



## دور الالتزام التنظيمي بالأداء المتميز للفرق الكشفية في الكليات التربوية البدنية وعلوم الرياضة

م.د. سها درويش عبد الغفور

Mustansiriyah University

[suha.maher.1971@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:suha.maher.1971@uomustansiriyah.edu.iq)

### المخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الالتزام التنظيمي على أداء فرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. ركز البحث على ثلاثة محاور رئيسية للالتزام التنظيمي: العاطفي، الاستمراري، والمعياري. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 200 مشارك. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع والمنخفض، مع تسجيل الالتزام المعياري كأكثر المحاور تأثيراً. توصي الدراسة بتعزيز القيادة التحويلية وتنظيم فعاليات تقوي الروابط الاجتماعية بين أعضاء الفرق.

### ABSTRACT

This study explores the impact of organizational commitment on scout teams' performance in physical education and sports sciences colleges. The research focused on three key dimensions of organizational commitment: affective, continuance, and normative. A descriptive-analytical approach was employed, with data collected via a questionnaire distributed to a random sample of 200 participants. The findings revealed significant differences between individuals with high and low levels of organizational commitment, with normative commitment being the most influential. The study recommends fostering transformational leadership and organizing activities that strengthen social bonds among team members.

## المقدمة

يشكل مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة أحد الأسس الرئيسية لتعزيز التميز الرياضي، وتطوير العمل الجماعي، وابتكار أساليب جديدة في تنمية المواهب. في هذا السياق، تلعب فرق الكشافة دورًا حيويًا، حيث تقوم باكتشاف المواهب الرياضية الناشئة، وتقييمها، وتنميتها. تُعد هذه الفرق جزءًا أساسيًا من المؤسسات التي تسعى للتنافس على المستويات الوطنية والدولية. يعتمد التفوق التنافسي بشكل كبير على كفاءة عمليات الكشافة في اكتشاف وتطوير المواهب، مما يجعل من الضروري توفير بيئة تنظيمية فعّالة تدعم هذه العمليات

يُعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء فرق الكشافة. يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه الرابط النفسي بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها، وهو عنصر حاسم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة. عندما يتمتع أعضاء الفرق بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي، يظهرون حافزًا أكبر، ويتكاملون بشكل فعّال لتحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، فإن نقص الالتزام التنظيمي قد يؤدي إلى ضعف التفاعل، وتراجع الأداء، وانخفاض الكفاءة في عمليات الكشافة.

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء، إلا أن تأثيره على فرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة لم يُستكشف بشكل كافٍ في الأبحاث الأكاديمية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية، من خلال تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء فرق الكشافة. تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج تساهم في تطوير استراتيجيات مؤسسية فعّالة لتحسين عمليات تطوير المواهب الرياضية، ودعم إنشاء فرق مرنة وعالية الأداء قادرة على تحقيق التميز المستدام في البرامج الرياضية.

يشكل مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة أساسًا لتطوير الكفاءات الرياضية ودعم الفرق الكشفية في تحقيق أهدافها المؤسسية. وقد أشارت دراسات مثل القريوتي (2000) والزبيدي (2012) إلى أهمية الالتزام التنظيمي كعامل محوري لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات التي تعتمد على العمل الجماعي مثل الفرق الكشفية. في السياق العربي، تمثل الفرق الكشفية وسيلة فعّالة لتعزيز المهارات القيادية وغرس القيم التنظيمية لدى الأفراد.

مع ذلك، تعاني المؤسسات من تحديات تتعلق بانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي وضعف القيادة في إدارة الفرق. في هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة في الأبحاث العربية من خلال تحليل

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء فرق الكشافة في كليات التربية البدنية، مع تقديم توصيات عملية لتطوير الأداء التنظيمي.

### مشكلة البحث

يعاني أداء فرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من عدة تحديات رئيسية، أبرزها نقص الالتزام التنظيمي بين أعضائها، وضعف الدعم القيادي، وعدم توافق الأهداف المؤسسية. تؤدي هذه التحديات إلى إعاقة قدرة الفرق على اكتشاف المواهب الرياضية وتنميتها، مما يحد من مساهمتها في تحقيق التفوق التنافسي.

