

تأثير المتغيرات الديمغرافية على مستويات الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية

*أ/ فيصل محمد الحربي

**د/ محمد بن علي الشمري

المخلص:

هدف البحث الى معرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية على أبعاد الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية، حيث اعتمد هذه البحث المنهج الكمي الوصفي، ولتحقيق اهداف البحث قام الباحثان بإعداد استبانة الالتزام التنظيمي كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وحيث تم جمع البيانات من عدد (٢٨٤) فرداً يمثلون عينة البحث بمعدل استجابة (٢٧,٨%) من المجتمع الكلي وهم جميع موظفي الاتحادات الرياضية السعودية والبالغ عددهم ما يقارب (١٠٢٢) فرداً، حيث أظهرت نتائج البحث أن الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٤,١٤)، وجاءت أبعاد الالتزام التنظيمي وفق الترتيب التالي: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر. كما أوضحت النتائج أن الذكور لديهم مستويات أعلى في الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده مقارنة بالإناث، مع فارق أكبر في الالتزام العاطفي. بالإضافة الى أن الالتزام المستمر يكون أعلى لدى الموظفين الأصغر سناً وذوي الخبرة الأقل، لكنه ينخفض تدريجياً مع التقدم في العمر وزيادة سنوات الخبرة، بينما يظل الالتزام العاطفي والمعيارى ثابتين. وفي ضوء تلك النتائج، فمن أهم توصيات البحث هي ضرورة العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئات عمل تُركز على التقدير المستمر، والتمكين وربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية والمهنية للموظفين خصوصاً النساء منهم.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الاتحادات الرياضية، المملكة العربية السعودية.

* عضو هيئة تدريس في كلية الملك فهد الامنية

**أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويحية، جامعة الملك سعود.

Abstract

This study aimed to examine the impact of demographic variables on the dimensions of organizational commitment within Saudi sports federations, utilizing a quantitative descriptive methodology. A descriptive quantitative methodology was employed, with a designed organizational commitment questionnaire used as the primary data collection tool. Data were collected from 284 participants, representing a 27.8% response rate from an total population of approximately 1,022 employees in Saudi sports federations. The findings revealed a high overall level of organizational commitment, with a mean score of 4.14. The dimensions of commitment were ranked as follows: normative commitment, affective commitment, and continuance commitment. Gender differences were observed, with males exhibiting higher commitment levels across all dimensions, particularly in affective commitment. Additionally, continuance commitment was found to be higher among younger, less experienced employees but gradually declined with age and experience. In contrast, affective and normative commitments remained stable across age and levels of experience groups. Based on these findings, the study recommends enhancing organizational commitment by fostering work environments that emphasize continuous appreciation, employee empowerment, and the alignment of organizational goals with employees' personal and professional objectives, particularly for women.

Keywords: organizational commitment, sports federations, Saudi Arabia

المقدمة ومشكلة البحث:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال الأعوام السابقة تغيرات وتحولات كبيرة وملموسة على مستويات عدة وفي جميع القطاعات. هذه التغيرات والتحولات هي نتاج خطة تحول شاملة في المملكة تعرف بـ "رؤية ٢٠٣٠" والتي تهدف إلى تنوع الاقتصاد من خلال تقليل الاعتماد على النفط و رفع فعالية وكفاءة الحكومة وكذلك رفع مستوى جودة الحياة للمواطنين والمقيمين (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). يعتبر القطاع الرياضي من القطاعات الحيوية في رؤية ٢٠٣٠ والتي تسعى المملكة للاستفادة منه على أمثل وجه من خلال وضع استراتيجيات تطويرية واستثمارية للقطاع. فعلى سبيل المثال، قامت وزارة الرياضة بوضع وتنفيذ استراتيجية دعم الاتحادات الرياضية السعودية هدفت إلى تنظيم القطاع وتحقيق التطور والتدريب الفني والإداري للعاملين في الاتحادات. في ظل هذه الاستراتيجية، أصبح قطاع الاتحادات الرياضية السعودية مركزاً محورياً للتطور، مع التركيز على الحوكمة والتنظيم والمساءلة. وفي المقابل، يتطلب على الاتحادات الرياضية السعودية اثبات امتثالها للممارسات الإدارية السليمة، وتحقيق نتائج وفق لمؤشرات أداء قابلة للقياس، وكذلك الامتثال للأطر التنظيمية لضمان الاستدامة (وزارة الرياضة، ٢٠١٩). في ضوء هذه التزامات الاتحادات بهذه الاستراتيجيات، يصبح دور الكوادر البشرية أكثر أهمية لتحقيق أهدافها وتطلعاتها.

