

التشجيع الإبداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية intellectual consultation and its Relationship to the jorganizational commitment of sports administration employees

الدكتور زاوي زيد^{1*}، طالب الدكتوراه زاوي عبد الحليم²

Zaid.zaoui@univ-msila.dz

.D.Zaoui Zeyd^{1,*}, E.D. Zaoui Abdel Halim²

Ab.zaoui@univ-bouira.dz

¹ معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة / مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

² معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبويرة

تاريخ النشر: 2020/03/29

تاريخ القبول: 2020/02/12

تاريخ الاستلام: 2020/12/24

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التشجيع الإبداعي "الإستثارة الفكرية" في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، وإستخدم الباحث الإستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها أن:

- جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- يلعب التشجيع الإبداعي دورا في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التشجيع الإبداعي يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الكلمات الدالة: التشجيع الإبداعي - الإلتزام التنظيمي - الإدارة الرياضية.

Abstract:

The aim of this study was to examine the relationship between and encouragement Creativity "intellectual consultation" and organizational commitment among workers in the Department of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila, The study was based on the descriptive approach, because it is compatible with the chosen subject. The researcher used the questionnaire method on a sample of 41 employees of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

-Results obtained:

- All assumptions have been fulfilled regarding the workers of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.
- Intellectual consultation plays a role in achieving the Organizational commitment of workers in the Department of Youth and Sports of the wilaya of M'sila.
- xistence The high level of organizational commitment of workers in the Department of Youth and Sports of the wilaya of M'sila.
- There is a positive relationship between intellectual consultation organizational commitment among workers From the Department of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.

-Keywords intellectual -organizational commitment- management sportif consultation

1. مقدمة:

تعتبر القيادة وعلى نطاق واسع كأحد العوامل الرئيسة للنجاح التنظيمي، والقيادة التحويلية واحدة من نظريات القيادة التي جذبت قدراً هائلاً من الإهتمام منذ التسعينات من القرن الماضي، كرسست المزيد من الدراسات لهذا النمط من القيادة عن سائر النظريات الرئيسة للقيادة، وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) فهو اول من قدم نظرية القيادة التحويلية، ولكن يرجع الفضل إلى (Bass, 1985) في انتشار مفهوم القيادة التحويلية، وقد عرف (Burns, 1978) القائد التحويلي كشخص "يسعى إلى تلبية الاحتياجات العليا للتابعين ودمج طاقاتهم

الكامنة"، وعلى نفس المنوال وصف (Bass, 1990) الوفاء بالاحتياجات العاطفية للتابعين بوصفها جانباً أساسياً للقيادة التحويلية. (Bass and Avolio, 1996, 1997)

وتُعد الإستثارة الفكرية "التشجيع الإبداعي" من الأبعاد التي تهتم بها القيادة التحويلية لأنها تُسهم في تنمية القدرات الفكرية والإدارية لدى الأفراد العاملين، مما يجعل لديهم مرونة فكرية وعملية في وضع الرؤى وبلورة الرسائل وبناء الإستراتيجيات والبرامج وفق تصورات مستقبلية ذات فعالية عالية تجعل المنظمة في حراك مستمر ومتفاعل مع المتغيرات التي تحيط بالأداء، حيث أوضح "Griffin and Rafferty" أن الإستثارة الفكرية "العقلية" تُعد من أكثر العناصر المكونة للقيادة التحويلية الذي لا يزال الإهتمام به قاصراً، وأن هذا المكون يعني زيادة قدرة العاملين على التفكير لحل المشكلات بطرق جديدة عن طريق تحسين رغباتهم ووعيهم بتلك المشكلات، حيث أنه يشتمل على السلوكيات التي تضاعف من الوعي بمشاكل التابعين والعمل على تحسين نوعية الحلول التي تتبع من الرؤوسين. (منصور بن نايف، ص159)

ومن أجل الوصول إلى الهدف المسطر ازداد الاهتمام بالفرد لاعتباره المحور الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة في أعمالها وتحقيق أهدافها فتوجهت الدراسات الحديثة إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني ودافعية العمل وتوفير كل متطلبات العمل لهم حيث أصبحت الإدارة أو الإداريين يؤمنون بأن تحقيق أهداف المؤسسات مرهون بإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية وتهيئة الظروف المناسبة لبث روح العزيمة والتعاون ... الخ، وبالتالي توفير المناخ الملائم الذي من شأنه أن يرفع من مستوى التزام العامل لمؤسسته مما يستدعي زيادة درجة ولائه وانتمائه للمؤسسة لتحقيق الالتزام التنظيمي الذي يكفل الحرص على أداء العمل بأحسن صورة ممكنة وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، مما يعبر عن تمتعه بدرجات مرتفعة من الانتماء والولاء الذي لا يتحقق إلا في ضوء توافر قدر مناسب من الالتزام التنظيمي، ومن منطلق اهتمام مديريةية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بإيجاد طريقة عمل لدعم الالتزام التنظيمي لعمالها وذلك

