



الاعتبار الفردي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

Title in English (Times New Roman: size-14 Gras, Interline 1)

د: زاوي زيد- معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية-جامعة محمد بوضياف-المسيلة.
ط د: زاوي عبد الحليم- معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية-جامعة البويرة
الايمل: zaid.zaoui@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/..../..

تاريخ الاستلام: 2020/..../..

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، وأستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف وموظفة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. أوضحت النتائج المتوصل إليها:

- ان الإعتبار الفردي يلعب دورا في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة
- إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الإعتبار الفردي يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية : القيادة التحولية ، لإعتبار الفردي، الإلتزام التنظيمي-المؤسسة الرياضية

Abstract:

The aim of this study is to know the role of the individual consideration in the realization of the organizational commitment of the workers of the Directorate of Youth and Sports of the wilaya of M'sila. The study relied on the descriptive approach, as it was compatible with the chosen topic. The researcher used the questionnaire method on a sample of 41 employees of the workers of the

Directorate of Youth and Sports of the wilaya 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.
- Individual consideration plays a role in achieving the Organizational commitment of the workers of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.
- xistence the high level of organizational commitment of the workers of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila.
- There is a positive relationship between individual consideration organizational commitment among workers From the Department of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila

4-Keywords :Transformational Leadership ,Individual consideration , Organizational commitment

1-1- 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، كرست المزيد من الدراسات لهذا النمط من القيادة عن سائر النظريات الرئيسة للقيادة، وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) هو من قدم نظرية القيادة التحويلية، ولكن يرجع الفضل إلى (Bass, 1985) في انتشار مفهوم القيادة التحويلية، وقد عرف (Burns, 1978:4) 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).

ويُعد الإهتمام بالأفراد العاملين وتلبية إحتياجاتهم من مقومات الإدارة الناجحة التي تسعى لإحداث نقلة نوعية في أداء العاملين، لأن ذلك يساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لديهم، يقول "هرمز" أن معاملة الناس فن قلما يتمكن الكثيرون منه، والشخصية القوية متماز بالقدرة في التعامل مع الناس بطريقة سليمة، وتمثل اهتمام القائد الشخصي بمروؤسيه، و الإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الإعتبارات الفردية، ولكن بعدالة(الهلاي، 2001، ص20)، كما أن إهتمام القائد بمروؤسيه بتلمس إحتياجاتهم

ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم عن طريق زرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على إنجاز هذا المهام موباً فضلاً للنتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبعاً أسلوب المعلم الناصح، كذلك كي عدد أفعالاً قوياً للمرؤوسين، لئلا أقصدهم رجا نالجه لإنجاز هذا المهام. (منصور بن نايف، ص 162-)

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 الانساني 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.

ولما كانت مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من المؤسسات التي أنشأتها الدولة من أجل الاهتمام بالقطاع الرياضي، كان لابد من تمتع منسوبيها بالالتزام الذي يكفل أداء العمل بإخلاص وتفان دون كلل أو ملل، وهذا بالطبع يحتاج إلى توفير كافة المتطلبات المساعدة على تحسينها وذلك لتحقيق الالتزام التنظيمي وبهذا تعزز هذا الشعور وتظفي على أداء العاملين الثقة والدافعية اللازمة لمواجهة أعباء العمل والتصدي لهته الأعباء بكفاءة واقتدار.

2-1- إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها، وطرائق التكيف معها، فرض هذا على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية حديثة، وبند الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة (الكردى 2004، 41). وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل

المنظمة و خارجها تؤثر في مستوى الالتزام لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة تمكن من إلزام العاملين بأدائهم داخل المنظم، والإدارة بصفقتها وظيفية إنسانية ضرورية لإستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته، يقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لإنجاح هذه الوظيفة، ولذا فإن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالسلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم و إدراكاتهم و إتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة .(هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، 12.11).

ويعد الالتزام التنظيمي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة ذلك أن وضوح الأهداف وتحديد أدوار العاملين فيها وشعور الفرد بالهبة والنفوذ داخل المؤسسة والاستقلالية في العمل والرضا عن العمل، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين تعتبر مؤشرات مهمة للالتزام التنظيمي، ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميتها في زيادة إنتاجية الالتزام التنظيمي للأفراد الذي يؤثر بلاشك في أداء ودافعية العاملين للعمل ومن ثم في أداء المؤسسة، حيث إن الالتزام التنظيمي يصفه البعض على أنه نوع من الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه المؤسسة، وعليه فإن الفرد في المؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المؤسسة كلما تولدت لديه الرغبة في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، فالإلتزام التنظيمي يزيد من إرتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب و ترك العمل، بينما ضعف الإلتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسئولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه (محمد حمادات، 2006، ص. 68). ومن منطلق اهتمام مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بإيجاد طريقة عمل لدعم الإلتزام التنظيمي لعمالها وذلك لتطوير أدائهم وضمان حسن القيام بأعمالهم ومهامهم المتنوعة، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل للاعتبار الفردي دور في تحقيق الإلزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و

الرياضة لولاية المسيلة؟

الإشكاليات الجزئية:

- هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

- هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

- هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

3-1- الفرضيات :

لإعتبار الفردي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1- للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2- للاعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلزام الاستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3- للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4-1- أهداف البحث:

- الوقوف على مدى دور الإعتبار الفردي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

- معرفة المساهمة الفعلية للإعتبار الفردي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

- معرفة المساهمة الفعلية للإعتبار الفردي في تحسين مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي المتمثلة في "الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعياري".

