

المناخ النفس إجتماعى وعلاقته بالإلتزام التنظيمى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت

*د/ أبتسام عبد الحميد عباس على

المقدمة ومشكلة البحث:

يعد الإلتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي المؤسسات الرياضية بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات، وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية، والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمى داخل المؤسسات الإدارية المختلفة.

ويذكر حسن راوية محمد (٢٠١٤) أن فاعلية المؤسسة تعتمد على المناخ النفس إجتماعى السائد بها، وقدرته على معالجة المشكلات التى تظهر أثناء العمل، ومدى فاعلية جماعات العمل المكونة للهيكل المؤسسى، والشعور بالولاء لها ولأعضائها، والولاء للرؤساء فى العمل، وتوافر الثقة بين الرؤساء والمرؤسين، ومدى التكامل بين قيم وأهداف الجماعة، وقيم وحاجات الأعضاء، من أجل ذلك تحرص المؤسسات الكبرى على دراسة المناخ النفس إجتماعى السائد فيها من أجل بث روح العمل لتحقيق الإلتزام التنظيمى. (١٠٣:٣)

ويضيف على عسكر (٢٠٠٧) أنه غالباً ما يكون المناخ النفس إجتماعى نتاجاً لقيادات المؤسسة خاصة القيادات العليا منها، فالمدير التسلى يمكن أن يكون سبباً فى عمل يتسم بالتوتر والخوف، وعدم الثقة، وهذا يرجع إلى السلطة التى يمتلكها المدير فقد يكون مصدراً للضغط النفسى تبعاً للطريقة التى يستخدم بها تلك السلطة. (٩٣:١٠)

وتتضمن بيئة العمل فى أى منظمة على عدة عوامل منها طبيعة ونوع العمل، جماعة العمل، طبيعة جو العمل، القيادة، الإتصال وإتخاذ القرار. (٤١:٧)

ويشير رومين وجابيل **Romen & Gabel** (٢٠٠٤) أن هناك علاقة وثيقة بين نمط القيادة والثقة بها وتحديد المناخ التنظيمى السائد بالمؤسسة، فارتفاع درجة الثقة بالقيادى يؤدى إلى وجود مناخ تنظيمى أفضل، وأن تحقيق تقدم وإنجاز عال فى مجال العمل مرتبط بوجود حوار جيد فيما بين القيادة والمرؤسين بالمؤسسة. (١٨١:٢٩)

ويعد موضوع الإلتزام التنظيمى المفتاح الأساسى والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات

* أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية- كلية التربية الأساسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب- الكويت.

الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد، والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم، وإنتمائهم لمنظمتهم، ويرى نورثكرافت ونييل **Northcraft and Neale** (٢٠١٦) أن الالتزام التنظيمي اتجاه يعكس ولاء الفرد للمؤسسة، وأنه عملية مستمرة يعرب خلالها الأفراد عن اهتمامهم بالمؤسسة ونجاحها المستمر؛ لذلك يرتبط الالتزام بمجموعة من العوامل تشمل: العوامل الشخصية (كالعمر، وسنوات الخدمة في المؤسسة، وانتهاء الخدمة، والسمات الداخلية والخارجية للشخصية)، والعوامل التنظيمية (كتصميم الوظيفة، والنمط القيادي)، والعوامل غير التنظيمية، فجميع هذه العوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي اللاحق (٣١٥:٢٧)، كما يشير بيكري وآخرون **Becker, et.,al** (٢٠١٨) أن للالتزام التنظيمي كمصطلح ثلاثة أبعاد هي: رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في مؤسسة معينة (الاندماج أو التماثل)، واستعداد الفرد لبذل مستويات عليا من الجهود نيابة عن المؤسسة (الانتماء)، وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المؤسسة (الولاء). (٦١٨:٢٠)

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو الحجر الأساسي في أي منظمة، وأهميته تفوق أي عنصر من عناصر أو وسائل الانتاج الأخرى فإن الفرد له اتجاهات، وتفكير وآراء خاصة، وعواطف ودوافع وطموحات التي توجه سلوكه والتحكم به، وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي مكونات البيئة النفسية للفرد. كما لا يمكن استخدام المعايير الثابتة للتحكم في تصرفاته، ودراسة السلوك التنظيمي، واتجاه جميع الأفراد العاملة في المنظمة لذا أن كل فرد له ما يميزه عن غيره، والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر، ومن وقت إلى آخر، وبحسب ما يوتره وما يحرك تفكيره. (١٣٤٧:٢٣)