لتطوير أدائهم وضمان حسن القيام بأعمالهم ومهامهم المتنوعة، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

1-2-التساؤل العام للدراسة:

- هل للتشجيع الإبداعي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

1-2-الفرضية العامة للدراسة:

- للتشجيع الإبداعي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1-3-الفرضيات الجزئية:

- للتشجيع الإبداعي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- للتشجيع الإبداعي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- للتشجيع الإبداعي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2-المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصف المسحي، منهجا إجرائيا لجمع وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال.

2-1-مجتمع الدراسة: هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فردا (07) عمال تم حذفهم لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (34) عاملا مقسمين على خمس مصالح هي مصلحة المستخدمين والتكوين، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة الإدارة.

ومن خلال أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

2-2-أدوات جمع البيانات والمعلومات : من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تتطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على " الاستبيان عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة "(جوادي، 2009م، رسالة دكتوراه).

وقد تم تصميمه بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة أهدافها وقد تكون من جزئيين هما كالتالي:
أ-الجزء الأول يحتوي على معلومات أولية تتعلق بمجتمع الدراسة وقد جاءت فيها بيانات تتعلق بالسن، والجنس، والخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

ب-أما الجزء الثاني وهو عبارة عن بعد التشجيع الإبداعي وضم 7 أسئلة.

ج-أما الجزء الثالث هو عيارة عن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويتكون من 21 عيارة موزعة على ثلاثة أبعاد كل بعد ب 7 عبارات كما يلي: "الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري"

2-3-الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: لروؤى رشيد سعيد ال قاسم.

عنوان الدراسة: أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن 2012/2011.

الهدف العام من الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية.

تساؤلات الدراسة: جاءت تساؤلات الدراسة كتالي:

- هل هناك أثر للالتزام التنظيمي (العاطفي - الاستمرارية - المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
- هل هناك اثر للالتزام التنظيمي العاطفي على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
- هل هناك اثر للالتزام التنظيمي الاستمراري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟
- هل هناك اثر للالتزام التنظيمي المعياري على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية؟

المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة إلى جانب ذلك استخدمت المنهج الارتباطي الذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير أو مجموعة المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 240 مفردة من مجتمع الدراسة الذي بلغ 1200 موظف وموظفة بنسبة 20 / حيث تم أخذها عشوائيا من الطبقة الإدارية الوسطى في المصاريف الأردنية والعاملين في فروع البنوك التالية (بنك الإسكان للتجارة , بنك لبنان والمهجر , بنك الاتحاد , بنك الأردن)

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر واضح وعالي للالتزام التنظيمي (العاطفي - الاستمراري - المعياري) على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك الأردنية.
- إن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه القدرة على التوجيه الذاتي للسلوك وبالتالي فاءن يؤسس الالتزام في السياسات البنك العليا ويتنافى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على إن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.
- إن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تنقسم مع قيم المؤسسة بشكل عام تتعكس إيجابا على الالتزام في السياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على إن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

توظيف هذه الدراسة:

بالنسبة لهذه الدراسة فقد حاولت التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية فهي تناولت جانبا مهما له علاقة بدراستي الحالية وهو الالتزام التنظيمي لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وتحديد بعض المفاهيم كالالتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية:

- صاحب الدراسة: عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية.

- عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية سنة 2011.

- أهداف الدراسة: يسعى الباحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستثارة الفكرية".
- التعرف على درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستثارة الفكرية" ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- تساؤلات الدراسة: جاءت على النحو التالي:

1-التساؤل العام: ما علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين

بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟

2-التساؤلات الجزئية:

✓ ما مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي

بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية"؟

✓ ما درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي،

الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية" ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة

حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم

الشخصية والوظيفية؟

- المنهج المتبع في الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

لقد توصل الباحث الى النتائج التالية:

1-أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك

القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة

الفكرية بدرجة متوسطة.