- الكشف عن واقع الإعتبار الفردي والإلتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة .

- التعرف على متطلبات التي تساعد على تحسين الإعتبارات الفردي اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

5-1- أهمية البحث:

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من البعدين التاليين:
الأهمية العلمية النظرية:

- إبراز أهمية الاعتبار الفردي والدور الذي يلعبه في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المديرية.

- أنها تمس جانب مهم من جوانب الفرد وهو الجانب النفسي الاجتماعي والذي له أثر كبير على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- وتبرز أهميتها كونها تعالج موضوع العلاقات الاجتماعية بين العمال ومالها من تأثير على نفسيات العمال وولائهم للمنظمة.

- تعيد الاعتبار للعوامل الإنسانية كعوامل مهمة في العمل وان أثرها كبير في ارتفاع الأداء أو نقصه.

- معرفة العراقيل التي تؤثر على العمال والتزامهم التنظيمي وتفاديها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

الأهمية العلمية التطبيقية : تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير الاهتمام بالفرد اللازم لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

1-5- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-القيادة التحويلية:

أ-لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي :حَوَّلَ،بتشديد الواو،أي بصير بتحويل الأمور،وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره و تحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حوله بمعنيين: يكون تغييراً،ويكون تحولاً(جمعان بن خلف جمعان، 6).

ب-إصطلاحاً:هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة التي تلائم هذه الرؤية. (العامري، 2001م، ص 7)

ج-التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية : هي السلوكيات التي يقوم بها القائد أو وزير الشباب و الرياضة المشتملة على العناصر الأربعة التي حددها كل من"باس"و "أفوليو"وهي التأثير القائم على القدوة والمثال،و الحفز الإلهامي، و الإستثارة الفكرية،و

الإهتمام الفردي و تؤثر هذه السلوكيات في رؤوسيه بحيث يكونون أكثر إندماجاً بالمؤسسة أو المنظمة التي يعملون بها، وأكثر إجتهادا في أدائهم فكري أو عملي التحقيق الأهداف الرياضية المنشودة.

2-الإعتبار الفردي: قيام القائد بإيلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه والتي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة و معرفة جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين (Avolio, et.al,1991 ,p13)

3-الالتزام التنظيمي:

أ- اللغة: هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبة (سلامة رتيبة: 2003 م، ص 41)

ب- التنظيم في اللغة: "مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم" (الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، 2008 ، 1624)

ج- اصطلاحاً: درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته " (حريم، حسين: 1998، 100) .

د- إجرائياً: ويعرف الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بأنه مدى إقبال عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على العمل بجد ونشاط وبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة، والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالعمل في هذا المجال والافتخار بالانتماء إليه.

4-مديرية الشباب والرياضة: هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد لإدارة الداخلية والخارجية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربة البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين و التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبيقاً لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427هـ الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم

مصالح مديرية الشباب والرياضية للولاية. وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، أربع (04) مصالح وتنظم كالتالي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.

- مصلحة نشاطات الشباب.

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

1-5- الدراسات السابقة والمشابهة:

-دراسة لروؤى رشيد سعيد القاسم (2012/2011). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين

جودة الخدمة المصرفية ، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية ،

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية

المقدمة في المصارف الأردنية. واستخدم الباحث 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. 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 يؤسس الالتزام في السياسات البنك العليا ويتنافى في تقديم الخدمات

بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على إن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

- منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تنقسم مع قيم المؤسسة بشكل عام

تنعكس إيجابا على الالتزام في السياسات البنك العليا وبالتالي سيحرص الموظف

تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء ويحرص على إن تكون هذه الخدمة

بمواصفات مرتفعة.

-دراسة عاشوري ابتسام (2014/2015) تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية: بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، تهدف هذه الدراسة التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة. ، و تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 70 عامل من مجتمع الدراسة المتمثل في 70 عامل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل كون الموضوع مهم فانه وجب التعرض إلى جميع الفئات السوسيو مهنية ، و اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وكذلك المقابلة بغية معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي. وتوصل الي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0,01 .
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$.
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$.
- دراسة:عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي (2011) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، 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 الإرتباط 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 و الوظيفية. و أستخدم الباحث المنهج

- الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة. لقد توصل الباحث الى النتائج التالية:
- أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإستثارة الفكرية بدرجة متوسطة.
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات " 0.01" فأقل 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 المكرمة.
 - 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. ومن أهم الاقتراحات المتوصل إليها:- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل قيادات بحرس الحدود من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكتساب القيادات المهارات والخصائص اللازمة لها.
 - التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما لها من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.
 - 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.
 - دراسة:سالم لخطر(2017) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، تهدف هذه لدراسة الى:
 - التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
 - التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الحافز الإلهامي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

- التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الإعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لملائمته لموضوع الدراسة. وتوصل إلى النتائج التالية:
 - توجد علاقة إرتباطية طردية سالبة بين التأثير المثالي ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
 - توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الحفز الإلهامي ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
 - توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الإعتبار الفردي والإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
 - توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين الإستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب و الرياضة. ومن أهم الاقتراحات المتوصل إليها:
 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
 - السعي وراء أفكار جديدة من خلال المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.
 - الإهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة ممن يتوافر لديهم الإستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية للإستفادة منها.
- 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" لذلك كان لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، كما أن بعد الإعتبار الفردي يؤثر على المؤسسة وكذلك التزام العاملين، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام العاملين وتوفير احتياجاتهم وتوظيف مختلف الإمكانيات المتاحة لتسهيل الأعمال وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين وكل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

-تحديد الجوانب التي سبق بحثها ودراستها فيما يتعلق بموضوع الدراسة، و الجوانب التي لم يتم دراستها ليتمكن الباحث من أن يبدأ البحث من حيث انتهى من سبقة.