ويعرف ماير وألن **Meyer and Allen** (٢٠١١) الالتزام التنظيمي بأنه "حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة، وأن هناك ثلاثة أشكال من الالتزام التنظيمي هي: الالتزام الاستمراري ويشير هذا المفهوم إلى التكاليف المترتبة على ترك الفرد للخدمة في المؤسسة، أو هو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، والالتزام العاطفي ويعبر هذا المفهوم عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والانتماء المهني والشخصي لها، أما الالتزام المعياري ويشير هذا المفهوم إلى التزام العاملين للبقاء في المنظمة. (٦٢:٢٤)

ويشير كمال درويش وآخرون (٢٠٠٢) أن القيادة الإدارية هي مزيج من عنصر القدرة الإدارية والسلطة، حيث تستهدف القيادة الإدارية تحقيق أهداف المنظمة من حمل

الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات والخطط والبرامج الإدارية، ووسيلتها فى ذلك القرارات الإدارية التى تستمد من إمكانيات، وصلاحيات وسلطات المنصب، والتى تصدر عن القيادة كما تصدر عن الرئاسة الإدارية، حيث يعرفون القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير فى الأفراد مستمدة من السلطة للقيادة التى تكفل أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية. (١٧٠:١١)

ويذكر سيد الهوارى (٢٠٠٩) أن سوء الإدارة وعدم فعاليتها عقبة كبيرة فى سبيل تقدم المؤسسات والمنظمات، ولقد أصبحت مشكلة القادة الإداريين، وإعداداهم وتطويرهم فى المجال الرياضى لا تختلف كثيراً عنها فى المجالات الأخرى، ولما كان من الأسباب الرئيسية لنجاح الإدارة وفعاليتها نجاح، وفعالية القيادة الذى يعتمد بدوره على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية ونفسية وقدرات ومهارات، لذا إتجهت كل الجهود فى الفكر الإدارى لتحديد الخصائص النفسية والاجتماعية للقيادات الإدارية الفعالة، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها إختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بفعالية وكفاءة. (٢٥١:٦)

وتعد المؤسسات الرياضية من أهم المؤسسات بدولة الكويت التى يعهد إليها المجتمع بمهمة رعاية أبنائه، وتنشئتهم وإكسابهم القيم والمعارف، والاتجاهات، والخبرات من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والتربوية والنفسية البناءة المختلفة. وتشير الباحثة إلى أنه بالرغم ما كتب وأعد من بحوث ودراسات فى مجال الإدارة، إلا أن القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية التى تمثل ركناً أساسياً من أركان المجتمع، لا تزال تحتاج منا المزيد من الاهتمام والعناية حيث يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من القضايا الهامة، وتحمل أمانة المسؤولية يترتب عليه أفعال وممارسات إيجابية أو سلبية داخل المجتمع، كما أن الالتزام التنظيمي يجعل الفرد متقبلاً وواعياً للتغيرات التى تحدث من أجل التنمية، والتقدم فى النظم والمؤسسات بل إن الجهل بالمسؤولية والنقص فيها لأشد خطراً على هذه النظم والمؤسسات من الجهل بإدارتها أو تشغيلها لأن الجهل الأول يدمر قبل أن يعطل، أما الجهل الثانى يعطل بالقدر الذى يمكن إصلاحه أو تعويضه.

ومن خلال المسح المرجعى للدراسات العلمية التى تناولت المناخ النفس إجتماعى وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فى المؤسسات المختلفة مثل دراسة كل من شبابل كايزن Chabbel Kaysen (٢٠٠٥) (٢١)، تيللا، وأيينى، وبوبولا and Popoola Tella, Ayeni (٢٠٠٧) (٣٠)، عبد الكريم Abdul Karim (٢٠١٠) (١٩)، محمد إحسان Muhammad Ehsan (٢٠١١) (٢٥)، عبير أحمد السبكي (٢٠١٧) (٩)، هاجر

سامى غنيم (٢٠١٧) (١٨)، حمادة جابر محمد (٢٠١٩) (٤)، أحمد مصطفى أحمد (٢٠٢٠) (٢)، عبد الوهاب عبد المحسن محمد" (٢٠٢٠) (٨) ومما سبق يتضح عدم وجود دراسة علمية واحدة- فى حدود علم الباحثة- تناولت المناخ النفس إجتماعى وعلاقته بالالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

كما لاحظت الباحثة من خلال إحتكاكها المباشر بالقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت وجود الكثير من المشكلات، والعقبات التى تواجه القيادات فى هذه المؤسسة، وخاصة المشكلات التى تتعلق بالمناخ النفس إجتماعى وجو العلاقات الإنسانية، وطريقة التعامل ودرجة الإلتزام الوظيفى، الأمر الذى دفع الباحثة إلى تناول ودراسة المناخ النفس إجتماعى وعلاقته بمستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أبعاد المناخ النفس إجتماعى ومستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت وذلك من خلال التعرف على ما يلى:

- ١- مجالات المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
- ٢- مستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.
- ٣- العلاقة بين مجالات المناخ النفس إجتماعى ومستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هى مجالات المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟
- ٢- ما هو مستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟
- ٣- هل هناك علاقة بين مجالات المناخ النفس إجتماعى ومستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث :

- المناخ النفس إجتماعى * **The psychosocial climate** :

هو " مختلف المواقف والعلاقات الإنسانية والإجتماعية والظروف البيئية داخل المؤسسة، والتي يتفاعل معها القائد أثناء العمل".