2-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات "0.01" فأقل بين السلوك القيادي

التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستشارة الفكرية"

ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات "0.01" في إتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على بكالوريوس وإتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول محاور الدراسة لصالح الحاصلين على دراسات عليا.

- أهم الاقتراحات المتوصل إليها:

1-العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل قيادات بحرس الحدود وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكتساب القيادات المهارات والخصائص اللازمة لها.

2-التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما لها من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.

3-حث القيادات بحرس الحدود على دعم وتشجيع العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.

2-4-التعليق على الدراسات المشابهة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت اغلب الدراسات السابقة والمشابهة إلى أبعاد القيادة التحويلية داخل المؤسسة وكذلك الالتزام التنظيمي في مختلف المجالات "الصناعية والأمنية والتجارية" ذلك كان لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، كما أن بعد التشجيع الإبداعي يؤثر على المؤسسة وكذلك التزام العاملين، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام العاملين وتوفير احتياجاتهم وتوظيف مختلف الإمكانيات المتاحة لتسهيل مختلف الأعمال وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وكل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة الموضوع دور التشجيع الإبداعي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

إلا أن الدراسة الحالية تنفرد وتتميز بمحاولة الوقوف على بعد من أبعاد القيادة التحويلية الا وهو التشجيع الإبداعي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بان لكل منهم مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث تركز الدراسة الحالية أهمية التشجيع الإبداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية أي المجال الرياضي بشكل خاص، كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات من حيث هدفها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الخلفية النظرية للدراسة.

3- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

- تحليل إجابات الأفراد على عبارات متغيرات الدراسة المتغير المستقل: "التشجيع الإبداعي والمتغير التابع: الالتزام التنظيمي"، سنحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة ومستوى توفر التشجيع الإبداعي لدى القادة الإداريين "رؤساء المصالح" الذين يتعاملون معهم، ومستوى توفر الالتزام التنظيمي لديهم، "بمعنى مستوى توفر الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين التابعين لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، من خلال تحليل عبارات أبعاد كل محور باستخدام:

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- كاي 2.

-الجدول رقم 10: إجابات أفراد البحث حول محور التشجيع الإبداعي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة كا2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ترتيب العبارات
1	تهتم الإدارة بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح.	1,76	,6980	14,52	5,70	2	2
2	تستمع الإدارة للعاملين وتهتم باحتياجاتهم	1,88	,680	16,29	6,58	2	1
3	تبنى الإدارة استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي	1,52	,610	11,70	12,23	2	7
4	تعتمد الإدارة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	1,61	,730	11,70	7,471	2	6
5	تسند الإدارة الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها	1,67	,630	15,23	9,58	2	3
6	تعمل الإدارة على تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين.	1,64	0,59	2,94	12,23	2	4
7	تولي الإدارة اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز او استثناء.	1,64	,590	8,70	12,23	2	5
	المجموع	1.68	0.479	16.58		6	

-تحليل الجدول رقم (10): من خلال الجدول رقم (10) والمتعلق بعبارات محور التشجيع الإبداعي نجد ان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور الاعتبار الفردي يساوي(1.68) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات محور الاعتبار الفردي يساوي(0.47) وان القيمة الاحتمالية للعبارات تساوي (0.02) لذلك يعتبر محور الاعتبار الفردي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل عل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور، مما يدل على أن القادة الإداريين "رؤساء المصالح" في المؤسسة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ومن خلال ما تم عرضه مسبقا في الجانب النظري ومن تحلي القائد الأعظم محمد "صلى الله عليه وسلم" هذه الصفات، فكان يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستشير أفكارهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وفي

تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق وفي غزوة الأحزاب فيقول تعالى في كتابه الكريم ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ سورة ال عمران -الاية 159

الجدول رقم 11: إجابات أفراد البحث حول محور الالتزام العاطفي:

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة كا2	مستوى الدلالة	ترتيب العبارات
1	ساكون بغاية السعادة لو قضيت بقيت عمري المهني بالعمل في الإدارة الرياضية.	4.17	0.833	11,35	0.003	7
2	أشعر أن أي مشكلة في الإدارة جزء من مشاكلي الخاصة.	4.23	0.43	9,529	0.002	6
3	أشعر بالارتباط العاطفي والنفسي بالإدارة.	4.29	0.62	10,294	0.006	4
4	أشعر بأني جزء فعال من فريق عمل الإدارة.	4.47	0.50	7.118	0.320	1
5	اعتبر الحديث عن عملي خار ساعات العمل ممتعاً.	4.26	0.70	5,353	0.069	5
6	أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي.	4.47	0.563	14,176	0.001	2
7	تتجاسر قيمي الشخصية والقيم السائدة في الإدارة.	4.38	0.551	15,235	0.000	3
		4.38	0.321	14,94	0.051	

ويوضح الجدول رقم (11) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد دور الاعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبالنظر إلى عبارات المحور الثاني في الجدول رقم (11) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الاول من أسئلة الدراسة وهو هل للاعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كا2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور الاعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة الى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.38) وبانحراف معياري

قدره (0.321) وبما ان المتوسط الحسابي يقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95) ،وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث الذي ينص على ان المتوسط إذا كان بين (4.21 إلى 5.00) فهذا يعني ان المحور أو العبارة تشير إلى ان المستوى مرتفع جدا ، وبما أن متوسط دور الاعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فاعن ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود دور للاعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الجدول رقم 12: إجابات أفراد البحث حول محور الإلتزام الاستمراري:

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة	ترتيب العبارات
1	أشعر بالانتماء للإدارة الرياضية ولا أرغب بمغادرتها.	4.64	0.543	21,58	0.000	1
2	يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة	4.05	0.488	28,647	0.000	6
3	أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ترك العمل في الإدارة الرياضية	4.17	0.626	38,00	0.000	5
4	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الإدارة الرياضية مقابل استمراري بالعمل فيها.	3.94	1.013	26,00	0.000	7
5	أعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا	4.35	0.917	38,94	0.000	2
6	تركي للعمل في الإدارة الرياضية سيفقدني مزايا لا تتوفر في الإدارات الأخرى	4.26	0.898	37,17	0.000	3
7	أعتبر أن وظيفتي الحالية قد لا تتوفر بمؤسسات أخرى	4.23	0.605	12,765	0.002	4
		4.21	0.541	32.53	0,001	

ويوضح الجدول رقم (12) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد دور الاعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبالنظر إلى عبارات المحور الثالث في الجدول رقم (12) الذي يتضمن اجابات أفراد العينة على السؤال الثاني

وهو هل للاعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الالتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كا2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بالمحور، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة الى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.541) وبما ان حدود المتوسط في العينة تقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95) وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة (79) الذي ينص على ان المتوسط إذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني أن المحور تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا، وبما أن متوسط دور الاعتبار الفردي في تحسين مستوى الالتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، يقع في تلك حدود فاءن ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود دور للاعتبار الفردي في تحسين مستوى الالتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الجدول رقم 13: إجابات أفراد البحث حول محور الالتزام المعياري:

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة كا2	مستوى الدلالة	ترتيب العبارات
1	اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل	4.82	0.520	46,11	0.000	1
2	اشعر أنني سأندم ان تركت العمل في الإدارة الرياضية	4.14	0.857	43,059	0.000	7
3	اشعر أنني مدين للإدارة الرياضية لما لها من فضل وأثر في حياتي	4.32	0.588	13,11	0.001	6
4	اشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما.	4.47	0.70	28,58	0.000	5
5	أشعر أن الآخرين يعتبرون ان تنقلي من مكان عمل لأخر غير لائق	4.64	0.597	22,824	0.000	2
6	اشعر بارتباط وثيق مع زملائي في الإدارة الرياضية	4.61	0.493	1,882	0.170	3
7	أشعر أن تركي للعمل في الإدارة الرياضية غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى	4.58	0.499	1,059	0.303	4
		4.49	0.357	18,41	0,048	

ويوضح الجدول رقم (13) استجابات جميع أفراد عينة الدراسة لتحديد دور الاعتبار الفردي في تحسين مستوى الالتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وبالنظر إلى عبارات المحور الرابع في الجدول رقم (13) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو هل للاعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الالتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كـ2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بالمحور، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.49) وبانحراف معياري قدره (0.357) وبما أن حدود المتوسط في العينة تقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95)، وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث في الصفحة (79) الذي ينص على أن المتوسط إذا كان بين (4.21 إلى 5.00) فهذا يعني أن المحور تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا، وبما أن متوسط المحور يقع في تلك الحدود فإن ذلك يشير إلى وجود دور للاعتبار الفردي في تحسين مستوى الالتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4. الخاتمة:

1.4. الاستنتاج:

بعد دراسة دور التشجيع الإبداعي في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

أ- نتائج المحور الأول والذي هو دور التشجيع الإبداعي في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، جاءت مساهمة الإدارة الرياضية في وضع برامج للعمال والموظفين بهدف العمل كفريق واحد لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة.