وواحدة من أهم اتجاهات الأفراد داخل المنظمات والتي تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم الوظيفي هو الالتزام التنظيمي، والذي يعني التوجه الذهني والحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة (Alen & Meyer, 1990). فعندما يكون الموظف ملتزم بدرجة عالية، يكون لديه رغبة أكبر بالبقاء، والذي يعكس مدى ارتباطه ودرجة تفانيه في تحقيق أهداف المنظمة وقيمتها. ويعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم التي تعبر عن العلاقة الفاعلة والمنضبطة من قبل الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وتطبيق معاييرها والالتزام بجميع قوانينها بثقة وقناعة؛ بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وقوتها وإنتاجيتها (Chi & Yeh, 2013). بالإضافة لذلك، يعد الالتزام التنظيمي من أوضح وأبرز السلوكيات التنظيمية التي تساعد في تنمية وتطوير عمل المنظمات الرياضية، وبالتالي يعود النفع على الموظفين أيضاً عبر علاقة منفعة تبادلية، حيث إن الموظفين الذين يظهر التزاماً تنظيمياً أعلى يكونون أكثر إنتاجية، كما أن سلوك الموظفين الملتزمين بالمنظمة من الممكن أن يؤدي إلى مستويات عالية ومرتفعة من الاستدامة المؤسسية (Nguyen, 2016).

يُشكل الالتزام التنظيمي ركيزةً أساسيةً في الأداء الفعال والاستدامة طويلة الأمد للمنظمات الرياضية، لا سيما في ظل بيئة اليوم سريعة التطور والتنافسية. فهو يُجسّد الارتباط النفسي للموظف، وشعوره بالمسؤولية، واستعداده للحفاظ على علاقة وطيدة مع منظمته، مما يؤثر بشكل مباشر على دافعيته ورضاه الوظيفي وأدائه (قعودة وسلامي، ٢٠٢٠). ونظرًا للتحديات الفريدة التي تواجهها المنظمات الرياضية - بما في ذلك الظروف الخارجية المتقلبة، والمنافسة الشديدة، والحاجة إلى الابتكار المستمر - فإن تنمية قوة عاملة ملتزمة أمرٌ بالغ الأهمية للتكيف الاستراتيجي والنجاح التشغيلي (Mazarei et al., 2012).

في المنظمات الرياضية، يُترجم التزام الموظفين إلى تعاون مُعزز، ومرونة أكبر في مواجهة التغييرات التنظيمية، ونهج استباقي لتحقيق المهام التنظيمية. ويُعد هذا الأمر بالغ الأهمية لأن المنظمات الرياضية تعمل في بيئات ديناميكية، حيث يُعزز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والعمل الجماعي المتماسك فعالية تنفيذ السياسات وتنفيذ البرامج. كما تشير الأدلة التجريبية بشكل متزايد، يرتبط الالتزام التنظيمي في المؤسسات الرياضية ارتباطًا وثيقًا بعمليات التعلم التنظيمي التي تُسهّل اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بين الموظفين (Usefi et al., 2013). بالإضافة لذلك، أشار ديمير Demir (٢٠١٢) إلى أن الالتزام التنظيمي في المنظمات الرياضية يتأثر بعوامل ديموغرافية عديدة كالجنس، والمنصب، سنوات الخبرة، مما يؤثر على مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم وولائهم لها. وبينما تختلف بعض أنواع الالتزام، وخاصةً الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، تبعًا لهذه العوامل، فإن أنواعًا أخرى، مثل الالتزام المعياري، تبقى مستقرة نسبيًا. ولا يبدو أن للعمر تأثيرًا يُذكر. وهذا يشير إلى أن الخصائص الشخصية والمهنية تلعب دورًا في تشكيل مستويات التزام الموظفين داخل المنظمات الرياضية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من أهمية الالتزام التنظيمي على المنظمات الرياضية والاهتمام البحثي المتزايد في السلوكيات التنظيمية الإيجابية، فإن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية. كما أشار الشمري (Alshammari, 2020) في دراسته إلى أن هناك ندرة في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالإدارة الرياضية بالأخص مجال السلوكيات التنظيمية، وهذا ما دفع الباحثان لأجراء دراسة تهدف إلى معرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية على مستويات الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- ١- مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الاتحادات الرياضية السعودية
- ٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث تبعاً للمتغيرات التالية: العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والجنس بالاتحادات الرياضية السعودية