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة

- توجيه الباحث للاستفادة من العديد من الكتب والمراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.

- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملائمة.

- الاستفادة من نتائج و توصيات الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة موضوع دور الإعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية تنفرد وتتميز بمحاولة الوقوف على بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وهو الإعتبار الفردي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية.

وقد اختلفت هذه الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بان لكل منهم مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث تركز الدراسة الحالية أهمية الإعتبار الفردي 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.

2-الإجراءات الميدانية للدراسة:

2-1-المنهج المتبع في الدراسة: تعتمد دراستنا 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.

2-2- مجتمع الدراسة وعينته: 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.

وبما أن مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلي أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة. أولا: خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة ويمكن توضيحها فيما يلي:

1- الجنس :

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	27	79.4
إناث	7	20.6
المجموع	34	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة البحث حسب فئة الجنس، حيث سجلت نسبة الذكور (79.4%) في حين سجلت عند الإناث نسبة (20.6%) وما يمكن قوله هو أن غالبية أفراد المتواجدين داخل المؤسسة هم من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل داخل المؤسسة حيث نجد أن الذكور هم من يقومون بالعمل الميداني مثل التنقلات عبر مختلف البلديات الولاية اما الإناث فنجدهم يقومون بعمل استقبال الزبائن وخدمتهم والمحاسبة.

2- العمر:

الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	8	23.5
من 30 إلى اقل من 40 سنة	11	32.5

32.5	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.8	4	50 سنة فأكثر
100	34	المجموع

يتضح من الجدول إن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هي (32.5%) تتراوح أعمارهم ما بين (30 الى أقل من 40 سنة) وكذلك الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 الى أقل من 50 سنة) يليهم الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) بنسبة (23.5%) وأخيرا الذين تبلغ أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة (11.8%) وتدل النتيجة السابقة على التنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة مع الارتفاع نسبيا، مما يعكس توافر عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة، الأمر الذي يعني التعرف على آراء أفراد ذوي مستويات عمرية مختلفة بما يحملونه من خبرات متراكمة.

3- المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5.9	2	متوسط
14.7	5	ثانوي
79.4	27	جامعي
00	0	غير ذلك
100	34	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة سجلت لدى المستوى الجامعي بنسبة (79.4 %) تليها بنسبة (14.7%) للعمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي في حين سجلت نسبة (5.9%) عند ذوي المستوى التعليمي المتوسط.

ومن اهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها من خلال القراءة الإحصائيات لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي داخل المؤسسة فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته داخل المؤسسة وتصبح لديه رغبة قوية لإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية.

4-اقدمية العمل داخل المؤسسة:

جدول رقم (04) توزيع فراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	7	20.6
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	9	26.5
من 10 إلى اقل من 20 سنة	9	26.5
من 20 إلى اقل من 30 سنة	6	17.6
30 سنة فأكثر	3	8.8
المجموع	34	100

يتضح من الجدول أن اعلي نسبة من أفراد عينة الدراسة (26.5%) تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (من 5 الى اقل من 10 سنوات) وكذلك نفس النسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (10من الى اقل من 20 سنة) ، وان (20.6%) تبلغ اقدميتهم (اقل من 5 سنوات)في حين تلهم النسبة (17.6%) للعمال الذين تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين (20 الى اقل من 30 سنة) بينما الأقل تزيد خبرتهم عن (30سنة) بنسبة (8.8%). وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة ، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة ، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء ، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين .

5-عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها العمال في مجال العمل بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم التحق بآية دورة	5	14.7
دورة واحدة	15	44.1
دورتان	7	20.6
ثلاث دورات فأكثر	7	20.6
المجموع	34	100

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة (44.1%) حصلوا على دورة واحدة ، وان (20.6%) حصلوا على دورتين ، ومنهم من حصلوا على ثلاث دورات فأكثر بنفس النسبة بينما الأقلية لم يلتحقوا بآية دورة وكانت بنسبتهم (14.7%) . وتشير النتيجة إلى اهتمام مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بالدورات التدريبية وذلك من خلال إلحاق عمالها بهذه الدورات من أجل توسيع مداركهم ومعلوماتهم.

2-3- 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 تنطوي 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 وبندود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة ، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة (جوادي، 2009م). وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة أهدافها وقد تكون من جزئين هما كالتالي:

- الجزء الأول يحتوي على معلومات أولية تتعلق بمجتمع الدراسة وقد جاءت فيها بيانات تتعلق بالسن، والجنس، والخبرة المهنية، المستوى التعليمي.
- أما الجزء الثاني وهو عبارة عن بعد الإعتبار الفردي وضم 7 أسئلة.