* تعريف إجرائى.

- الإلتزام الوظيفي **Organizational Commitment** :

هو "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على إستمراريتها وتطويرها" (٢٠:٣١).

- القيادة الإدارية **Administrative Leadership** :

هي "توجيه العنصر البشرى العامل فى الإدارة على إختلاف أوجه النشاط التى يتولاها توجيهاً متناسقاً نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن". (٢١٢:١٢)

- المؤسسات الرياضية **Sports Organizations** :

هي "تكوين إجتماعى يرتبط بالمجال الرياضى كمهنة وصناعة، وتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التى تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة، ومؤسسات المجتمع الأخرى". (١٥:٢٨)

إجراءات البحث:

منهج البحث:

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفى متبعاً أسلوب المسح حيث يعد المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث.

عينة البحث :

قامت الباحثة بإختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المختلفة بدولة الكويت (الهيئة العامة للشباب والرياضة- الإتحادات الرياضية- الأندية الرياضية)، وبلغ قوامها (١٢٠) قيادياً، كما تم إختيار عدد (٣٠) قيادياً للدراسة الإستطلاعية لتقنين مقياسى المناخ النفس إجتماعى والإلتزام الوظيفى قيد البحث، وجدول (١) يوضح توزيع عينتى البحث الأساسية والإستطلاعية على المؤسسات الرياضية المختلفة.

جدول (١)

توزيع عينتى البحث الأساسية والإستطلاعية على المؤسسات الرياضية المختلفة

الإجمالي	الأندية الرياضية	الإتحادات الرياضية	الهيئة العامة للشباب والرياضة	البيان
١٢٠	٣٠	٣٠	٣٠	عينة البحث الأساسية
٣٠	١٠	١٠	١٠	العينة الإستطلاعية
١٥٠	٤٠	٤٠	٤٠	الإجمالي

أدوات جمع البيانات :

لجمع البيانات الخاصة بالبحث أستخدمت الباحثة المقاييس التالية:

- ١- مقياس المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية. من إعداد/ الباحثة
- ٢- مقياس الإلتزام الوظيفى. إعداد / سامي إبراهيم حنونة (٢٠٠٦)(٥)

وفيما يلى شرح كل مقياس من المقاييس قيد البحث :

أولاً: مقياس المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية:

- الهدف من المقياس :

التعرف على أبعاد المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية والذين يتعرضون لها بالمؤسسات الرياضية والنابعة من بيئة العمل.

- تحديد التعريف الإجرائى لمفهوم المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية:

توصلت الباحثة إلى التعريف الإجرائى السابق للمناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية من خلال إستعراض المفاهيم والمصطلحات الواردة فى التراث السيكولوجى لمصطلح المناخ، وأيضاً المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمى والمناخ المؤسسى.

- الصورة المبدئية للمقياس:

١- تم الإطلاع على العديد من الدراسات المرجعية (٤)،(٩)،(١٨)،(١٩)،(٢١) والمقاييس الإدارية المرتبطة بموضوع البحث، وإستطلاع آراء بعض الأساتذة المتخصصين فى مجال علم الإدارة الرياضية (ملحق ١) وذلك لتحديد مجالات المقياس، وفى ضوء ذلك تم تحديد المجالات التالية:

- العبء الوظيفى:

وهو يشير إلى الأعمال الإدارية والتنفيذية التى يقوم بها القيادى بالإضافة إلى حل المشكلات التى تواجه الموظفين المسئول عنهم.

- العلاقة مع الإدارة:

ويقصد به مجموعة العلاقات والمواقف النفسية والإجتماعية المختلفة التى تحدث بين القيادى وبين إدارة المؤسسة الرياضية.

- العلاقة مع المرؤسين:

وهو يشير إلى مجموعة العلاقات والمواقف النفسية والإجتماعية المختلفة التى تحدث بين القيادى وبين الموظفين المسئول عنهم داخل المؤسسة.

- العائد المادى:

ويقصد به الدخل المادى للقيادات الإدارية على مدار السنة.

