلال البرامج والأنشطة المعدة لذلك.

٣- تساهم هذه المراكز في إكساب الشباب القيم الاجتماعية والأخلاقية حتى يصبحوا مواطنين صالحين لأنفسهم ولمجتمعهم

٤- تحرص تلك المؤسسات على إشباع حاجات ورغبات الشباب والعمل على تنمية مهارات هم وهواياتهم من خلال المشاركة الفعالة في البرامج المقدمة

بيهم.

٥ مفهوم منظومة القيم بالمؤسسات والهيئات الشبابية :-

تعرف لقيم على أنها مجموعة العادات والأعراف ومعايير السلوك والم... رسة التي تنقل ثقافة مجموعة من الناس أو جماعة أو فرد، وقد حدد المختصين الاجتماعيين بعضاً من القيم الخاصة بممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية عند تعبيرهم أهمها في التالي

- ١) الالتزام خلال العمل بأهمية قيمة الفرد في المجتمع.
  - ٢) احترام سرية العلاقة المهنية مع العميل.
  - ٣) التعهد بإحداث التغييرات الاجتماعية اللازمة لمقابلة الحاجات الاجتماعية.
  - ٤) الاستعداد لنقل العلم والمعرفة والمهارات والخبرات للآخرين.
  - ٥) التعهد بتنمية قدرات العملاء لدرجة تساعد في حل مشكلاتهم.
  - ٦) احترام الظروف الفردية بين الأفراد والأسر والجماعات.
  - ٧) الاستعداد لبذل كل جهد ممكن في صالح العملاء.
  - ٨) التعهد والالتزام بأعلى درجات من السلوك والأداء المهني.
- والقيم أيضاً تعتبر عناصر بنائية مشتقة من التفاعل الاجتماعي وتعبير عن مكونات أساسية للمجتمع الإنساني كما أن دراستها تعتبر شيئاً هاماً للبحث الاجتماعي .

كما تستخدم القيم بوصف المبادئ والقواعد التي تواجه الخدمة الاجتماعية مثل تحديد الذات *Self determination* والتقبل *Acceptance* واتجاه عدم إصدار الأحكام *Non Judgmental attitude* والتي يمكن وصفها على أنها قيم خدمة الفرد أو الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وتشير القيم إلى أهداف عمليات الخدمة الاجتماعية في التعامل مع الأفراد والجماعات وإلى القواعد التي تحكم التعامل مع الأفراد والجماعات في أي مجتمع (٢٣) .

ويمكن وضع تعريف (إبراهيم) للقيم في الدراسة (الرائدة) في (لغتي

١) أنها أنماط سلوكية متعلمة يقوم بها الشباب في الأندية ومراكز الشباب

٢) هي مجموعة القواعد التي يكتسبها الإنسان وتنظم سلوكه وتتكون لدى الشباب من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية.

٣) توجه القيم العلاقات الاجتماعية بين الشباب فتضع حدوداً وتوجه علاقاتهم ببعضهم البعض.

٤) تتأثر القيم للشباب بالظروف الاجتماعية والبيئة وتوجههم إلى اتخاذ قراراتهم.

٥) تؤثر القيم في تقبل أو عدم تقبل أي مساعدة من الأفراد والزملاء.

٦) القيم تتأثر بالإمكانات والموارد المادية وتوجه سلوك الشباب إلى المواقف المختلفة بأندية ومراكز الشباب.

٧) توجه قيمت حمل المسؤولية والحقوق والواجبات والولاء والانتماء للشباب نحو التعامل مع بعضهم البعض وتنظم العلاقات الاجتماعية للشباب بالمجتمع.

٨) يشترك في غرس القيم للشباب فريق متكامل داخل أندية ومراكز الشباب وإدارات الشباب فريق عمل متعدد التخصصات ويعتبر الأخصائي الاجتماعي عضواً هاماً في هذا الفريق.

ثانياً: مفهوم المواطنة:

لقد أجمع الكثير ممن تناولوا مفهوم المواطنة على الربط بينهما كمفهوم والحقوق والواجبات أو المسؤوليات والالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع الآخرين الساكنين على تلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه إلى وطنه .

وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطن حدود الوطن، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي إذن علاقة بين فرد و دولة كما يحدده قانون تلك الدولة .