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

4-2- لخصائص السيكومترية للأداة:

4-2-1- صدق الأداة:

4-2-1-1 صدق المحكمين : تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق محكمين لها ، وبناء على ذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين عددهم (05) أساتذة حسب التخصص حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات أو عبارات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور أو مجال من مجالات الدراسة وكذلك وضع صياغتها الأولية وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات وتغيير بعض العبارات وذلك ليتلاءم الاستبيان مع واقع الدراسة وخصوصية الظروف التي تعرفها مديرية الشباب والرياضة كما موضح في الملحق 1 الذي يوضح الاستبيان بعد التحكيم، وقد بلغ عدد العبارات في الاستبيان المقدم للعاملين والموظفين في مديرية الشباب والرياضة 28 عبارة موزعين على 4 محاور .

4-2-1-2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتهي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر. والجدول رقم (6) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتهي إليه.

وقد أظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتهي إليها عند مستوى (0.05). كما اتضح من الجدول رقم (6) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة وغيابها عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبانة ككل.

جدول رقم (06) معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور

عبرة	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	عبرة	الفا كرونباخ	معامل الارتباط
	إذا حذف العنصر			إذا حذف العنصر	
المحور الأول			المحور الرابع		
01	0,810	,7430	01	0,780	0.826
02	340,8	,6830	02	0,785	0.751
03	340,8	0.918	03	510,8	0.696
04	0,832	,5470	04	0,788	0.715
05	0,808	,7440	05	0,804	0.564
06	740,8	,6790	06	310,8	0.781
07	0,817	,6850	07	030,8	0.619
قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الاول 0.846			قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الرابع 0.816=		
المحور الثاني			المحور الثالث		
01	0,589	0.554	01	0,937	0.521
02	0,715	0.778	02	0,937	0.675
03	0,695	0.620	03	040,9	0.544
04	200,7	0.644	04	0,930	0.780
05	720,7	0.511	05	0,941	0.588
06	610,7	0.684	06	730,9	0.673
07	0,671	0.635	07	10,94	0.899
قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني 0.729			قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث 0.942=		

يتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق للاستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس، وكان معامل الارتباط بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.908 وهو معامل ارتباط ذو

علاقة موجبة قوية، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

2-4-2- الثبات:

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار و إعادة الاختبار وذلك بحساب معامل الارتباط Test-Retest والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة و الدرجات المتح

صل عليها عند إعادة التطبيق، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 7 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، بعد مدة 15 يوم تم إعادة توزيع الإستبانة حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط:

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.62 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

2-6-3- الموضوعية : من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط

معامل الارتباط	العينة
0.62	07 افراد

الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كأرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أنتكون (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999، ص 13).

2-7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :لقد قمنا بدراستنا الأساسية على مجتمع

البحث المكون من 34 موظف في مديرية الشباب والرياضة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها، وكان هذا طيلة الفترة الممتدة من يوم الثلاثاء 22 مارس 2019م إلى غاية 28 افريل 2019م.

8-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تحليل نتائج الدراسة فقد لجأنا الي:

- الحزم الإحصائية spss.

-النسب المئوية: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

- معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق ، ومعامل ألفا كرومباخ لقياس الثبات.

3- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

3-1-ن عرض وتحليل نتائج محور الإعتبار الفردي:

ثانياً :: الجدول رقم 08: إجابات أفراد البحث حول محور الإعتبار الفردي.

عبارة		الاستجابات			متوسط حسابي	انحراف معياري	الاختبارات الإحصائية	ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي		
		دائماً	أحياناً	أبداً			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)			
							القيمة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	
01	تكرار	13	16	5	1,76	,6980	5,70	,0050	2	2
	نسبة %	38.2	47.1	14.7						
02	تكرار	10	18	6	1,88	,680	6,58	,0370	2	1
	نسبة %	29.4	52.9	17.6						
03	تكرار	18	14	2	1,52	,610	12,23	,0020	2	7
	نسبة %	52.9	41.2	5.9						

									%	
6	2	,0240	7,471	,730	1,61	5	11	18	تكرار	
						14.7	32.4	52.9	نسبة %	
3	2	,0080	9,58	,630	1,67	3	17	14	تكرار	05
						8.8	50	41.2	نسبة %	
4	2	,0020	12,23	0,59	1,64	2	18	14	تكرار	06
						5.9	52.9	41.2	نسبة %	
5	2	,0020	12,23	,590	1,64	2	18	14	تكرار	07
						5.9	52.9	41.2	نسبة %	
	6	0.02	12.471	0.479	1.68					

-تحليل النتائج : نستنتج من الجدول المتعلق بالمحور الأول بلاعتبار الفردي أن:
 -المتوسط الحسابي العام للعبارات بلغ (1.68).أما الانحراف المعياري العام بلغ (0.47).
 كما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.76)، وبانحراف معياري (0.69) واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.67)، وبانحراف معياري (0.63) كما احتلت الفقرتان السادسة والسابعة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.64)، وبانحراف معياري (0.59)وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.61)، وبانحراف معياري (0.73) وقد جاءت العبارة الثالثة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.52)، وبانحراف معياري (0.61).