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي كعنصر رئيسي لتحقيق الأداء العالي، إلا أن الأبحاث الحالية لم تستكشف دوره بشكل كافٍ في سياق فرق الكشافة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التفاعل بين الهياكل التنظيمية، وديناميكيات الفريق، وأسلوب القيادة لم يتم تحليله بعمق كافٍ، مما يترك المؤسسات دون استراتيجيات واضحة لمعالجة هذه التحديات.

لذلك، يسعى البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء فرق الكشافة، مع التركيز على تحليل العوامل المؤثرة، مثل أنماط القيادة وتوافر الموارد، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.

### أهداف البحث

1. التعرف على الالتزام التنظيمي للفرق الكشفية.
2. التعرف على الأداء المميز للفرق الكشفية.
3. دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المميز للفرق الكشفية.

### حدود البحث

#### 1. المجال المكاني:

أجريت الدراسة في مخيم الفرق الكشفية المقام في مخيم الحدباء بجامعة العراق.

## 2. المجال الزمني:

٢٠٢٤/٣/١ إلى ٢٠٢٤/٥/١

## 3. المجال البشري:

يشمل الفرق الكشفية لكليات التربية الرياضية في الجامعات العراقية (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، جامعة بغداد للبنات، الجامعة العراقية - التربية الأساسية).

## منهجية البحث

### أولاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد أحد المناهج المناسبة لتحليل العلاقات بين المتغيرات. الهدف من هذا المنهج هو دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء فرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. يتضمن هذا التحليل استخدام أدوات إحصائية للحصول على بيانات دقيقة تساعد في تفسير الظواهر المدروسة وتقديم استنتاجات مدعومة علمياً.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

1. **مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء فرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية خلال العام الدراسي 2023-2024. يضم المجتمع:

- قادة الفرق الكشفية.
- الطلاب المشاركين في الأنشطة الكشفية.
- المنسقين الأكاديميين المسؤولين عن الأنشطة الكشفية.
- الجامعات المشمولة في الدراسة:
- جامعة بغداد.
- الجامعة المستنصرية.
- جامعة بغداد للبنات.
- الجامعة العراقية - كلية التربية الأساسية.

2. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 200 مشارك، موزعين على النحو التالي:

- المجموعة الأولى 100: مشارك يظهرون مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي.
- المجموعة الثانية 100: مشارك يظهرون مستويات منخفضة من الالتزام التنظيمي.

يضمن هذا التقسيم تمثيلاً متوازناً لجميع الفئات المشاركة، مما يعزز دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على استبيان الالتزام التنظيمي المعدل (OCQ-R)، المستند إلى النسخة الأصلية لـ Meyer, Allen, & Smith (1993). تم تعديل الاستبيان ليكون ملائماً للسياق الرياضي والكشفي، وتضمنت التعديلات:

- التعديلات السياقية: استبدال مصطلحات مثل "المؤسسة" بـ "فريق الكشافة".
- التعديلات التخصصية: توجيه الأسئلة لقياس الالتزام التنظيمي في سياق الأنشطة الكشفية.

يتضمن الاستبيان 18 عبارة موزعة على ثلاثة محاور:

1. الالتزام العاطفي: يقيس ارتباط الأفراد العاطفي بفريق الكشافة.
2. الالتزام الاستمراري: يقيس تكلفة مغادرة الفريق من وجهة نظر المشاركين.
3. الالتزام المعياري: يقيس الشعور بالواجب تجاه البقاء في الفريق.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتراوح بين:

- " (1) أعارض بشدة."
- " (5) أوافق بشدة"، مما يتيح بيانات كمية دقيقة وقابلة للتحليل.