- العلاقة مع الزملاء:

وهى مجموعة العلاقات والمواقف النفسية والاجتماعية المختلفة والتي تحدث بين القيادى وبين إدارة المؤسسة.

- الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة :

وهو يشير إلى الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة بالمؤسسة والتي تساعد على إنجاز العمل.

٢- قامت الباحثة بعرض تلك المجالات على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية، وعلم النفس وعلم الاجتماع (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك المجالات لما وضعت من أجله، كذلك تحديد الأهمية النسبية لكل مجال، وإضافة أى مجالات أخرى يرونها، وقد تم إختيار المجالات التى حصلت على نسبة إتفاق ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء للخبراء، وتوصلت الباحثة إلى إتفاق الخبراء على عدد (٥) مجالات لمقياس المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المختلفة بدولة الكويت، وتم حذف مجال الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسات الرياضية، والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

نسب الإتفاق على مجالات مقياس المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المختلفة بدولة الكويت ن = ٧ خبراء

م	مجالات المقياس	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	الترتيب
١	العبء الوظيفى	٧	-	١٠٠%	الأول
٢	العلاقة مع الإدارة	٧	-	١٠٠%	الأول مكرر
٣	العلاقة مع المرؤسين	٧	-	١٠٠%	الأول مكرر
٤	العائد المادى	٧	-	١٠٠%	الأول مكرر
٥	العلاقة مع الزملاء	٧	-	١٠٠%	الأول مكرر
٦	الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة	٥	٢	٧١.٤٣%	السادس

يتضح من الجدول (٢) أن مجالات العبء الوظيفى والعلاقة مع المرؤسين والعائد المادى والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الإدارة أحتلت المركز الأول بنسبة مئوية قدرها (١٠٠%)، ثم جاء أخيراً مجال الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة فى المركز السادس بنسبة

مئوية (٧١.٤٣%)، وأرتضت الباحثة نسبة ٨٠% من آراء المحكمين لتحديد مجالات مقياس المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

٣- قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل مجال من مجالات المقياس من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل مجال، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالمقاييس فى مجال المناخ النفس إجتماعى، وقد بلغ عدد العبارات (٦٥) عبارة موزعة على (٥) مجالات (ملحق ٢) كما يلى:

- العبء الوظيفى (١٥) عبارة.
 - العلاقة مع الإدارة (١٣) عبارة.
 - العلاقة مع المرؤسين (١٢) عبارة.
 - العائد المادى (١١) عبارة.
 - العلاقة مع الزملاء (١٤) عبارة.
- وقد راعت الباحثة فى صياغة العبارات المبدئية للمقياس الشروط التالية:

- أن تكون العبارة واضحة وسهلة.
 - أن تعبر عن الهدف المراد قياسه.
 - أن تشير العبارة لمعنى واحد.
 - الشمولية والإختصار.
 - ألا تستغرق وقتاً طويلاً للإجابة بحيث لا تبعث الملل فى نفوس أفراد العينة.
- ٤- عرض المجالات والعبارات التى تندرج تحتها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى مجال الإدارة وعلم النفس والإجتماع (ملحق ١)، لأبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك العبارات للمجال الذى تمثله، أو تعديل صياغة أى عبارة، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمجال، وقد تم إختيار العبارات التى حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء، والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣)

العبارات التى تم حذفها من الصورة الأولية لمقياس المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية المختلفة بدولة الكويت

المجالات	عدد العبارات فى الصورة الأولية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات وفقاً لآراء الخبراء
العبء الوظيفى	١٥	٣	١٤/٩/٧	١٢
العلاقة مع الإدارة	١٣	٤	١٢/١٠/٥/٢	٩
العلاقة مع المرؤسين	١٢	٣	١١/٨/٢	٩
العائد المادى	١١	٢	٨/١	٩
العلاقة مع الزملاء	١٤	٣	١٣/٨/٥	١١

يتضح من الجدول (٣) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من المقياس فقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة أقل من ٨٠% من إتفاق الخبراء، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة (١٥) عبارة فأصبحت عبارات المقياس (٥٠) عبارة موضحة بملحق (٣).

٢- مقياس الإلتزام الوظيفي : ملحق (٤)

أستعانت الباحثة بمقياس الإلتزام الوظيفي الذي قام بإعداده سامي إبراهيم حنونه (٢٠٠٦) (٥)، وهو يتكون من (٣٨) عبارة، موزعة على (٤) مجالات هي: الولاء التنظيمي (١١) عبارة، المسؤولية اتجاه العمل (١١) عبارة، الرغبة في الاستمرار بالعمل (٧) عبارات، الايمان بالمؤسسة (٩) عبارات، ويتم الإجابة علي مقياس الإلتزام التنظيمي حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً ويقدر لها (٥) درجات، موافق ويقدر لها (٤) درجات، محايد بتردد ويقدر لها (٣) درجات، غير موافق ويقدر لها درجتان، غير موافق تماماً ويقدر لها درجة واحدة).

الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بتطبيق مقياس المناخ النفس إجتماعي، ومقياس الإلتزام الوظيفي على عينة من القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت في الفترة من ٢٠٢٠/٦/١٨ وحتى ٢٠٢٠/٧/٢٣، والبالغ عددهم (١٢٠) قيادياً تمثل القيادات بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت (الهيئة العامة للشباب والرياضة - الإتحادات الرياضية - الأندية الرياضية)، وبعد الإنتهاء من الإجابة على عبارات المقياسين في وجود الباحثة تم تجميع الإستمارات لتصحيحها وفقاً لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية، وذلك تمهيداً للمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من هذه الإستمارات.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض النتائج:

جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجالات مقياس المناخ النفس إجتماعي للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية ن = ١٢٠

الترتيب	النسب المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
الأول	٧٦.٣٩%	٥.١١	٢٧.٥٠	العبء الوظيفي
الثالث	٧٣.٧٠%	٣.٨٣	١٩.٩٠	العلاقة مع الإدارة
الخامس	٦٨.١٥%	٣.٥٩	١٨.٤٠	العلاقة مع المرؤسين
الثاني	٧٤.٨١%	٣.١٢	٢٠.٢٠	العائد المادي
الرابع	٧٢.٧٣%	٤.٠٤	٢٤.٠٠	العلاقة مع الزملاء

يتضح من جدول (٤) والخاص بتحديد مجالات المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت أن النسب المئوية لأهمية مجالات المقياس جاءت وفقاً للترتيب التالى:

- ١- مجال العبء الوظيفى.
- ٢- مجال العائد المادى.
- ٣- مجال العلاقة مع الإدارة.
- ٤- مجال العلاقة مع الزملاء.
- ٥- مجال العلاقة مع المرؤسين.

جدول (٥)

المتوسط الحسابى والإنحراف المعياري والنسب المئوية لمجالات مقياس الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية ن = ١٢٠

الترتيب	النسب المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابى	المجالات
الثاني	٦٦.٣٦%	٤.٩٣	٣٦.٥٠	الولاء التنظيمى
الأول	٦٩.٠٩%	٥.٢٧	٣٨.٠٠	المسئولية اتجاه العمل
الرابع	٦٤.٥٧%	٣.٨١	٢٢.٦٠	الرغبة فى الاستمرار بالعمل
الثالث	٦٤.٨٩%	٤.١٦	٢٩.٢٠	الايمان بالمؤسسة

يتضح من جدول (٥) والخاص بتحديد مستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت أن مجالات الإلتزام الوظيفى جاء ترتيبها كما يلى:

- ١- مجال المسئولية اتجاه العمل.
- ٢- مجال الولاء التنظيمى.
- ٣- مجال الايمان بالمؤسسة.
- ٤- مجال الرغبة فى الاستمرار بالعمل.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجالات مقياس المناخ النفس إجتماعى ومجالات مقياس الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية

الايمان بالمؤسسة	الرغبة فى الاستمرار بالعمل	المسئولية اتجاه العمل	الولاء التنظيمى	الإلتزام الوظيفى المناخ النفس إجتماعى
*.١٨١-	*.٢٠١-	*.١٨٥-	*.١٩٣-	العبء الوظيفى
*.٢١٦	*.١٩٠	*.١٩٧	*.٢١١	العلاقة مع الإدارة
*.٢٢١	*.٢١٩	*.٢١٣	*.٢٠١	العلاقة مع المرؤسين
*.١٩٩-	*.١٩٣-	*.١٩٥-	*.٢١٤-	العائد المادى
*.٢٢٧	*.٢١٥	*.٢٢٣	*.٢٥١	العلاقة مع الزملاء

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٥٥ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٦) وجود علاقة إرتباطية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مجالى العبء الوظيفى والعائد المادى ومجالات الإلتزام الوظيفى، كما توجد علاقة إرتباطية موجبة بين مجالات العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع المرؤسين والعلاقة مع الزملاء وجميع مجالات الإلتزام الوظيفى.

