

التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية  
"دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"

inspirational motivation and its role in fulfilling the organizational commitment within  
the administration of youth and sport's employees of M'sila

<sup>1</sup>: زاوي زيد <sup>2</sup>: مفتاح عمرون

<sup>1</sup> جامعة المسيلة / مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة / [Zaid.zaoui@univ-msila.dz](mailto:Zaid.zaoui@univ-msila.dz)

<sup>2</sup> جامعة المسيلة / [Fatah.am@gmail.com](mailto:Fatah.am@gmail.com)

تاريخ النشر: 2019/12/17

تاريخ القبول: 2019/11/17

تاريخ الاستلام: 2019/08/21

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. وقد أوضحت النتائج المتحصل عليها بعد دراسة التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها ما يلي:

- أن جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- يلعب التحفيز الإلهامي دورا في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- استخدام نظام الحوافز يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- الكلمات المفتاحية: -التحفيز الإلهامي-الإلتزام التنظيمي-مديرية الشباب والرياضة

**Abstract:**

Le but de cette étude est de connaître le rôle de Inspirational Motivation dans la réalisation de l'engagement organisationnel des travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila. L'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive, car elle compatible avec le sujet choisi. Le chercheur a utilisé la méthode du questionnaire sur un échantillon de 41 employés de la Direction de la jeunesse et des sports de la wilaya de M'sila.

Les résultats ont indiqué que:

- Toutes les hypothèses ont été réalisées pour les travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.
- Inspirational Motivation joue un rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel des travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.
- Le haut niveau d'engagement organisationnel des travailleurs de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de M'sila.

1- مقدمة وأشكالية الدراسة:

1-1- المقدمة:

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، وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) فهو أول 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

ويعتبر بعد التحفز الإلهامي من أهم ابعاد القيادة التحويلية إذ أنه يهتم بقدرة القائد على توفير الإحساس بالهدف وحفز طاقات التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتحقق ذلك

من خلال تطوير رؤية جيدة، ووضع استراتيجيات واضحة ومقبولة لتحقيق الرؤية وحشد الالتزام لهذه الرؤية وذلك من خلال إيصال الرؤية للتابعين بطريقة واضحة ومقنعة. ويعمد القائد التحويلي لتحفيز التابعين من خلال استخدام أساليب مختلفة مثل العاطفة، والمنطق، والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات التابعين، وعادة ما يتم الجمع بين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لتشكيل القائد الجذاب-الملمهم. (ماجد بن عبد الرحمن الهلال، ص 2 عام 2008)

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.

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، ونبد الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إبتكار طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإلتزام 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 تُمكن من إلتزام العاملين بأدائهم داخل المنظم، والإدارة بصفتها وظيفة إنسانية ضرورية لإستغلال موارد المجتمع، ومهمة لتحقيق تقدمه ورفاهيته، يقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لإنجاح هذه الوظيفة، ولذا فإن الإدارة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالسلوك التنظيمي ذلك العلم الذي يهتم بالسلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم وإدراكاتهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة. (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، 11. 12).

ويعد الإلتزام 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 تعتبر مؤشرات مهمة للإلتزام التنظيمي، حيث 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 وترك العمل، بينما ضعف الإلتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسئولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه.

(محمد حمادات: قيم العمل والإلتزام الوظيفي 2006 م، 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 للتحفيز الإلهامي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

### 1-3-التساؤلات الجزئية:

\* هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

\* هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

\* هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

### 1-4-الفرضيات:

#### 1-4-1-الفرضية العامة:

● للتحفيز الإلهامي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### 1-4-2-الفرضيات الجزئية:

\* للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

\* للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

\* للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 5-1--اهداف الدراسة:

### 1-5-1-الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو:

● معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

### 1-5-2-الأهداف الجزئية:

\*معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

\* معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

\* معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 1-6-اهمية الدراسة:

### 1-6-1-الأهمية العلمية:

تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كونها تمس جانب مهم من جوانب الفرد وهو الجانب النفسي الاجتماعي والذي له أثر كبير على العاملين في مختلف المجالات، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على العوامل الإنسانية كونها مهمة في العمل وان أثرها كبير في ارتفاع الأداء أو نقصه، وما يزيد هذه الدراسة أهمية هو إرتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى بكافة المنظمات لهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى الموظفين ألا وهو الإلتزام التنظيمي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانيات إبداعية، كما أن هذه الدراسة قد تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز الإلهامي والدور الذي يلعبه في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الإدارات الرياضية.