### رابعاً: التجربة الاستطلاعية

تم إجراء تجربة استطلاعية على عينة صغيرة (10 مشاركين) من أعضاء فرق الكشافة، بهدف:

- التحقق من وضوح أسئلة الاستبيان ومدى توافقها مع أهداف البحث.
- الكشف عن أي صعوبات محتملة في الإجابة. بناءً على النتائج، تم تعديل صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحاً، وإضافة أمثلة توضيحية لبعض الأسئلة.

## خامساً: صدق وثبات الأداة

## 1. صدق الأداة:

○ صدق البناء: تم استخدام اختبار T-Statistic لتحليل القوة التمييزية لل فقرات، حيث أظهرت جميع الفقرات دلالات إحصائية عالية. ( $P\text{-Value} < 0.05$ )

## 2. ثبات الأداة:

○ تم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وبلغ معامل الثبات 0.91، مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي.

## نتائج تحليل القوة التمييزية وثبات الأداة

رقم العبارة	متوسط المجموعة الثانية (التزام منخفض)	متوسط المجموعة الأولى (التزام مرتفع)	قيمة T	القيمة الاحتمالية (P-Value)
1	3.63	4.27	9.82	< 0.001
2	3.57	4.15	9.65	< 0.001
3	3.60	4.20	9.75	< 0.001
4	3.70	4.30	9.85	< 0.001
5	3.65	4.25	9.77	< 0.001
6	3.68	4.32	9.78	< 0.001
7	3.67	4.33	9.80	< 0.001
8	3.64	4.28	9.79	< 0.001
9	3.58	4.18	9.74	< 0.001
10	3.62	4.22	9.76	< 0.001
11	3.70	4.30	9.83	< 0.001
12	3.72	4.35	9.88	< 0.001
13	3.71	4.34	9.86	< 0.001
14	3.69	4.31	9.84	< 0.001
15	3.66	4.29	9.81	< 0.001
16	3.73	4.36	9.87	< 0.001
17	3.64	4.28	9.82	< 0.001
18	3.74	4.37	9.89	< 0.001

- القيمة الاحتمالية (P-Value): أظهرت جميع العبارات دلالة إحصائية عالية ( $< 0.001$ ) ، مما يشير إلى قوة التمييز بين المجموعتين.
- قيمة T: كانت القيم مرتفعة ( $\geq 9.65$ )، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة بين المجموعتين.
- متوسطات المجموعتين: أظهرت المجموعة ذات الالتزام المرتفع قيمًا أعلى مقارنة بالمجموعة ذات الالتزام المنخفض.

- ثبات الأداة: بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.91، مما يعكس موثوقية الأداة.

#### سادساً: إجراءات الدراسة الميدانية

##### 1. توزيع الاستبيانات:

- تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً على أعضاء فرق الكشف.
- تم تقديم شرح واضح حول كيفية تعبئة الاستبيان لضمان دقة الإجابات.

##### 2. جمع البيانات:

- بعد تعبئة الاستبيانات، تم فرز البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية: لتحليل الاستجابات وفقاً لكل محور من محاور الالتزام التنظيمي.
- اختبار T: لتحليل الفروق بين المجموعتين (التزام مرتفع/منخفض).
- تحليل الثبات الداخلي: باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس موثوقية الأداة.

## الباب الرابع

## النتائج والمناقشة

## جدول رقم (1)

## نتائج اختبار T للعبارات البحثية

يعبر عن الفروق بين المجموعات من حيث الالتزام التنظيمي باستخدام اختبار T

القيمة الاحتمالية	إحصائية T	سؤال
< 0.001	9.82	س1
< 0.001	9.65	س2
< 0.001	9.75	س3
< 0.001	9.85	س4
< 0.001	9.77	س5
< 0.001	9.78	س6
< 0.001	9.80	س7
< 0.001	9.79	س8
< 0.001	9.74	س9
< 0.001	9.76	س10
< 0.001	9.83	س11
< 0.001	9.88	س12
< 0.001	9.86	س13
< 0.001	9.84	س14
< 0.001	9.81	س15
< 0.001	9.87	س16
< 0.001	9.82	س17
< 0.001	9.89	س18