تساؤلات البحث:

يسعى هذه البحث للإجابة عن التساؤلين التاليين:

- ١- ما مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين بالاتحادات الرياضية السعودية؟
- ٢- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث تبعاً للمتغيرات التالية: العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والجنس بالاتحادات الرياضية السعودية؟

مصطلحات البحث:**- الالتزام التنظيمي:**

هو حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة. وتؤثر على مدى استمراره فيها. ويعتمد كذلك على اندماج مع المنظمة لتحقيق أهدافها وبذل أقصى جهد لمصلحتها (Alen & Meyer, 1990).

- الالتزام العاطفي:

هو الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة وإدراكه بالخصائص التي تميزه في عمله، ويمثل التوافق بين القيم الشخصية للفرد والقيم التنظيمية (Alen & Meyer, 1990).

- الالتزام المعياري:

هو شعور الفرد بالواجب الأخلاقي أو الالتزام بالبقاء في المنظمة. الأفراد في هذا البعد يشعرون أنه يجب عليهم الاستمرار في العمل بالمنظمة (Alen & Meyer, 1990).

- الالتزام المستمر:

يُشير إلى إدراك الفرد للتكاليف المرتبطة بترك العمل. الأفراد الذين لديهم التزام استمراري مرتفع يحتاجون للبقاء بسبب إدراكهم لارتفاع كلفة المغادرة (Alen & Meyer, 1990).

- الاتحادات الرياضية:

"هي الهيئة التي تتكون من أندية أو جمعيات الخاضعة لأحكام القوانين تتماثل في أغراضها ونشاطاتها كله أو بعضه بقصد تنظيم وتنسيق أوجه هذا النشاط بينهما وتبادل الاستفادة بمنشأتها وتنظيم مصادر تمويلها" (الشافعي وجمال الدين، ٢٠٠٨، ص ٢٧٠).

إجراءات البحث:**منهج البحث:**

استخدم البحث المنهج الكمي الوصفي لمناسبته لتحقيق أهداف البحث الحالية، ويوضح العساف (٢٠١٢) أن المنهج الوصفي يحاول من خلال وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة بما يسهم في تفسير تأثير المتغيرات الديمغرافية على مستويات الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية من وجهة نظر الموظفين.

مجتمع البحث:

ويتكون مجتمع البحث الحالية من جميع موظفي الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٠٢٢) فرداً، حسب التقرير السنوي (٢٠١٩) لإحصائيات وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية (وزارة الرياضة، ٢٠١٩).

عينة البحث:

أعتمد الباحثان على أسلوب العينة العمدية، بمعنى أن يتم سحب العينة من المجتمع حسب ما هو متاح (Sekaran & Bougie, 2016)؛ لذلك تم ارسال رابط الاستبانة الإلكترونية لأكبر عدد متاح من أفراد المجتمع، وتمت الاستجابة من (٢٨٤) فرداً، يمثلون نسبة (٢٨,٨٦%) من المجتمع الكلي، وهي نسبة مقبولة في البحوث الوصفية (Johnson and Christensen, 2024). ويتبين من خلال جدول (١) أن الفئة العمرية الموظفين لمن هم في عمر أقل من (٢٦) سنة، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (٥٨,٤٥)%. وجاءت الفئة العمرية من ٢٦ سنة إلى ٣٠ سنة في المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (٢١,٨٣%) من عينة البحث. حيث تمثل هذه الفئتان النسبة الأكبر مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، ويعزى هذا لتوسع الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية في الفترة الأخيرة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تستهدف تمكين الشباب، بالإضافة لتوافق هذه النسبة مع طبقة المجتمع السعودي والتي يمثل فيها الشباب من هم تحت سن الثلاثين (٦٣%) (هيئة الإحصاء العامة، ٢٠٢٢). يلاحظ من الجدول (١) أن التوزيع النسبي لعينة البحث وفق للحالة الاجتماعية جاءت وفق التالي: متزوج/ه بنسبة (١٨,٣١) %، وغير متزوج/ه بنسبة (٨١,٦٩) %. وتتسق النتائج السابقة مع أعمار عينة البحث حيث النسبة الأكبر منهم دون الـ (٢٦) سنة أي في مقتبل العمر، وفي مرحلة الإعداد للزواج. ويتبين من خلال جدول (١) التوزيع النسبي لعينة البحث وفق الجنس،