ويبين الباحث حصول العبارة الثالثة على المرتبة الأخيرة على أن هناك عدم إجماع من قبل أفراد العينة على أن القيادات الإدارية في الرابطة الرياضية لكرة القدم بالمسيلة تتبنى إستراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات محور الاعتبار الفردي يساوي (1.68) وأن الانحراف المعياري لجميع فقرات محور الاعتبار الفردي يساوي (0.47) وأن القيمة الاحتمالية للعبارة تساوي (0.02) لذلك يعتبر محور الاعتبار الفردي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بن حمدان 2009) والتي أكدت إن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها السلوكيات القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، وكذلك دراسة (بني عيسى 2005) والتي أشارت نتائجها إلى تمتع مؤسسات العامة بمستوى من الخصائص القيادة التحويلية ومنها اعتبارات الفردية، ودراسة (الفقيه 2006) والتي أشارت نتائجها على أن مديري التربية والتعليم يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الاعتبارات الفردية.

وتختلف مع نتائج دراسة (العامري 2002) والتي خرجت نتائجها بعدم نوفر سلوك القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية في الأجهزة الحكومية، وكذلك دراسة (العمري 2004) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الاعتبارات الفردية في المؤسسات العامة ويبين الباحث اختلاف النتائج لاختلاف مجتمع الدراسة.

2-3- عرض وتحليل نتائج محور الالتزام العاطفي:

للإجابة عن السؤال الأول: هل للاعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟
تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى اختبار الإحصائي (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال.

الجدول رقم (09) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد دور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة - المسيلة. وبالنظر إلى عبارات المحور الثاني في الجدول الذي يتضمن استجابات أفراد عينة

عبارة	رتبة	الاستجابات					مواقف بشدة	مواقف	محايد	غير موا فق	غير موافق على الإطلاق	متوسط حسابي	انحراف معياري	2 كا لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)	ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	
		القيمة	الاحتمالية													
01	تكرار	12	19		3		4.17	0.83	11,35	7,0030	7					
	نسبة %	35.3	55.9		8.8			3								
02	تكرار	8	26				4.23	0.43	9,529	6,0002	6					
	نسبة %	23.5	76.5													
	تكرار	13	18	3			4.29	0.62	10,294	4,0006	4					
	نسبة %	38.2	52.9	8.8												
04	تكرار	16	18				4.47	0.50	7.118,	1,0.320	1					
	نسبة %	47.1	52.9													
05 ا	تكرار	15	15	5			4.26	0.70	5,353	5,0690	5					
	نسبة %	41.2	44.1	14.7												
06	تكرار	17	16	1			4.47	0.56	14,176	2,0001	2					
	نسبة %	50	47.1	2.9				3								
07	تكرار	14	19	1			4.38	0.55	15,235	3,0000	3					
	نسبة %	41.2	55.9	2.9				1								

الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كا 2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا السؤال قد بلغ (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.321) وبما أن المتوسط الحسابي يقع بين (4.21 إلى 5.00) عند حدود الثقة (95) وهذه الحدود هي ضمن المعيار الذي حدده الباحث الذي ينص على أن المتوسط إذا كان بين (4.21 الى 5.00) فهذا يعني أن المحور أو العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا، وبما أن متوسط الحسابي العام للمحور يقع في تلك حدود فإن ذلك يشير إلى أن آراء الموظفين إتجهت نحو الموافقة وبمستوى إستجابة مرتفع على وجود دور للإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي في المؤسسة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج انه للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة.

وتتفق هذه النتائج جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة بن براهيم وليد (2012) في المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين التي هي من أهم المتطلبات، كما تتفق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة سلامي مقدودة (2013) في أن ظروف العمل من أهم المتطلبات، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة عيادة رحيل الاسلي الشمري (2012) في استخدام نظام للإعتبار الفردي اللازمة لتحسين الإلتزام العاملين في الإدارات.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، بان هناك متطلبات مهمة تسهم في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي اللازم لتحقيق الإلتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة يأتي في مقدمتها استخدام نظام حوافز المادي والمعنوي وكذلك الجمع بين الترقية بالأقدمية والجدارة وذلك لأنه كلما كانت الحوافز واضحة وتوزع بشكل عادل كلما كان العامل يشعر بالراحة ويجعله يبذل جهد في عمله وإتقانه للعمل ويزيد من التزامه التنظيمي داخل مكان العمل ثم تأتي من أهم المتطلبات المتوصل إليها هي الجانب العاطفي وتقديم الشكر والعطف والتعاني

للعاملين، وذلك بهدف تهيئة البيئة الملائمة للإبداع والابتكار وتلافي معانات الحر وما يترتب على ذلك من خمول ويشير حمزاوي (2008، ص 105) إلى أن البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، تزيد من تركيزهم، فالبيئة الخالية من الضوضاء والتي تتمتع بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة، وتصميم المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة أو التآنيث أو التهوية، وعدم تكديس الغرف بالعاملين، تجلب مناخ مناسب لتحسين الأداء، مع ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل المديرية، لأنهم أكثر من يتعرض لمشكلات العمل ومخاطر التنقلات بين البلديات والدوائر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ولذلك فهم أقدر على معرفة المشكلات واتخاذ لقرارات التي تنظم سير العمل وتساعدتهم على مواجهة هذه المشكلات، كما يجب توزيع العمل بشكل عادل ومنصف على العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتجنب محاباة بعض العاملين على حساب الآخرين، وتجنب تكليف العاملين بأعباء تفوق طاقاتهم، لأن ذلك يولد الغبن الذي يترتب عليه تضجر العاملين لشعورهم بالظلم، مما يترتب عليه انعدام الرضا عن العمل في المديرية ونمو الرغبة في التسرب منها، ونشأة الاتجاهات السلبية نحو العمل من رغبة في التسرب منه والانتقال أو حتى التقاعد، ولذلك يجب زيادة عدد الأفراد والعاملين بما يتناسب مع أعباء العمل في الميدان وذلك بوضع تخطيط واضح لجلب الموارد البشرية اللازمة والقيام بدورات تدريبية متقدمة لتطوير أدائهم في العمل، بهدف تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ أعمال ومهام العمال، ولكي يتمكنوا بالقيام بواجباتهم في العمل يشير القيروتي (2000، ص 311) إلى أن العدالة في تقسيم العمل وتجنب المحاباة بعض العاملين دون الآخرين من أهم متطلبات تحسين في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الأولى إلى حد كبير والتي تفيد بأن الإلتزام الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