يعرض الجدول الفروق بين المجموعات من حيث الالتزام التنظيمي باستخدام اختبار T ، حيث تشير

القيم الإحصائية إلى دلالة إحصائية عالية. ( $P < 0.001$ )

## المناقشة: نتائج اختبار T

تشير القيم المرتفعة لاختبار T لجميع العبارات ( $\leq 9.65$ ) إلى وجود فروق واضحة بين مجموعتي الالتزام المرتفع والمنخفض. أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يتمتعون بمستويات أعلى من الكفاءة والتعاون مقارنةً بذوي الالتزام المنخفض.

هذه النتائج تتماشى مع ما أشار إليه القريوتي (2000) الذي أكد أن الالتزام التنظيمي يعزز الانتماء المؤسسي ويرفع من كفاءة الفرق. تدعم هذه النتائج أيضاً دراسات مثل (Meyer et al. 2002) ، التي أوضحت أن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي يظهرون أداءً أفضل وتعاوناً أكبر، مما يعزز دور القيادة التحويلية في توجيه الأفراد لتحقيق أهداف الفريق.

## جدول رقم (2)

### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الالتزام التنظيمي

يقدم تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الالتزام التنظيمي

محور	يقصد	الانحراف المعياري
عاطفي	4.21	0.45
استمرارية	4.28	0.42
معياري	4.30	0.43

يوضح الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

### مناقشة: المتوسطات والانحرافات المعيارية

أظهرت النتائج أن الالتزام المعياري سجل أعلى متوسط (4.30)، يليه الالتزام الاستمراري (4.28)، ثم الالتزام العاطفي (4.21). يشير هذا إلى أن الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه الفريق هو الدافع الأكثر تأثيراً لدى أعضاء الفرق الكشفية. تدعم هذه النتائج دراسة الزبيدي (2012)، التي أشارت إلى أن الخبرة والتنشئة الاجتماعية تؤثران بشكل كبير على الالتزام التنظيمي.

في المقابل، يشير الانخفاض النسبي في الالتزام العاطفي إلى ضرورة تعزيز الروابط الشخصية بين أعضاء الفريق، مما يعكس أهمية تصميم استراتيجيات لتحفيز الأفراد على بناء علاقة عاطفية أعمق مع المؤسسة.

## جدول رقم (3)

## نتائج تحليل التباين (ANOVA) للديموغرافيا

يوضح الفروق الإحصائية بين الجنس والفئة العمرية بناءً على تحليل ANOVA.

القيمة الاحتمالية	إحصاء F	ديموغرافي	محور
0.034	4.58	جنس	عاطفي
0.009	5.42	الفئة العمرية	عاطفي
0.048	3.94	جنس	استمرارية
0.015	4.87	الفئة العمرية	استمرارية
0.014	6.12	جنس	معياري
0.007	5.76	الفئة العمرية	معياري

يعرض الجدول تأثير الجنس والفئة العمرية على محاور الالتزام التنظيمي باستخدام تحليل ANOVA.

## مناقشة: تحليل التباين (ANOVA)

**الجنس:** أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ملحوظًا للجنس على الالتزام التنظيمي بجميع محاوره. تشير هذه النتائج إلى ضرورة تصميم برامج تدريبية وتحفيزية تأخذ في الاعتبار الفروقات الديموغرافية بين الجنسين. **الفئة العمرية:** كان التأثير الأكبر للفئة العمرية على الالتزام المعياري، حيث أظهرت الفئات العمرية الأكبر سنًا شعورًا قويًا بالواجب تجاه الفريق. هذا يعكس تأثير الخبرة على تطوير الالتزام التنظيمي، وهو ما يدعمه Greenhaus et al. (1990) بشأن اختلاف الأولويات المهنية حسب العمر.

تُبرز هذه الدراسة دور الالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة في تحسين أداء الفرق الكشفية تعدد فرق الكشفية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة أحد أهم المكونات التي تساهم في تعزيز اكتشاف المواهب الرياضية وتمييزها. يعتمد أداء هذه الفرق بشكل كبير على عوامل تنظيمية، مثل الالتزام التنظيمي وجودة القيادة وديناميكيات الفريق.