## 1-6-2-الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتوفير التحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

## 2-الكلمات الدالة في الدراسة:

1-التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف. (كمال رزيق، 2007م، ص96)

2-التحفيز الإلهامي: هو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. (Bass & Avolio, 1994, p 4)

1-2-التعريف الاجرائي للتحفيز الالهامي: هو قدرة مدير الشباب والرياضة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى.

3-الالتزام: هو العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك العهد والقرب والنصرة والمحبة. (سلامة رتيبة: 2003 م، ص41)

4-الالتزام التنظيمي: "درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته" (حريم، حسين: 1998 م، ص100).

1-4-التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي: مدى إقبال عمال مديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة على العمل بجهد والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة.

## 3-الدراسات السابقة والمشابهة:

### 1-3-الدراسات التي تناولت التحفيز الالهامي:

-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، تساؤلات الدراسة: التساؤل العام: \*ما علاقة القيادة التحويلية بمستويات

الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟، التساؤلات الجزئية: \*ما مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية"؟، \*ما درجة الارتباط بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة "التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية" ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة؟، \*هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفة؟

-اهداف الدراسة: \*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. المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة،، أهم النتائج المتوصل إليها: \*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، -أهم الاقتراحات المتوصل إليها: \*العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل قيادات بحرس الحدود وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لاكتساب 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.



### 2-3- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

صاحب الدراسة: عاشوري ابتسام، عنوان الدراسة: تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية: بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2015، -تساؤلات الدراسة: \* ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟، \* ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟، \* ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟، \* ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟، -الهدف العام من الدراسة: التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، المنهج المتبع في الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة المدروسة، عينة الدراسة وطريقة 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، الأدوات المستخدمة في الدراسة: اعتمد الباحث على أداة الاستمارة وكذلك المقابلة بغية معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، أهم النتائج المتوصل إليها: \*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، \*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، \*توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، توظيف هذه الدراسة: حاولت التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية فهي تناولت جانبا مهما له علاقة بدراسي الحالية وهو الالتزام التنظيمي لذلك فقد تم الاستفادة منها من ناحية المعلومات وتحديد بعض المفاهيم الالتزام التنظيمي.

## الجانب التطبيقي:

### 1-الطرق المنهجية المتبعة:

#### 1-2-الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولى حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للطالب، ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة من اجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها لهدف استطلاعي الغرض منه معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وكان الهدف من هذه الدراسة هو: \*معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء دراسة الميدانية، \*التعرف على ميدان تطبيق وإجراءات هذه الدراسة، \*قابلية مسؤولي مديرية الشباب والرياضة لمساعدتنا على إجراء دراستنا، \*معرفة هل الاستبيان المقدم مناسب لمستوى مجتمع البحث.

#### 1-3-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.

#### 1-4-مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1-4-1-مجتمع الدراسة:

هم عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ويضم مجتمع الدراسة (41) فردا (07) عمال تم حذفهم لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية وأصبح 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.

1-4-2-العينة: تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، وإنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة، (بشير صابح الراشدي، 2000 ص: 62) وفي دراستنا هذه فان العينة هي مجمع الدراسة.

#### 1-5-5-ادوات 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 بأنه 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 "(جوادى، 2009م،رسالة دكتوراه).

وقد تم تصميمه بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وقد تكون ثلاث أجزاء هي 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 التحفيز الإلهامي 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".