3-3- عرض وتحليل نتائج محور الإلتزام الاستمراري:

للإجابة عن السؤال الثاني: هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراضي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال التكرار، والنسبة المئوية، والانحراف المعياري، والمتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى اختبار (كاي تربيع Chi-Square) لحسن المطابقة لكل عبارة من العبارات التي يحتويه هذا السؤال .
الجدول رقم (10) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد دور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة - المسيلة.

ترتيب حيث الحساب	2 كاحسابقالمطابقة مستوى معنوية (0.05)		انحراف معيارى	متوس ط حسابى	الاستجابات					عبارة
	الاحتمالية	القيمة			غير موا فق على الإط لاق	غير موا فق	محا يد	موافق	موافق بشدة	
1	,0000	21,58	0.543	4.64			1	10	23	تكرار
							2.9	29.4	67.6	نسبة %
6	0,000	28,647	0.488	4.05			3	26	5	تكرار
							8.8	76.5	14.7	نسبة %
5	0,000	38,00	0.626	4.17		1	1	23	9	تكرار
						2.9	2.9	67.6	26.5	نسبة %
07	,0000	26,00	1.013	3.94	1	3	3	17	10	تكرار
					2.9	8.8	8.8	50	29.4	نسبة %
02	0,000	38,94	0.917	4.35	1	1	1	13	18	تكرار
					2.9	2.9	2.9	38.2	52.9	نسبة %
03	0,000	37,17	0.898	4.26	1	1	1	16	15	تكرار
					2.9	2.9	2.9	47.1	44.1	نسبة %
04	0,002	12,765	0.605	4.23			1	20	11	تكرار
							2.9	58.8	32.4	نسبة %

وبالنظر إلى عبارات المحور الثالث في الجدول الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كما 2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع

رتبة	عبارة	الاستجابات					مؤس ط حسابي	انحراف معياري	2K لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			القيمة	الاحتمالية	
01	تكرار	30	2	2			4.82	0.520	46,11	,0000	01
	نسبة %	88.2	5.9	5.9							
02	تكرار	11	20	1	1	1	4.14	0.857	43,059	0,000	07
	نسبة %	32.4	58.8	2.9	2.9	2.9					
03	تكرار	13	19	2			4.32	0.588	13,11	,0010	06
	نسبة %	38.2	55.9	5.9							
04	تكرار	19	13	1	1		4.47	0.70	28,58	0,000	05
	نسبة %	55.9	38.2	2.9	2.9						
05	تكرار	24	8	2			4.64	0.597	22,824	0,000	02
	نسبة %	70.6	23.5	5.9							
06	تكرار	21	13				4.61	0.493	1,882	0,170	03
	نسبة %	61.8	38.2								
07	تكرار	20	14				4.58	0.499	1,059	,3030	04
	نسبة %	58.8	41.2								

الفقرات والعبارات الخاصة بدور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، 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 أو العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا ، وبما أن متوسط الحسابي العام للمحور يقع في تلك حدود فاءن ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود دور للإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج انه للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة، وتتفق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة خليفة نويات (2013) في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة واستمرار بعض القادة في مد العون للعاملين، كما تتفق جزئيا مع دراسة سلامي مقدودة (2013) في استخدام التقنيات الحديثة والتركيز على روح العمل والاستمرارية في الأداء و، كذلك تتفق جزئيا هذه الدراسة مع دراسة بن إبراهيم وليد (2012) في كفاءة بعض العمال وفي استمرار أدائهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال الإعتبار الفردي ودوره في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بأن ما يتحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإنتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الإرتباط هم

النفيعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية، كما أن قلة الاهتمام بالعاملين وعدم توفير وسائل متطورة في التنقلات واستعمال الطرق التقليدية التي تبدد الوقت والجهد ولا تضمن السلامة الكافية للعمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وإتباع سياسة تنقلات تعرقل سير العمل نتيجة نقل أصحاب الخبرات الملمين بطبيعة العمل وهذا يؤثر على العاملين الآخرين ويصيبهم الارتباك والاجتهاد من اجل تعويض النقص الواضح نتيجة التنقلات، وبالتالي نرجح ثبات الفرضية الثانية الى حد كبير والتي تفيد بان للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

4-3- عرض وتحليل نتائج محور الإلتزام المعياري:

للإجابة عن السؤال الثالث: هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

الجدول رقم (11) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد دور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة - المسيلة.