حيث جاء المشاركون الذكور في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (٨٧,٣٢%)، وجاءت المشاركات الإناث بنسبة مئوية بلغت (١٢,٦٨%). وقد يعزى النسبة الأكبر من الموظفين من الذكور إلى طبيعة عمل قطاع الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية وحادثة عمل المرأة السعودية في القطاع رغم الجهود الكبيرة لتمكين المرأة في قطاع الرياضة. وكذلك يوضح الجدول (١) أن نسب عينة البحث وفق المؤهل العلمي أظهرت بأن الحاصلين من المشاركين على مؤهل بكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (٨٤,١٥%)، يعزى ذلك إلى أن معظم الموظفين من مرحلة الشباب وأن قطاع الاتحادات الرياضية السعودية قطاع فنيّ ويشر بمستقبل مزدهر للاتحادات الرياضية. ويوضح جدول (١) أن نسب عينة البحث وفق سنوات الخبرة أظهرت بأن المشاركين من أصحاب الخبرة أقل من ٣ سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (٦١,٦٢%)، وتتسق نتائج عدد سنوات الخبرة مع نسبة الموظفين الشباب حيث يمثلون باكورة العمل في الاتحادات الرياضية السعودية.

جدول (١)

المعلومات الديمغرافية لعينة البحث (ن = ٢٨٤)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أصغر من ٢٦ سنة	166	58.45%
	من ٢٦ سنة إلى ٣٠ سنة	62	21.83%
	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	14	4.93%
	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	17	5.99%
	أكبر من ٤٠ سنة	25	8.80%
الحالة الاجتماعية	متزوج/ه	52	18.31%
	غير متزوج/ه	٢٣٢	٨١,٦٩%
الجنس	انثى	36	12.68%
	ذكر	248	87.32%
	ثانوية عامة	27	9.51%
المؤهل العلمي	دبلوم	11	3.87%
	بكالوريوس	239	84.15%
	دراسات عليا	٧	٢,٤٦%
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	175	61.62%
	من ٣ سنوات إلى ٦ سنوات	59	20.77%
	٧ سنوات وأكثر	٥٠	17.61%

أدوات جمع البيانات:

تم اتباع المنهج العلمي في عملية تصميم أداة البحث من خلال الاعتماد على مصادر أولية وثانوية. تم تحديد محاور الاستبيان وصياغة أسئلة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت "الالتزام التنظيمي" وتم الاعتماد على المقياس الذي قدمه Meyer et al. (١٩٩٣) واستخدمه كلاً من قعودة وسلامي (٢٠٢٠) و شاكرو وآخرون (٢٠٢٤)، ومن ثم تم بناء الاستبيان في صورته الأولية بعد مراجعتها وتعديلها لغوياً. ولتحقيق الصدق الظاهري، تم عرض الاستبيان على عدد (١٠) محكمين أكاديميين في تخصص الإدارة الرياضية، وعلوم الرياضة، في الجامعات السعودية في تخصص الإدارة الرياضية من أساتذة الجامعات لتحقيق الصدق الظاهري، حيث كان معدل اتفاق المحكمين على بنود الاستبيان بنسبة (٩٠%) مع الأخذ بملاحظاتهم في إعادة صياغة بعض الفقرات مع تصحيح الأخطاء اللغوية. وفي ضوء ذلك تم تقسيم أداة البحث إلى قسمين:

- **القسم الأول:** المعلومات الديموغرافية وهي عبارة عن معلومات أساسية عامة عن المبحوثين التي تتضمن معلومات تشتمل على: العمر، الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** مقياس "الالتزام التنظيمي" والتي تم استخدامها لتقييم إجابات عينة البحث عن مستوى الالتزام التنظيمي والتي تكونت من (٢٣) فقرة موزعة على (٣) أبعاد، كما هو موضح في جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي وعدد الفقرات