#### 1-6-6-الشروط العلمية للأداة:

##### 1-6-1-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 تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر، والجدول

رقم (3) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتهي إليه، وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتهي إليها عند مستوى معنوية (0.05)، كما اتضح من الجدول رقم (3) 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 (01) معامل الفا كرونباخ ومعامل الارتباط

عبرة	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	عبرة	الفا كرونباخ	معامل الارتباط
	إذا حذف العنصر			إذا حذف العنصر	
	المحور الرابع			المحور الأول	
01	0,780	01	0,810	0,7430	01
02	0,785	02	0,340,8	0,6830	02
03	510,8	03	0,340,8	0,918	03
04	0,788	04	0,832	0,5470	04
05	0,804	05	0,808	0,7440	05
06	310,8	06	0,740,8	0,6790	06
07	030,8	07	0,817	0,6850	07
قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الرابع = 0.816			قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الاول 0.846		

ويتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامّة بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي 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 فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

7-1- 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 2016م إلى غاية 26 افريل 2016م.

### 1-8-الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

\*الحزم الإحصائية spss، \*النسب المئوية: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، \*المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث، \*ولقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة استخدمنا معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

### 2-عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

#### الجدول رقم 02: إجابات أفراد البحث حول محور الحفز الالهامي:

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة كا2	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ترتيب العبارات
1	تعمل الإدارة على التشجيع لحل المشكلات بطرق مبتكرة	1,500	0,5640	14,52	0,001	2	4
2	تعمل الإدارة على إستثارة حب التحدي في العاملين.	1,44	0,5600	16,29	0,000	2	6
3	قدرة الإدارة على إيضاح وإيصال توقعاتها إلى العاملين.	1,55	0,6120	11,70	0,003	2	2
4	تعمل الإدارة على تحديد الأهداف والالتزام بتحقيقها.	1,55	0,612	11,70	0,003	2	3
5	تعمل الإدارة على العمل بروح الفريق والجماعة بإستمرار.	1,47	0,5630	15,23	0,000	2	5
6	تسهل الإدارة على المتابعة وتقديم النصائح بطرق تربوية.	1,35	0,4850	2,94	0,006	1	7
7	لديها نظرة تفاعلية بنما يتعلق بنظرتها المستقبلية.	1,35	0,654	8,70	0,013	2	1
		1,52	0,375	16,58	0,046	6	

-تحليل الجدول رقم "2" والمتعلق بإجابات أفراد البحث حول محور الحفز الالهامي:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول إجابات أفراد البحث حول محور الحفز الالهامي لدراسة دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، يمكن القول بان المتوسط

الحسابي لجميع الفقرات محور الحفز الالهامي يساوي(1.52) وان الانحراف المعياري لجميع فقرات محور الحفز الالهامي يساوي(0.375) وان القيمة الاحتمالية للعبارات تساوي (0.046) لذلك يعتبر محور الحفز الالهامي دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل عل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على فقرات هذا المحور، ويتضح من السابق ان الإدارة تعمل على حفز العاملين وتلهمهم وتستثيرهم فكريا وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين واقناعهم كونها صادقة معهم وتثق في قدراتهم على انجاز الأهداف المحددة وتركز جاهدة على انجاز المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي، لذلك يُعد الحفز الإلهامي من الأبعاد الرئيسية التي تستند إليها القيادة التحويلية، لأن العاملين في ميدان العمل يحتاجون لمن يحفزهم إيجاباً من فترة لآخرى، حتى تستمر فعاليتهم ويتطور إنجازهم، بدلاً من توجيهه الإنتقادات التي تحدث أثراً سلبياً على معنوياتهم وبالتالي على أداءهم في العمل، والقائد يسعى إلى إستخدام أساليب التحفيز الإدارية الفعالة التي تحدث نقلة نوعية في الأداء، ويمكن أن يتم التحفيز للعاملين من خلال زيادة إلهامهم بأهمية وقيمة العمل ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الخاصة، ويتطلب ذلك ثلاث مراحل هي:

1-الشعور بالحاجة للتغيير. 2-وضع رؤية جديدة. 3-تنفيذ التغيير

ولكي يحفز القائد التحويلي العاملين ينبغي أن يجعلهم شركاء في الإدارة والاستثمار والنجاح والتميز، وليس مجرد أتباع ينفذون تلك التعليمات ولا يشعرون بالإنجاز على المستوى المؤسسي، يقول "بروس" و "آخرون" إذا أردت أن تحصل على أعلى درجة من تحفيز العاملين وتكسيهم كرصيد مهم للمنظمة، دعهم يشعرون ويمارسون كمالكين أو شركاء في المؤسسة.