ثانياً: مناقشة النتائج:

بملاحظة نتائج جدول (١٠) والخاص بتحديد أبعاد المناخ النفس إجتماعى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت أن النسب المئوية لأهمية مجالات المقياس جاءت وفقاً للترتيب التالى:

- ١- مجال العبء الوظيفى.
- ٢- مجال العائد المادى.
- ٣- مجال العلاقة مع الإدارة.
- ٤- مجال العلاقة مع الزملاء.
- ٥- مجال العلاقة مع المرؤسين.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأعباء الوظيفية هى المسيطرة على المناخ النفس إجتماعى لما تلاقيه القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت من مشكلات مع الرؤساء والمرؤسين نتيجة الضغوط المهنية أثر بالسلب على العمل، والعلاقات فى المؤسسات الرياضية المختلفة فى دولة الكويت، كما أن العائد المادى جاء فى المرتبة الثانية نتيجة المطالب الإجتماعية لتحسين الأجور والمرتبات للعاملين بالدولة، ومن بينهم القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت، وجاء بعدُ العلاقة مع الإدارة فى المرتبة الثالثة نتيجة الإحتكاك المباشر مع إدارة بالمؤسسات الرياضية، وما يترتب عن ذلك من مناقشات ومداومات لإتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل داخل المؤسسة، الأمر الذى يؤدى إلى وجود بعض الإختلاف فى الرأى، أما العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المرؤسين فجاء معبراً عن العلاقة الوثيقة والوطيدة بين العاملين فى المؤسسة من أجل خدمة الشباب.

كما ترى الباحثة إذا أردنا مستويات عالية من المناخ النفس إجتماعى المؤسسى فلا بد من تنقية المناخ من أوجه القصور به، والسلبيات داخل المؤسسات العامة، والخاصة بالدولة، ومنها المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، مما يسبب حالة من عدم الإستقرار داخل المؤسسات الأمر الذى يؤثر على إنتاجية العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من "شابل كايزن Chappel Kaysen (٢٠٠٥) (٢١)، عبير أحمد السبكي (٢٠١٧) (٩)، هاجر سامى غنيم (٢٠١٧) (١٨)، حمادة جابر محمد (٢٠١٩) (٤)، أحمد مصطفى أحمد" (٢٠٢٠) (٢) على أن أهم مجالات المناخ

النفس إجتماعى الجيد داخل المؤسسات المختلفة هى العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الزملاء والقيادات والعلاقة مع الإدارة، وبالتالي إذ لم يكن هناك علاقات جيدة وأعباء وظيفية غير مجهدة وعائد مادي يحقق المعيشة الطيبة ستكون المؤسسة مصدراً للضغوط النفسية للأفراد.

كما يتفق كل من "تبيل النجار (٢٠١٣)، محمد عبد الغني هلال" (٢٠١٥) أن المناخ الذى يميز أى مؤسسة إنما هو نتيجة للطريقة التى يتفاعل بها الأفراد فى كل مستوى من مستويات التدرج الوظيفى داخل المؤسسة، ويتفق معظم الباحثين فى هذا الميدان على تسمية الجو الناتج عن هذا التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة بالمناخ النفس إجتماعى. (١٧:١٥)، (٨٣:١٦)

ويضيف كل من "محمد حناوي (٢٠١٢)، أحمد عادل رشدى" (٢٠١٥) أنه يجب الإهتمام بالعاملين والعمل من خلال إقامة علاقات طيبة بين القيادات الإدارية والعاملين. (٤٠:١٥)، (٣٤٧:١)

وأشارت نتائج جدول (١١) والخاص بتحديد مستوى الإلتزام الوظيفى للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت أن مجالات الإلتزام الوظيفى جاء ترتيبها كما يلى:

- ١- مجال المسئولية اتجاه العمل.
 - ٢- مجال الولاء التنظيمي.
 - ٣- مجال الايمان بالمؤسسة.
 - ٤- مجال الرغبة في الاستمرار بالعمل.
- وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عندما تكون هناك مشاعر إيجابية لدى الفرد عن وظيفته تجعله يتفانى فى عمله، ويتقنه ويجعله يكافح من أجل التفوق والانجاز، ويزداد نشاطه وعند تحقيق هذا يزداد لدى الفرد مجال المسئولية اتجاه العمل (الإلتزام الوظيفى)، وأيضاً عندما يكون لدى الفرد الإلتزام التنظيمى للمؤسسة التى يعمل بها يكون بذلك راضياً عن الزملاء والرئيس فى العمل، وأيضاً كلما كان الإيمان بالمؤسسة التى يعمل بها القيادى فإنه يكون قادر على الابتكار والإبداع والتجديد، فإن ذلك يؤدى إلى زيادة درجة الإلتزام الوظيفى، لأن الفرد يثبت ذاته وقدراته من خلال هذا العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من "عبد الكريم" (٢٠١٠) (١٩)، محمد إحسان (٢٠١١) (٢٥)، عبير أحمد السبكي (٢٠١٧) (٩)، أحمد مصطفى أحمد (٢٠٢٠) (٢)، عبد الوهاب عبد المحسن محمد" (٢٠٢٠) (٨) على أن أهم الجوانب المسببة للإلتزام الوظيفى جاءت كما يلى (مجال المسئولية اتجاه العمل - مجال الولاء التنظيمي - مجال الايمان بالمؤسسة - مجال الرغبة في الاستمرار بالعمل).