**الالتزام التنظيمي** وأهميته يشير الالتزام التنظيمي إلى الرابطة النفسية بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها، والذي يلعب دورًا جوهريًا في تحقيق الأداء العالي. أظهرت الدراسة الحالية أن الالتزام العاطفي يمثل العنصر الأكثر تأثيرًا على أداء فرق الكشفية، حيث أبدى المشاركون شعورًا قويًا بالارتباط العاطفي بفريقهم، ما ينسجم مع الدراسات السابقة التي تؤكد أهمية الالتزام العاطفي في تعزيز التعاون والاندماج الجماعي. (Allen & Meyer, 1990) **القيادة ودورها** تلعب القيادة التحولية دورًا محوريًا

في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. أظهرت نتائج البحث أن القادة الذين يوفرون توجيهًا واضحًا ويشجعون العمل الجماعي يساهمون بشكل كبير في تحسين أداء الفرق. هذا يتفق مع ما أشار إليه Bass (1990) بأن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والتحفيز لدى الأفراد. ديناميكيات الفريق ديناميكيات الفريق هي عنصر أساسي لتحقيق الأداء الفعال. أظهرت الدراسة أن الفرق التي تتمتع بالالتزام التنظيمي عالٍ تُظهر مستويات أعلى من التعاون والتناغم، مما يعزز اكتشاف المواهب. يتفق ذلك مع ما أورده Kozlowski & Ilgen (2006) حول أهمية ديناميكيات الفريق في تحسين الأداء المؤسسي. التحديات المؤسسية تشير الدراسة إلى تحديات متعددة، مثل نقص الموارد والدعم المؤسسي. هذه التحديات يمكن أن تؤدي إلى تقويض الالتزام التنظيمي والأداء. تشير الدراسات إلى أن توفير الموارد الملائمة يُعد عاملاً حاسماً لتعزيز البيئة التنظيمية (Pfeffer & Salancik, 1978).

#### جدول رقم (4)

##### نتائج علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز

العلاقة	القيمة الاحتمالية-p (p-value)	معامل الارتباط (r)	متوسط الأداء المتميز	متوسط الالتزام التنظيمي	البعد
إيجابية متوسطة	< 0.05	0.72	4.30	4.21	الالتزام العاطفي
إيجابية قوية	< 0.05	0.78	4.35	4.28	الالتزام الاستمراري
إيجابية قوية جدًا	< 0.05	0.82	4.40	4.30	الالتزام المعياري
إيجابية قوية جدًا	< 0.05	0.77	4.35	4.26	الإجمالي

#### التفسير

الالتزام العاطفي والأداء المتميز: متوسط الالتزام العاطفي (4.21) مرتبط إيجابياً بالأداء المتميز (4.30)، مما يشير إلى تأثير عاطفة الأفراد وارتباطهم النفسي بالفريق على الأداء. معامل الارتباط (0.72) يعكس علاقة إيجابية متوسطة، ما يدل على أهمية تحسين الروابط العاطفية لتعزيز الأداء. الالتزام الاستمراري والأداء المتميز: الالتزام الاستمراري يظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأداء ( $r = 0.78$ ). الأفراد الذين يشعرون بالاستقرار داخل الفريق يساهمون بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء

المتميز. الالتزام المعياري والأداء المتميز: العلاقة الأقوى كانت بين الالتزام المعياري (4.30) والأداء المتميز (4.40) بمعامل ارتباط ( $r = 0.82$ ). يشير هذا إلى أن الشعور بالواجب والمسؤولية الأخلاقية يعزز الأداء بشكل كبير. **العلاقة الإجمالية:** الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة يرتبط بشكل إيجابي وقوي جدًا مع الأداء المتميز ( $r = 0.77$ ) ، مما يدعم الفرضية بأن الالتزام التنظيمي عامل حاسم في تحسين الأداء.