ب- نتائج المحور الثاني وهو دور التشجيع الإبداعي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أن المتطلبات المهمة التي تسهم في تحسين الإلتزام العاطفي هي توفير اهم الاحتياجات الضرورية والمتعلقة بأعمال واللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة.

ج- نتائج المحور الثالث وهو دور التشجيع الإبداعي في تحسين مستوى الإلتزام الاستمراري اللازم لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك من خلال التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

نتائج المحور الرابع وهو دور التشجيع الإبداعي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، إن النتائج تتمثل في السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وكنتيجة عامة متوصل إليها أن للتشجيع الإبداعي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وهذا من خلال ثبات الفرضيات الثلاث.

2.4. الاقتراحات:

- بناءا على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو دور للتشجيع الإبداعي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- اعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم داخل العمل مع مختلف الجماعات وذلك للدور التي تلعبه في زيادة الإلتزام التنظيمي لديهم والذي يعود على المديرية بالإيجاب.
 - إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
 - زيادة الوسائل التكنولوجية وتلبية احتياجات العاملين مما يساهم في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- إجراء دراسات مختلفة حول التشجيع الإبداعي والعمل على توفير كافة الوسائل من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

-المراجع المعتمدة في الدراسة :

- 01- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.
- 02- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 03- احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، ط7، الإسكندرية، 2000.
- 04- أركون محمد علي وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002
- 05- أسامة ربيع أمين :التحليل الاحصائي باستخدام spss كلية التجارة بالسادات -جامعة المنوفية مصر 2007.
- 06 -البشير عبد الهادي بن معيض :دور الحاسب الالي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية ،رسالة مجستير، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1998.
- 07 -الجني علي بن فايز: مركز البحوث ودورها في التصدي لممهدات الامن ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2005.
- 08- الديب، إبراهيم رمضان: قيم تربوي في دائرة الضوء، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، المنصور، جمهورية مصر العربية، 2008
- 09 -السويداني طارق محمد والعدلوني محمد أكرم: مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 10- السواط طلق عوض الله وآخرون : الإدارة العامة ، المفاهيم الوظائف الأنشطة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ط 3، 2007
- 11 -الصوص نداء محمد: السلوك الوظيفي، في المجتمع العربي، دار اثراء، الاردن، 2008.
- 12 -العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة، الرياض، 1995.
- 13 -العتار محمد احمد: بيئة العمل الفعالة أهميتها ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010.
- 14 -العوامل، نائل عبد الحافظ: الهياكل والاساليب في تطوير المنظمات، دار زهراء، الاردن، 2009.

- 15-العوامل نائل عبد الحافظ: تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب، مركز احمد ياسين، عمان 1995.
- 16-القحطاني سالم بن سعيد: القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، 2008.
- 17 -القطامين، احمد: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 18 -القيروتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000
- 19 -الكبيسي عامر : التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ،التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر ،دمشق ، 2006
- 20 -الكبيسي عامر :إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،2004
- 21 -الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي، الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشروق، الدوحة، 1998.
- 22 -المعاني ايمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ،مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عمان 1999
- 23 -المعاني ايمن عودة :الولاء التنظيمي ،سلوك منضبط وإنجاز مبدع ،عمان ،1996
- 24 -المغربي كامل محمد : السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،1995
- 25 -النعمي ،جلال محمد :دراسة العمل في اطار ادارة الانتاج والعمليات ،دار اثراء ،الاردن ،2009
- 26 -النمر سعود وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميصي، ط7 الرياض، 2011.
- 27 -الهواري سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 28 - انجرس ،موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية ،ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبة للنشر ،الجزائر، 2004.
- 29 - بروس إن: كيف تحفز كل العاملين، 24طريقة ثبت جدواها لزيادة إنتاجية العاملين، مكتبة جرير الرياض، 2005.

- 30- بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1 الكويت، 2000
- 31 -بلاكارد كيرك وجيبسون جيمس :إدارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، شعاع ، الأردن ، 2002
- 32 -بوسنر كوزس: القيادة تحد ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2005.