عدد الفقرات	البعد
٩	الالتزام العاطفي
٧	الالتزام المستمر
٧	الالتزام المعياري
٢٣	الاجمالي

بالإضافة لذلك، تم تقدير الاستجابة على فقرات استبانة "الالتزام التنظيمي" حسب تدرج ليكرت الخماسي عبر اختيار بديل من خمسة بدائل، وهي (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)، ويكون تقدير الاستجابة بالترتيب على النحو التالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، كما تم الحكم على تقدير الاستجابة على أبعاد الاستبيان على النحو الآتي:

- متوسط حسابي: أعلى من ٤,٢٠ - ٥، درجة التقدير: مرتفعة جدًا
- متوسط حسابي: أعلى من ٣,٤٠ - ٤,٢٠، درجة التقدير: مرتفعة
- متوسط حسابي: أعلى من ٢,٦٠ - ٣,٤٠، درجة التقدير: متوسط
- متوسط حسابي: أعلى من ١,٨٠ - ٢,٦٠، درجة التقدير: منخفضة
- متوسط حسابي: أعلى من ١ - ١,٨٠، درجة التقدير: منخفضة جدًا

وبهدف التعرف على الخصائص السيكومترية للأداة، قام الباحثان بدراسة استطلاعية على عينة تكونت من (٣٨) موظف من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للتأكد من صدق وثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام في الدراسات الحالية. وتم حساب الخصائص السيكومترية على النحو التالي:

الاتساق الداخلي:

لتحقيق الاتساق الداخلي تم حساب مصفوفة الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت نتائج الاتساق الداخلي على النحو التالي: تراوحت معاملات ارتباط البعد الأول: "الالتزام العاطفي" بين (٠,٨٨٢-٠,٥٥٦)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الثاني: "الالتزام المستمر" بين (٠,٦٧٦-٠,٣١٣)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الثالث: "الالتزام المعياري" بين (٠,٩١٠-٠,٧٠٥).

كما توضح هذه النتائج أن جميع معاملات الارتباط ذات علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥-٠,٠١)، ومحصورة ما بين (٠,٣١٣) إلى (٠,٩١٠) مما يحقق صدق الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما وضعت لأجله.

الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في جدول (٣).

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي (ن=٣٨)

القيمة الاحتمالية P	معامل الارتباط R	البعد
**٠,٠٠٠	٠,٩٠٠	الالتزام العاطفي
**٠,٠٠٠	٠,٧٨٩	الالتزام المستمر
**٠,٠٠٠	٠,٩٣٤	الالتزام المعياري

(**) دالة عند مستوى ٠,٠١.

ويتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يتحقق الصدق لجميع أبعاد الاستبانة، وصلاحيها لقياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات استبانة الالتزام التنظيمي على النحو الموضح في جدول (٤). يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة حيث تراوحت معاملات الثبات حسب معامل ألفا- كرونباخ بين (٠,٦٧٥-٠,٨٩٩)، بينما تراوحت معاملات التجزئة النصفية بين (٠,٤٨٥-٠,٨٧٣)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، ويتمتع بدرجة مقبولة، حيث لم تقل نسبة الثبات عن (٠,٤٨٥)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الوصفية.

جدول (٤)

نتائج معاملات ثبات استبانة الالتزام التنظيمي (ن=٣٨)

البعد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	Split-Half
الالتزام العاطفي	9	٠,٨٨٩	0.873
الالتزام المستمر	7	٠,٦٧٥	٠,٤٨٥
الالتزام المعياري	7	٠,٨٩٩	٠,٧٣٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25)؛ حيث استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية للمقارنة بين المتوسطات، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، واختبار مان-ويتني (U Mann-Whitney)، واختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis H).

عرض ومناقشة النتائج

مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الاتحادات الرياضية السعودية

نص التساؤل البحثي الأول على: ما مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين بالاتحادات

الرياضية السعودية؟

للإجابة عن التساؤل البحثي الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وذلك كما هو موضح في جدول (٥) على النحو التالي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للالتزام التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة جداً	٠,٨٢	4.28	الالتزام المعياري
مرتفعة	٠,٨٧	٤,١٩	الالتزام العاطفي
مرتفعة	٠,٩٥	٣,٩٥	الالتزام المستمر
مرتفعة	٠,٨٨	٤,١٤	الدرجة الكلية

يتضح من خلال جدول (٥) أن مستوى الالتزام التنظيمي في الاتحادات الرياضية السعودية من وجهة نظر الموظفين جاءت درجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨). وجاءت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة تراوحت بين المرتفعة جداً، والمرتفعة. وقد جاءت الأبعاد على الترتيب التالي: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين في الاتحادات الرياضية يشعرون بالارتباط النفسي بالاتحاد مما يسهم في تعزيز انتمائهم والتزامهم التنظيمي.