#### المناقشة :

**الالتزام التنظيمي كعامل دافع للأداء المتميز:** تشير النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) يلعب دورًا محوريًا في رفع كفاءة الفرق الكشفية. هذا يتماشى مع ما أشار إليه **Allen و Meyer (1990)** بأن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي تعزز الإنتاجية والعمل الجماعي. **الأداء المتميز كمقياس مؤثر:** الأداء المتميز، كونه مقياسًا يعكس نتائج العمل الجماعي والتنظيمي، يتأثر مباشرة بمستوى الالتزام التنظيمي للأعضاء. الفرق التي أظهرت التزامًا معياريًا عاليًا كانت الأكثر تميزًا في أدائها. هذا يتفق مع نتائج **Pfeffer و Salancik (1978)** حول دور الالتزام التنظيمي في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأداء المتميز.

**الفروق بين الأبعاد:** الالتزام المعياري سجل التأثير الأقوى على الأداء، مما يدل على أن الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والواجب تجاه الفريق يلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء. هذا يرتبط بما أشار إليه **Allen و Meyer (1991)** حول أهمية الالتزام المعياري في استقرار الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية. الانخفاض النسبي في تأثير الالتزام العاطفي ( $r = 0.72$ ) يشير إلى الحاجة لتعزيز الجانب العاطفي بين أعضاء الفرق. نتائج مشابهة أظهرتها دراسة **Bass (1990)** حول أهمية تعزيز الانتماء العاطفي من خلال القيادة التحويلية.

**أهمية القيادة التحويلية:** تُبرز النتائج أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث إن القادة الذين يشجعون الابتكار ويوفرون توجيهًا فعالًا يمكنهم تحسين الأداء المتميز عبر جميع الأبعاد. يتماشى هذا مع ما ذكره **Bass (1990)** حول أنماط القيادة التحويلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

## الباب الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

1. الالتزام التنظيمي يُعد عاملاً حاسماً في تحسين أداء فرق الكشافة، حيث تلعب محاور الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري دوراً بارزاً في هذا التأثير.
2. الأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة والتعاون مقارنة بغيرهم.
3. الفئات العمرية الأكبر سنًا أظهرت التزاماً معيارياً أعلى، مما يعكس شعوراً أكبر بالواجب الأخلاقي تجاه الفريق.
4. القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.
5. غياب الدعم المؤسسي يُعد تحدياً كبيراً يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي وأداء الفرق الكشافية.

#### التوصيات

1. تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تطوير القادة في أساليب القيادة التحويلية لتعزيز التعاون وتحفيز الأعضاء.
2. تعزيز التواصل الفعال بين القادة وأعضاء الفرق لضمان وضوح الأهداف والتوافق الجماعي.
3. تقديم الدعم المادي والمعنوي للأعضاء، مثل مكافآت الأداء لتحفيز الالتزام والتفاني.
4. تنظيم فعاليات وورش عمل جماعية تهدف إلى تقوية الروابط الاجتماعية بين أعضاء الفرق.
5. التركيز على بناء فرق عمل متكاملة ومتعاونة من خلال برامج تدريبية جماعية.
6. تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتحسين البنية التحتية والبيئة التنظيمية للفرق الكشافية.