وتشير دائرة المعارف البريطانية على أن المواطنة علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة متضمنة مرتبة من الحرية وما يصاحبها من مسؤوليات وتسبغ عليه حقوقاً سياسية مثل حقوق الانتخاب وتولي المناصب العامة وميزت الدائرة بين المواطنة والجنسية التي غالباً ما تستخدم في إطار الترادف، إذ أن الجنسية تضمن بالإضافة إلى المواطنة حقوقاً أخرى مثل الحماية في الخارج في حين لتمييز الموسوعة الدولية وموسوعة كولير الأمريكية بين الجنسية والمواطنة، فالمواطنة في الموسوعة الدولية هي عضوية كاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم، وتؤكد الموسوعة أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة، وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم .

كما أن المواطنة تعني منظومة من الحقوق الأساسية أهمها الحق في الحياة والمساواة، والملكية الخاصة، والتعليم، والرعاية الصحية، والعمل والضمان الاجتماعي، والتفكير والعقيدة، إضافة إلى الانتخاب والتمثيل النيابي وتكوين النقابات والجمعيات والعدالة وتداول المعلومات والتنقل .

ويمكن تعريف وضع تعريف إهرلني للمواطنة في هذه الدراسة (أهتي):

١- هي مجموعة الحقوق والواجبات التي تعطىها مراكز وأندية الشباب للشباب لتنمية قيمة المواطنة لديهم.

٢- مجموعة المعارف والقيم التي يخرسها فريق العمل بمراكز وأندية رعاية الشباب في الشباب من خلال الأنشطة والهرايح لتنمية قيمة الولاء والانتهااء للطلاب.

٣- مجموعة الأنشطة والهرايح التي يقوم بها فريق العمل بمراكز وأندية رعاية الشباب بتوجيه الشباب نحو المشاركة في قضايا ومشكلات البيئة.

٤- هي الجهود المهنية والعلمية التي يبذلها أعضاء فريق العمل بالمؤسسات الشبابية لتنمية قيمة المسئولية الاجتماعية للشباب.

#### ٥ فلسفة المواطنة:

يعتمد منظور فلسفة المذهب الفردي أمثال (جونلوك، وجانجكروسو) على أساس الاعتراف بحقوق الإنسان وحرمانه العامة باعتبارهما حقوقاً طبيعية لكل فرد وليست مكتسبة ومهمة الدولة احترام وضمأن تلك الحقوق وإذا كان المذهب الفردي ينتيجة المساواة النظرية بين أفرانه فإن الواقع الفعلي يؤكد عدم تساوي الأفراد في ظروفهم وقدراتهم وبالتالي فإن البقاء للأصلح كمبدأ يتبناه هذا الاتجاه لا يتفق مع القيم الإنسانية والشرائع السماوية بل ويهدم حقيقة المواطنة الصالحة التي هي أساس فكرة هذا البحث وأنه ذا التوجه الفكري يرسخ سلبية الانتماء للموطن وبالتالي يعزز الأناية ويعمق الفصل بين الأفراد ودولتهم ولضمأن مجتمع آمن ومستقر من خلال مواطنة عادلة ومسئولة يطرح المذهب الاشتراكي أنه لا

معنى للحرية الفردية في ظل صراع المصالح الخاصة للعلقة الرأسمالية وما جدوى الحرية المضمونة بالدستور إذا كان الإنسان لا يجد الحماية من المخاطر والابتزاز بل وما فائدة حرية العمل إذا كان المواطن يترك فريسة للبطالة مما يضطره إلى التنازل عن حريته وكرامته ليواجه شروطاً حياتية صعبة.

وهناك وجهة نظر تقول أن أساس فكرة فلسفة المواطنة تقوم على أن الدولة مسؤولة عن الفرد ابتداء وانتهاء فلا مظهر للكية فردية فالكل يخدم الدولة. والدولة تحدد دخول الأفراد حسب الحاجة وتشرف على الإنتاج ونوع المنتج وتلحق الأفراد جميعاً فيخدمة الدولة سعياً لمحو الطبقية وتحقيقاً للمساواة ويرى آخرون أن هناك ثلاثة تحولات كبرى متكاملة حدثت في أوروبا هي التي أرست مبادئ (المواطنة في الدولة القومية (الديمقراطية) (العاصرة.