وفي هذا الصدد يشير كل من : **Negin, et.,al** (٢٠١٣)، هادي الطيب سلمان **Hadi Athab Salman** (٢٠١٣) أن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداة الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً، حيث تشير معظم الدراسات التي تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين فالأداء التميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع والالتقان والابتكار لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة. (١٦٥:٢٦)، (٩٩:٢٢) كما أظهرت نتائج جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مجالي العبء الوظيفي والعائد المادي ومجالات الإلتزام الوظيفي، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع المرؤسين والعلاقة مع الزملاء وجميع مجالات الإلتزام الوظيفي.

وتعزى الباحثة هذه العلاقة الوثيقة بين أبعاد المناخ النفس إجتماعي، ومستوى الإلتزام الوظيفي للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية إلى أن المناخ النفس إجتماعي، ومستوى الإلتزام الوظيفي هما وجهان لعملة واحدة، فإذا وجد المناخ النفس إجتماعي الجيد كان ذلك مؤشراً حقيقياً لمستوى عال من مستوى الإلتزام الوظيفي والعكس صحيح.

كما ترى الباحثة أن درجة الإلتزام الوظيفي تتأثر بشكل كبير بالأعباء الوظيفية والعائد المادي، وبالعلاقة بين الزملاء والإدارة والمرؤسين، فإذا تحقق مناخ جيد داخل المؤسسة زاد تماسك العاملين، وزاد إلتئامهم للمؤسسة، وتجنب الشعور بالوحدة والعزلة، ولذلك فإن الفرد قد يرفض عمل وترقية في مكان آخر مفضل تواجدته في مناخ وجماعة منسجم معها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : **تيللا، وآيني، وبوبولا and Popoola**

Tella, Ayeni (٢٠٠٧)(٣٠)، **عبد الكريم** (٢٠١٠)(١٩)، **عبير أحمد السبكي** (٢٠١٧) (٩)، **هاجر سامي غنيم** (٢٠١٧) (١٨)، **حمادة جابر محمد** (٢٠١٩) (٤)، **أحمد مصطفى أحمد** (٢٠٢٠) (٢) على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ النفس إجتماعي ومستوى الإلتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من **محمد أحمد درويش** (٢٠١٨)، **محمد السيد حمزاوي** (٢٠١٩) أنه إذا أردنا أن نحقق الإلتزام الوظيفي الحقيقي يجب أن نعمل على توفير مناخ نفس إجتماعي مؤسسي جيد متمثلاً في العدالة بين المرؤسين في توزيع الأعمال،

والمكافآت والحوافز المادية، وتحديد معيار جيد في عملية الترقية، والتقييم للموظفين، وبالتالي يتولد لديهم شعوراً جيداً بالالتزام الوظيفي، والمناخ النفس إجتماعي الصحيح. (١٣:٤)، (٨٥:١٤)

الإستخلاصات:

- ١- أختلف ترتيب أبعاد المناخ النفس إجتماعي للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت كما يلي: مجال العبء الوظيفي، مجال العائد المادي، مجال العلاقة مع الإدارة، مجال العلاقة مع الزملاء، مجال العلاقة مع المرؤسين.
 - ٢- مستوى الإلتزام الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت بلغت نسبته (٦٦.٤٦%).
 - ٣- جاءت الجوانب المسببة لمستوى الإلتزام الوظيفي للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت وفقاً للترتيب التالي :
 - مجال المسئولية اتجاه العمل.
 - مجال الولاء التنظيمي.
 - مجال الايمان بالمؤسسة.
 - مجال الرغبة في الاستمرار بالعمل.
 - ٤- توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مجالى العبء الوظيفي والعائد المادي ومجالات الإلتزام الوظيفي.
 - ٥- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مجالات العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع المرؤسين والعلاقة مع الزملاء وجميع مجالات الإلتزام الوظيفي.
- التوصيات :**

في ضوء نتائج البحث توصى الباحثة بما يلي:

- ١- ضرورة توفير المناخ النفس إجتماعي الجيد للقيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت سواء كان مادياً أو معنوياً من خلال تحسين الأوضاع المادية والمعيشية بجانب زيادة السلطات الممنوحة لهم حتى تتناسب مع الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم.
- ٢- تحسين العلاقة بين القيادات الإدارية والمرؤسين بالمؤسسات الرياضية لزيادة مستوى الإلتزام الوظيفي.
- ٣- على القيادات الإدارية العمل على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقات الاحترام والتقديرين العاملين وتوفير الرعاية.