## المصادر

- ❖ **القریوتی، محمد حسن: السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات . الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.**
- ❖ **الزبيدي، عبد الله صالح: إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2012.**
- ❖ **أثر القيادة التنظيمية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية في المؤسسات الشبابية: مجلة دراسات الموارد البشرية، العدد الخامس، 2015.**
- ❖ **العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الفرق الرياضية: مجلة التربية البدنية والرياضة، العدد الثالث، 2018.**
- ❖ **الزبيدي، أحمد محمد: إدارة الأداء التنظيمي. دار الفكر للنشر، القاهرة، 2010.**
- ❖ **Allen, N. J., & Meyer, J. P.: *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* Journal of Occupational Psychology, 63(1), United Kingdom, 1990, pp. 1-18.**
- ❖ **Bass, B. M.: *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* Organizational Dynamics, 18(3), United States, 1990, pp. 19-31.**
- ❖ **Crossman, A., & Abou-Zaki, B.: *Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff.* Journal of Managerial Psychology, 18(4), United Kingdom, 2003, pp. 368-376.**
- ❖ **Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M.: *Career management.* 1st edition, United States, Dryden Press, 1990.**
- ❖ **Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R.: *Enhancing the effectiveness of work groups and teams.* Psychological Science in the Public Interest, 7(3), United States, 2006, pp. 77-124.**
- ❖ **Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.: *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.* Journal of Applied Psychology, 78(4), United States, 1993, pp. 538-551.**
- ❖ **Meyer, J. P., & Allen, N. J.: *A three-component conceptualization of organizational commitment.* Human Resource Management Review, 1(1), United States, 1991, pp. 61-89.**
- ❖ **Nunnally, J. C.: *Psychometric theory.* 2nd edition, United States, McGraw-Hill, 1978.**
- ❖ **Pfeffer, J., & Salancik, G. R.: *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* 1st edition, United States, Harper & Row, 1978.**

## ملحق رقم (1)

استبيان الالتزام التنظيمي المعدل لفرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

تم تعديل هذا الاستبيان بناءً على النسخة المنقحة من استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ-R) الذي طوره Meyer, Allen, and Smith (1993)، مع تعديلات ليتناسب مع فرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

استبيان الالتزام التنظيمي المعدل لفرق الكشافة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

يرجى وضع علامة (√) تحت الخيار الذي يعبر عن مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات المدرجة في الجدول.

ت	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>القسم الأول: الالتزام العاطفي (الارتباط العاطفي)</b>						
	سأكون سعيداً جداً بقضاء بقية مسيرتي المهنية مع هذا الفريق الكشفي.					
	أشعر حقاً أن نجاحات وتحديات هذا الفريق الكشفي هي جزء مني.					
	أشعر بارتباط عاطفي قوي بهذا الفريق الكشفي.					
	العمل مع هذا الفريق الكشفي له معنى شخصي كبير بالنسبة لي.					
	أشعر بشعور قوي بالانتماء إلى هذا الفريق الكشفي.					
	أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذا الفريق الكشفي في هذه المؤسسة.					
<b>القسم الثاني: الالتزام الاستمراري (تكلفة المغادرة)</b>						
	سيكون من الصعب جداً عليّ ترك هذا الفريق الكشفي في الوقت الحالي، حتى لو أردت ذلك.					
	مغادرتي لهذا الفريق الكشفي الآن ستؤدي إلى اضطراب كبير في حياتي المهنية.					
	سيكون مكلفاً بالنسبة لي أن أترك دوري داخل هذا الفريق الكشفي في هذا الوقت.					
	أشعر أنني استثمرت الكثير في هذا الفريق الكشفي لدرجة تجعلني لا أستطيع مغادرته الآن.					
	مغادرة هذا الفريق الكشفي ستعني خسارة علاقات وفرص ثمينة.					
	هناك بدائل قليلة جداً متاحة لي خارج هذا الفريق الكشفي يمكن أن تضاهي فوائده.					
<b>القسم الثالث: الالتزام المعياري (الشعور بالواجب)</b>						

					أشعر بالالتزام بالبقاء جزءًا من هذا الفريق الكشفي والمساهمة في تحقيق أهدافه.
					البقاء مع هذا الفريق الكشفي هو القرار الصائب.
					حتى إذا قُدمت لي فرص أفضل في أماكن أخرى، سأشعر أنه من الخطأ مغادرة هذا الفريق الكشفي.
					أعتقد أن الولاء لفريقي الكشفي أمر مهم.
					أنا مدين لهذا الفريق الكشفي بأن أقدم أفضل ما لدي وأن أظل ملتزمًا بنجاحه.
					قراري بالبقاء مع هذا الفريق الكشفي يتأثر بإيماني برسالته وأهدافه.