١) بروز الدولة القومية نتيجة صراع الملوك مع الكنيسة الذي انتهى تبعية كل رعية للملك ومذهبه الذي اتبعه في إطار المجتمع الذي تقوم منه دولته بقوميتها وتاريخها وثقافتها المتميزة.

٢) المشاركة السياسية التي كانت الحاجة المتبادلة بين الدولة وشعبها وما نتج عنها من الاعتراف بحقوق متبادلة وتشارك في العمل السياسي والإشراف على حركته.

٣) حكم القانون حيث انتشرت في الدول القومية التي تشكلت صياغة القوانين التي تنظم العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية واستمرار إصدار هذه القوانين تلبية لحاجات تلك المجتمعات.

٥ العوامل التي ساعدت على انتشار حقوق المواطنة:

(١) الحضرية، وتعني بالحضرية هي انتقال الناس من الريف إلى المدينة حيث تتطلب الإقامة في المناطق الحضرية توفر بعض الحقوق الفردية، كما تتطلب حقوقاً والتزامات لهم على الدولة.

(٢) تطور أجمرة الإعلام: فأجهزة الإعلام تلعب دوراً هاماً في تطوير ونمو مفهوم المواطنة وذلك عن طريق زيادة الاتصال بين المواطنين وبعضهم البعض.

(٣) النمو الاقتصادي، لقد أدى انفتاح السوق العالمية وتطور أجور العمال كل ذلك كان له أثر غير مباشر في ظهور وانتشار مفهوم المواطنة وإعلان حقوق مصاحبة لها كحقوق العمال والضمان الاجتماعي.

(٤) اهتمام المنظمات الدولية الرسمية وغير الرسمية بقضايا المواطنة وحقوق الإنسان هذا الاهتمام أدى إلى الانتشار السريع للمواطنة.

(٥) ظهور التحالف بين الطبقات (برجوازية- ووسطى) هذا التحالف أثار العديد من القضايا مثل حقوق الإنسان والمواطنة والمشاركة.

(٦) المناداة بالحقوق الاجتماعية والاقتصادية وكان ذلك نتيجة للظلم وعدم المساواة في توزيع الثروات والموارد في أغلب بلدان العالم النامي.

(٧) عملية التصنيع وما أعقبها من طهر العديد من المشكلات والتي تتطلب المطالبة بالحقوق والواجبات .

٥ المواطنة وحقوق الإنسان:

تواجه التفرقة بين مصطلح المواطنة ومصطلح حقوق الإنسان قدراً كبيراً من الصعوبة. إذ تدق هذه التفرقة في أحبان كثيرة، ولذلك يذهب البعض إلى القول

أنه في بعض الأحيان، إذا توافرت ظروف معينة، قد نجد أن المصطلحين متطابقين تمام التطابق، غير أن الواقع أن هناك فوارق جوهرية بين المصطلحين وإن كانت هذه الفوارق من الدقة بحيث أنها تخفى في الكثير من الأحيان حتى على بعض الباحثين المدققين.

والواقع أن الخلط الذي يشوب هذه التفرقة يعود على سببين رئيسيين أولهما اشتراك كل من المصطلحين في عدد من العناصر فعلى سبيل المثال تعد الحريات السياسية والتنمية والرفاهية والعدالة من العناصر المشتركة بين كل من حقوق الإنسان والمواطنة، أما السبب الثاني الذي يؤدي إلى الخلط بين المصطلحين، فهو ما جرى عليه العمل في النصف الأخير من هذا القرن من تصدي العديد من الجهات، منها المغرض ومنها الجاهل للدفاع عن حقوق الإنسان وانتشار المصطلح بدرجة غير عادية، حتى أنه غطى على مصطلح المواطنة. وأصبحت حماية حقوق الإنسان تفوق في الأهمية إقرار مبادئ المواطنة الصحيحة ووضعها موضع التطبيق العملي.

وواقع الأمر أنه يتحلى لعناصر كل من المصطلحين فأننا سنلاحظ على العور أن المواطنة هي مصطلح أكثر شمولاً من مصطلح حقوق الإنسان، وكما يقرر البعض أن حقوق الإنسان ليست إلا أحد العناصر المكونة لمفهوم المواطنة، غاية ما في الأمر أنها تحظى ببعض التمايز ذلك أنها تحتوي في بناءها الداخلي بعضاً من المفاهيم التي قد تمثل جزءاً من التكوين العامل فكرة المواطنة.