وبالنظر إلى عبارات المحور الرابع في الجدول الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو هل للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كما 2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) بالإضافة الى 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 الى 5.00) فهذا يعني ان المحور او العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا، وبما ان متوسط العام للمحور يقع في تلك الحدود فاءن ذلك يشير إلى أن آراء الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة إتجهت نحو الموافقة وبمستوى إستجابة مرتفع على وجود دور للإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري في المؤسسة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج أن للإعتبار الفردي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة ، كما أن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام لتنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة .

تتفق هذه الدراسة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة لروؤي رشيد سعيد ال قاسم (2011) في ارتفاع الإلتزام التنظيمي كما تتفق هذه الدراسة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة عاشوري ابتسام (2014) في المكوث في عمل مع الرغبة به كما تتفق جزئيا هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة عايد رحيل عيادة الاسلمي الشمري (2012) بالإلتزام بالحضور في الموعد الرسمي مع الحفاظ على المرافق والأدوات

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مستويات الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، بان هناك مستويات مرتفعة من الإلتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة وخاصة بعد الإلتزام المعياري الذي يعبر عنه من خلال السلوكيات التي يأتي في مقدمتها التزم بالحضور في موعد الدوام الرسمي مع الشعور بالفخر للانتماء لمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة والحفاظ على المرافق والأدوات الخاصة بمديرية الشباب و الرياضة وزيادة عمرها الافتراضي وبالتالي يؤدي الى الاقتصاد في النفقات ، وكل هذا يعبر عن مدى التزام الفرد العامل في المؤسسة وهذا ناتج عن بيئة عمل جيدة تساعد على تحقيق أهدافه التي هي أهداف المؤسسة بالأول مع رفض الانتقال إلى مكان عمل اخر رغم مميزاته المادية والرغبة في البقاء حتى بلوغ سن التقاعد وهذا لشعور العامل بالراحة في مكان العمل الخاص بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويشير الكبيسي (2006، ص76) إلى أن المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء .

كما يؤدي ارتفاع مستويات الإلتزام المعياري إلى استعداد كل عامل من عمال مديرية الشباب والرياضة باحترام مرؤوسيه وانجاز الأعمال الموكلة إليه بدون تذمر مع المكوث في العمل حتى انتهاء من هذه الأعمال والبقاء داخل المديرية حتى بدونها وذلك بسبب توفر ظروف بيئية مناسبة وعلاقات جيدة مع جماعات العمل غير الرسميين .

الاستنتاج:

بعد دراسة دور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول و تحليلها و تفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

نتائج المحور الأول والذي هو دور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال مساهمة الإدارة الرياضية في وضع برامج للعمال والموظفين بهدف العمل كفريق واحد لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة . و نتائج المحور الثاني دور الإعتبار الفردي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة أن المتطلبات المهمة التي تسهم في تحسين الإلتزام العاطفي هي توفير أهم الاحتياجات الضرورية المتعلقة بأعمال اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وذلك بدرجة مرتفعة . و نتائج المحور الثالث دور الإعتبار الفردي 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 الإعتبار الفردي 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 . وكنتيجة عامة متوصل إليها أن للإعتبار الفردي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة . ومن هذا المنطلق وجب على الفاعلين في مؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة ومن لهم سلطة خلق نظام مناسب للعمل والتي تحيط بالإنسان باعتباره عنصر مهم يساعد في تحسين أداء الموظفين داخل أي مؤسسة رياضية ومحاولة استغلال كل الموارد البشرية والمادية المتوفرة من طرف الدولة أحسن استغلال وذلك من أجل تحسين المستمر في أداء الموظفين وذلك

خلال التزامهم التنظيمي الذي يضمن حرص الموظف على القيام بمهام عمله بدايةً من الحضور في الوقت المحدد، ومروراً بإنجاز مهام العمل اليومي دون تعطيل، ونهايةً بالانصراف في وقت الدوام المحدد، والالتزام بأداء وإنجاز مهام العمل مهما كانت صعوبته، ومهما كانت المشكلات التي تواجه الموظف، فالالتزام يفرض على الموظف إنجاز مهام عمله في الوقت المحدد دون تأخير أو تعطيل.

الاقتراحات:

- بناءً على النتائج تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- إعطاء حرية أكبر للعاملين في ربط علاقاتهم داخل العمل مع مختلف الجماعات وذلك للدور التي تلعبه في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم والذي يعود بالإيجاب.
- زيادة الوسائل التكنولوجية وتلبية احتياجات العاملين مما يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- إجراء دراسات مختلفة حول التأثير المثالي والعمل على توفير كافة الوسائل من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- المراجع المعتمدة في الدراسة :

01- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (2008): القاموس المحيط. دار الحديث القاهرة.

02- وضاح زيتون (2006) المعجم السياسي ، دارالمشرق الثقافي ، عمان .

03- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (2004): مختار الصحاح ،دار الكتاب العربي بيروت

04- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي (2004) الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت الرياضية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

05- أبو بكر مصطفى محمود (2008): الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .

06- احمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع ، ط 7 ، الإسكندرية

- 07-البشيري عبد الهادي بن معيض (1998): دور الحاسب الالي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية ،رسالة مجستير ،جامعة الملك سعود ،الرياض .
- 08- السواط طلق عوض الله وآخرون (2007): الإدارة العامة ، المفاهيم الوظائف الأنشطة ، ط 3، دارحافظ للنشر والتوزيع ، جدة
- 09 -الصوص نداء محمد (2008):السلوك الوظيفي ،في المجتمع العربي ،دار اثراء ،الأردن
- 10 -العديلي ناصر محمد (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة ، معهد الإدارة ، الرياض .
- 11 -العوامل ، نائل عبد الحافظ (2009):الهياكل والاساليب في تطوير المنظمات ، دار زهراء ،الأردن .
- 12-القحطاني سالم بن سعيد (2008) : القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالي ، مرامر للطباعة والتغليف ، الرياض .
- 13 -القطامين ، احمد(2002):الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان.
- 14 - القيروتي محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 15 -الكبيسي عامر (2006): التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ،التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر ،دمشق .
- 16 -الكبيسي عامر(2004) :إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية .
- 17 -الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي (1998)، الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشروق ، الدوحة .
- 18 -المعاني ايمن عودة(1999) : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ،مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، عمان .
- 19- المعاني ايمن عودة :الولاء التنظيمي ،سلوك منضبط وإنجاز مبدع ،عمان ، 1996
- 20 - المغربي كامل محمد (1995) : السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .
- 21 -النعيبي ،جلال محمد (2009):دراسة العمل في اطار ادارة الانتاج والعمليات ،دار اثراء ،الأردن .

- 22 -النمر سعود وآخرون(2011): الإدارة العامة :الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، مطابع الحميضي ، ط7 ، الرياض .
- 23 -الهواري سيد (2002):الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- 24-بشير صالح الرشيد(2000)مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دارالكتاب الحديث، ط1 الكويت.
- 25 - بلاكارد كيرك وجيبسون جيمس (2002):إدارة وحل الصراعات في المكاتب والمؤسسات ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ، شعاع ، الأردن .
- 26 -بوسنر كوزس(2005):القيادة تحد ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض .
- 27 -بومخلوف محمد :التنظيم الصناعي والبيئة ، الجزائر ، دار الامة ، 2001
- 28- تبويشتيك جاري(2004):التغلب على سلبيات العمل ، مكتبة جرير ، الرياض .
- 29 - توفيق عبد الرحمن (2004):منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة .
- 30- جابر عوض سيد(2003) الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 31- جروان فتحي عبد الرحمن (2002):الابداع ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- 32- جولمان ، دانيال وآخرون(2004): القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد). دار المريح الرياض.
- 33- جيمس جي مارش، هيربرت إيهو وآخرون (2001): المنظمات. ترجمة، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 34- حريم حسن (1998):السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والمنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- 35 - حكمت محمد فليح (2010): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت؛ قسم إدارة الأعمال؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ جامعة تكريت؛ مجلة الإدارة والاقتصاد؛ العدد 83؛ اليمن.

- 35- رحاحلة ، عبد الرزاق (2010): خصائص الأنماط القيادية في الواقع العلمي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة ،مجلة لعلوم الإنسانية ، دورية علمية محكمة ، جامعة بسكرة ، الجزائر مارس 2010 العدد 18.
- 36- عزاي عمر ،عجلة محمد،(2006)مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية –رؤية مستقبلية - ،مجلة الباحث، عدد 04 .
- ملحق رقم:1 الاستبيان الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي

محور	العبارات	موا فق بشد ة	موا فق	محا يد	غير موافق	غير موافق عل الاطلاق
الإعتبار الفردي	01 تهتم الإدارة بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح					
	02 تستمع الإدارة للعاملين وتهتم باحتياجاتهم					
	03 تتبنى الإدارة استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي					
	04 تعتمد الإدارة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين					
	05 تسند الإدارة الأعمال الصعبة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها					
	06 تعمل الإدارة على تدريب وتنمية قدرات الأفراد العاملين					
	07 تولي الإدارة اهتمامها بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء					
الالتزام العاطفي	08 سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقيت عمري المبني في العمل في الإدارة الرياضية.					
	09 أشعر أن أي مشكلة في الإدارة جزء من مشاكلي الخاصة					
	10 أشعر بالارتباط العاطفي و النفسي بالإدارة.					
	11 أشعر بأنني جزء فعال من فريق عمل الإدارة					
	12 اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعاً.					
	13 أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي.					
	14 تتجانس قيمي الشخصية والقيم السائدة في الإدارة.					
الالتزام الاستمراري	15 أشعر بالانتماء للإدارة الرياضية ولا أرغب بمغادرتها.					
	16 يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة					
	17 أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ترك العمل في الإدارة الرياضية					

					سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الإدارة الرياضية مقابل استمراري بالعمل فيها	18	
					أعتبر أن تمسكي بعلمي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا	19	
					تركي للعمل في الإدارة الرياضية سيفقدني مزايا لا تتوفر في الإدارات الأخرى	20	
					أعتبر أن وظيفتي الحالية قد لا تتوفر بمؤسسات أخرى	21	
					اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل	22	الالتزام المعياري
					اشعر أنني سأندم إن تركت العمل في الإدارة الرياضية	23	
					اشعر أنني مدين للإدارة الرياضية لما لها من فضل وأثر في حياتي	24	
					اشعر أن الشخص يجب أن يبقى منتميا لعمله دائما.	25	
					أشعر أن الآخرين يعتبرون أن تنقلي من مكان عمل لآخر غير لائق	26	
					اشعر بارتباط وثيق مع زملائي في الإدارة الرياضية	27	
					أشعر أن تركي للعمل في الإدارة الرياضية غير لائق حتى لو حصلت على عرض أفضل في مؤسسة أخرى	28	