الجدول رقم 03: إجابات أفراد البحث حول محور الالتزام العاطفي:

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة كا2	مستوى الدلالة	ترتيب العبارات
1	سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقية عمري المهني بالعمل في الإدارة الرياضية.	4.17	0.833	11,35	0.003	7
2	أشعر أن أي مشكلة في الإدارة جزء من مشاكل 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 بأنني جزء فعال من فريق عمل الإدارة.	4.47	0.50	7,118	0.320	1
5	اعتبر الحديث عن عملي خارج 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	تتجانس قيمي الشخصية والقيم السائدة في الإدارة.	4.38	0.551	15,235	0.000	3
		4.38	0.321	14,94	0.051	

-تحليل الجدول رقم "3" والمتعلق بإجابات أفراد البحث حول محور الالتزام العاطفي:

من خلال النتائج المتحصل عليها في جداول إجابات أفراد البحث حول المحور الثاني، وبالنظر إلى عبارات الجدول رقم (11) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كا2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الالتزام 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 إلى 5.00 ) فهذا يعني أن المحور أو العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جداً ، وبما أن متوسط دور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الالتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود فإن

ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود دور للتحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج انه للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

--تحليل الجدول رقم "4" والمتعلق بإجابات أفراد البحث حول محور الإلتزام

#### الاستمراري:

وبالنظر إلى عبارات المحور الثالث في الجدول رقم (12) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح ك2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور التحفيز الإلهامي 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 دور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة يقع في تلك حدود، فان ذلك يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود دور للتحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج: انه للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام الإستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.



**الجدول رقم 04: إجابات أفراد البحث حول محور الالتزام الاستمراري:**

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	قيمة كا2	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 أكلّف 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	

-تحليل الجدول رقم "5" والمتعلق بإجابات أفراد البحث حول محور الالتزام المعياري: وبالنظر إلى عبارات المحور الرابع في الجدول رقم (13) الذي يتضمن استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو هل للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟ والذي يوضح كا2 عدم تطابق في استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الفقرات والعبارات الخاصة بدور التحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، 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 ان المحور او العبارة تشير إلى أن المستوى مرتفع جدا، وبما ان متوسط

المحور يقع في تلك الحدود فاءن ذلك يشير إلى وجود دور للتحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج انه للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الجدول رقم 05: إجابات أفراد البحث حول محور الإلتزام الاستمراري:

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	

### 3- الاستنتاجات والاقتراحات:

#### 3-1- الاستنتاج: جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

\* للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام العاطفي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

\* للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام الاستمراري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

\* للتحفيز الإلهامي دور في تحسين مستوى الإلتزام المعياري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.



- 8-القيروتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000م.
- 9-حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1998.
- 10-المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995
- 11-سالم لخضر، بوزيد أوثن: القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدي موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، المجلد: 6، العدد:2، الصفحة: 39-51 من مجلة الابداع الرياضي.
- 12- عمارة نور الدين: الالتزام في الرياضة وعلاقته بانتهاج السلوك المفضل للمدرب الرياضي من وجهة نظر المدربين، المجلد: 10، العدد:01، الصفحة: 84-106، جوان 2019، من مجلة الابداع الرياضي.
- 13-مقاق كمال: علاقة التحفيز بدافعية الإنجاز عند لاعبي البطولة الوطنية المحترفة الأولى لكرة القدم الجزائرية، العدد: 13 جوان 2014، صفحات 195—202-، من مجلة الابداع الرياضي.