- ٤- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل لها، مما يخلق شعور بالالتزام الوظيفي لدى القيادات الإدارية والمرؤسين بالمؤسسات الرياضية.
- ٥- بناء الهيكليات التنظيمية الواضحة المهام والمسئوليات وطرق الاتصال مما يؤدي الى تنظيم العمل ووضوح المهام والمسئوليات وعدم الازدواجية فى الاشراف، كل ذلك له الاثر الايجابي على انجاز العمل مما يخلق جو عمل سليم فى المؤسسة يؤثر ايجابياً على مستويات الالتزام التنظيمي.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد عادل رشدى (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية، ط٥، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٢- أحمد مصطفى أحمد (٢٠٢٠): "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين علاقات العمل والالتزام الوظيفي بالتطبيق على بنوك القطاع الخاص بمدينة المنصورة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٣- حسن راوية محمد (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية، ط٢، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٤- حمادة جابر محمد (٢٠١٩): "أثر البيئة الداخلية على الإلتزام الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها.
- ٥- سامي إبراهيم حنونة (٢٠٠٦): "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٦- سيد الهوارى (٢٠٠٩): الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط٥، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٧- عبد الغفار حنفى (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط٢، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

- ٨- عبد الوهاب عبد المحسن محمد (٢٠٢٠): "أثر الارتباط الوظيفي على الإلتزام الوظيفي دراسة تنظيمية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٩- عبير أحمد السبكي (٢٠١٧): "المناخ المدرسي وعلاقته بالإلتزام الوظيفي فى المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٠- على عسكر (٢٠٠٧): ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط٢، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية.
- ١١- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس (٢٠٠٢): الإدارة الرياضية- الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربى، القاهرة.
- ١٢- ماجد راغب الحلو (٢٠١٠): الإدارة العامة، الجزء الأول، ط٦، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة.
- ١٣- محمد أحمد درويش (٢٠١٨): نظرية الإلتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة.
- ١٤- محمد السيد حمزاوي (٢٠١٩): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٥- محمد حناوي (٢٠١٢): السلوك التنظيمي، ط٢، المكتب العربي، القاهرة.
- ١٦- محمد عبد الغني هلال (٢٠١٥): مهارة إدارة الأداء، ط٢، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- ١٧- نبيل النجار (٢٠١٣): الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، القاهرة.
- ١٨- هاجر سامى غنيم (٢٠١٧): "الصراع التنظيمي وعلاقته بالمناخ النفسى لدى العاملين بدرجة الشباب والرياضة بالإسكندرية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 19- Abdulkarim, Noor (2010): The impact of work related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. Malaysian Journal of Library and Information Science, 15 (3): 149-163.

- 20-Becker, T., Randal, D., & Riegel, C., (2018): The multidimensional view of commitment and theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21 (4): 617-638.
- 21- Chabbel Kaycen (2005): "The relationship between organizational climate, and job satisfaction established by community chief in situational offices, dis., abst., int.
- 22- Hadi Athab Salman (2013): "The Role of the contemporary leadership style Contemporary in the Achievement of the Organizational Commitment Analytical Study of the Opinions of a Sample of Senior Managerial Leaderships in Iraqi Industrial Companies", St Clements University, P: 99.
- 23- Leong, C., Furnham, A., & Cooper, C., (2016): The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49 (10): 1345-1363.
- 24- Meyer, J., & Allen, N., (2011): A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- 25- Muhammad Ehsan ,et.,al (2011): Job satisfaction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management vol, 5., No., 6, June.
- 26- Negin, M., Omid, M., & Ahmad, B., (2013): The Impact of organizational commitment on employees job performance, *interdisciplinary Journal of contemporary research in business* (5): 164- 171.
- 27-Northcraft, T., & Neale, H., (2016): *Organisation Behaviour*. London: Prentice-Hall.

- 28- Roabing, D., (2005) :** Organization Theory and Design , Englewood Cliffs, NJ. , Prentice – Hall International,In.
- 29-Romen,B., & Gabiel,J., (2004):**An evaluation of job satisfaction of public school physical education in puertorico, Vol., 65, D.A.I.
- 30- Tella, Adyinka, Ayeni, C. O. and Popoola, S. O. 2007.** Work motivation, Job satisfaction, and organizational commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, Library Philosophy and Practice, (April). Retrieved from: [http://findarticles.com /p/articles/mi_7005/ is_2007_April/ai_n28429494/](http://findarticles.com/p/articles/mi_7005/is_2007_April/ai_n28429494/).
- 31-Vecchio, Robert P.(2014):** "Organizational Behavior " Orlando, the Dryden Press.