وعلى سبيل المثال، إذا كانت فكرة حقوق الإنسان في صورتها المثالي تحتوي في بنيتها وهيكلتها العامة بعض المبادئ المتعلقة بالحريات العامة والتنمية

والعدالة وحرمة الجسد ، فإن فكرة المواطنة لا تشمل فقط إسباغ الحماية على هذه المبادئ بل يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك بكثير إذ تجعل من كافة السياسات العامة التي تمس مصالح المواطنين، جزءاً من مسؤوليات الدولة، فالدولة تلتزم طبقاً لمبادئ المواطنة بالعمل على تحقيق كلما من شأنه تحقيق التقدم العام، وإقرار الأمن في البلاد، ومن ناحية أخرى فإن الحماية التي تسبغها لكرمة المواطنة على العناصر المكونة لها تزيد كثيراً عن الحماية التي تقرها فكرة حقوق الإنسان، ومعنى آخر فالحماية المقررة لحقوق الإنسان لاتعدو أن تكون حماية أدبية، لاتتعدى الإدانة أو الشجب، ذلك أنه في ظل الفكر العالمي الحالي الذي يأخذ بمبدأ الحماية الدولية لحقوق الإنسان، فإن وضع هذه المبادئ وهذه السلطة مفتقدة فيظل النظام الدولي الحالي، ومن الصعوبة القول بأنه يمكن أن توجد في المستقبل المنظور، ذلك أن مبدأ سيادة الدولة لايزال يمثل جوهر الإطار الفكري الذي يسيطر على مبادئ التنظيم الدولي المعاصر، وفي الوقت الذي تتمتع فيه مبادئ المواطنة بالحماية الداخلية على يد الدولة التي تملك من السلطات اللازمة ما يمكنها من القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع هذه المبادئ موضع التطبيق.

وبلخص البعض من خلال المعطيات السابقة إلى أن "نظرية المواطنة هي الأصل ونظرية حقوق الإنسان هي الفرع، ووجود تطبيق واقعي وحقيقي لمبادئ المواطنة، يعني أن هناك تطبيقاً كاملاً لمبادئ حقوق الإنسان، بيد أن أدعاء دولة ما بأنها تطبق مبادئ حقوق الإنسان، على فرض صحة هذا الادعاء لا يعني بالضرورة أنها قد استكملت أداء مهامها كدولة تملك سلطة الحكم، بالرغ مما يروج له الخطاب السياسي العالمي من تفضيل لمصطلح حقوق الإنسان على مصطلح المواطنة .

## ٥ مكونات المواطنة:

ولا بد لرئيس المنظمة الرياضية ان يمتلك والقدرة على تقدير ووزن واصدار احكام العاملين في المنظمة حول كيفية ادائهم بقصد التحسين او التعديل في لبرامج بشكل مستمر ودوري باستخدام السجلات التقويمية والتي يتصف مقدار التقدم في نواحي الانشطة في المنظمة وعلى تشجيعه المستمر لكل العاملين بأن يقوموا بعملية التقويم الذاتي ويعد ممن ضمن الوسائل التي تؤدي الى تطوير العمل في المنظمة وجعل الاساس في عملية تحفيز المبدعين والمتفوقين ويكافئتهم ليكونوا مثالا يحتذى به (النوري، ٢١١، ١٩٩).

## ٥ واجبات رئيس المنظمة الرياضية هي:

- ١- دعوة الهيئة الادارية للاجتماع .
- ٢- رئاسة جلسات الهيئة العامة والادارية .
- ٣- تمثيل المنظمة امام القضاء والجهات الاخرى وله حق تخويل احد الاعضاء .
- ٤- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة العامة .
- ٥- توقيع الصكوك معامين الصندوق .
- ٦- توقيع الرسائل الصادرة عن المنظمة وتحويل احدا اعضاء الهيئة الادارية للقيام بذلك .
- ٧- احترامنا لنا سو تقدير الافراد وفقا للمعايير والقيم الرياضية والتروجية .
- ٨- تفهم احتياجات الافراد واهتماماتهم مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية .

- ٩- حب خدمة الناس والايان بقيم الحياة .
- ١٠- احترام اراء ومقترحات الاخرين .
- ١١- العقل المتفتح الواعي . والتفكير المنظم والعقلية الاجتماعية .
- ١٢- الروح الديمقراطية في التعامل مع الاخرين وقباداتهم .
- ١٣- حب الصداقة والمرح والإخلاص والتفاني في العمل .
- ١٤- سلامة القوام والصوت القوي المعبر وسلامة البدن .
- ١٥- متابعة التطورات الداخلة والخارجة في مختلف المجالات العامة وفي مجال التربية .
- ١٦- الرياضية والترويجية فضلا عن الصفات العديدة الاخرى التي يمتلكها، والتي تبرزه .
- ١٧- وتساعد على النجاح في ادارة المنظمة الرياضية .
- ١٨- القدرة على اقناع الاخرين (ملوخية، ٢١٣، ١٩٨١) .
- الاداء التنظيمي للمنظمات الرياضية :-
- يمكن لوريج تلك المهام بما يأتي
- ١- تحديد اهداف الهيئة الرياضية والشبابية.
- ٢- التخطيط لانشطة المنظمة وفعاليتها .
- ٣- ادارة شؤون المنظمة الرياضية والشباب .
- ٤- الاهتمام بالعلاقات الانسانية والاجتماعية .
- ٥- تقويم اداء الافراد واعضاء الهيئة الادارية .
- ٦- الاهتمام بالنمو المهني (حمدون، ٢٧٧، ٢٠٠٢) .

## كيف نضع المؤسسات الرياضية الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف مؤسساتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟.

إن المطلع على كبرى المؤسسات الرياضية العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التذليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك .

ومن أهم المجالات التي يمكن للمؤسسات الرياضية أستثمارها في طاقاتها البشرية لتعزز حالة الولاء هي

١. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معبأ عدا التعويض المباشر (الراتب) . وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه

المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات .

#### - الراتب التقاعدي

- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والانتاج .

- برامج الخدمات الاجتماعية .

- مشاريع الإسكان للموظفين .

- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .

- برامج التسليف بدون فوائد .

- خدمات المواصلات للمنظمة .

- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية

مجانية للمتفوقين منهم .

- الخدمات الصحية المتنوعة .

٢. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن

نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب

الآخرين .

٣. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم

قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى إلى

ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات الأكاديمية ونبيل الشهادات

العليا .

٤. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين

ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير

المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .

٥. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل

مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية ، مما يعمل على تكوين

الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .

٦. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك

بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة .

٧. الأهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأمتيازات

الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوظيف أو اصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج

مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقر أمرراً حربية

منها على سبيل المثال :

١- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين

بكافة مستوياتهم .

٢- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين

للحصول على مستواها الحالي .

٣- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها

وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم

تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

٤- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .

٥- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه .

٦- خسارة بالعلاقات الأنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره .

٧- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

٨- عدم أستقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي .

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدد فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء ؟؟ ووتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندنا ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم .

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى

الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الأنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله .

ويرتبط بالولاء بالهيتات الرياضية والشبابية بكرة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها :

١- احتواء المؤسسات الرياضية على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة .

٢- رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعا كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع .

٣- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤديونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة .

٤- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم .

٥- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

كما يظهر ذلك، العاملين للمؤسسات رعاية الشباب من خلال عدة مظاهر منها .

١- احترام الانظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .

٢- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .

٣- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والحفاظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .

٤- الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمؤسساتهم الرياضية فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة .

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال

تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سببا فيها ، وشهدت لهم المنظمة ( المنطقية ) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لكافئتهم وتكريسهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام لوره فيه .

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات الماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي وتزيد من إمكانات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصيل بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءً ولا إتماءً ولا ولاءً ، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة ، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

## إدارة الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه « حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعددة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة « فرق تسد » خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين

الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والحواف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية. وقد يصل أحياناً إلى التشنج بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قِيم وأراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يدللّب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخلي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

وستنضم حرو من الأساليب (الحوارة) للصراع في البيئة التنظيمية منها:

أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى

بتأثيرهم ويسر تم دراسة المتأثر المتاحة لاختبار الأسبب منها في حل الصراع،  
وبالتسني فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.  
وتحذر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن  
طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً  
أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً  
أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ  
بأسلوب التعاون .