ويعزو الباحثان النتيجة المرتفعة لدرجة الالتزام التنظيمي إلى تكامل عناصر الالتزام التنظيمي والمتمثلة في شعور الموظف القوي بالارتباط بالعمل والاستعداد لبذل الجهد لخدمة الاتحاد والرغبة بالاستمرارية بالعمل في الاتحادات الرياضية. وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات التي أجراها كلا من شاكر وآخرون (٢٠٢٤)، والقرني (٢٠١٧)، وقعودة وسلامي (٢٠٢٠)، و Demir (٢٠١٢).

وقد جاء بُعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى محققاً درجة ممارسة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٨٢). وتُشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يشعرون بمستوى عالٍ من الالتزام والمسؤولية تجاه الاتحادات الرياضية، ويحرصون على الاستمرار في العمل لتحقيق أهدافها التنظيمية، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء من خلال تمثيل الاتحاد في المحافل الدولية، واعتبارهم ملزمين أخلاقياً بالاستمرار في عملهم داخل هذه الاتحادات. كما ينظر الموظفون إلى أنفسهم كسفراء للاتحاد، يسعون إلى نقل صورة إيجابية عنه داخل المجتمع، تماشيًا مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في المجال الرياضي.

وتتوافق نتائج البحث الحالي مع ما أشار إليه Meyer و Parfyonova (٢٠١٠) بأن الالتزام المعياري يُعد شعوراً بالواجب الأخلاقي، حيث أن العقلية المبنية على الواجب الأخلاقي تدفع الموظفين إلى تبني سلوكيات تنظيمية إيجابية تصب في مصلحة المنظمة، انطلاقاً من قناعتهم بأن ذلك هو الأمر الصحيح والأخلاقي الذي يجب القيام به.

وجاء بُعد الالتزام العاطفي في المرتبة الثانية، محققاً درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٨٧)، مما يشير إلى أن الموظفين يعبرون عن شعورهم بأهمية عملهم من خلال التزامهم العاطفي تجاه الاتحادات الرياضية، التي تعد بيئة جاذبة لفئة الشباب بشكل خاص، حيث يمثلون النسبة الأكبر في عينة البحث الحالية بنسبة (٦٣%) لمن هم دون سن الثلاثين في المملكة، وهو ما يتوافق مع التركيبة الديموغرافية للمجتمع السعودي.

ويعكس ذلك حبهم للعمل وتوافقه مع مشاعرهم النفسية بالارتباط والانخراط الوجداني مع الاتحادات التي يعملون بها، مما يدل على أن استمرار الموظف في العمل داخل الاتحادات الرياضية يرتبط برغبته الشخصية. ويُفسر الباحثان هذا المستوى المرتفع من الالتزام العاطفي من وجهة نظر الموظفين بأن الالتزام العاطفي يعكس ارتباط الفرد بمنظّمته وتماهيته معها، إضافةً إلى الإحساس النفسي بالالتزام تجاه المؤسسة التي يعمل فيها. وبناءً عليه، فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة بدافع الرغبة والمشاعر الإيجابية والانخراط العاطفي في بيئة العمل.

وجاء بُعد الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة والأخيرة، إلا أنه تحقق بدرجة ممارسة مرتفعة أيضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٩٥) والانحراف المعياري (٠,٩٥).

ويُعزو الباحثان هذا المستوى المرتفع من الالتزام الاستمراري لدى الموظفين في الاتحادات الرياضية إلى إدراكهم ووعيهم بالتكاليف المادية والمعنوية المترتبة على ترك العمل. كما أن القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الموظف من الاستمرار في العمل ضمن الاتحادات التي ينتمي إليها، مقارنةً بما قد يخسره في حال انتقاله إلى جهات أخرى، تظل حاضرة في وعيه واعتباراته.

ويُرجع الباحثان الدرجة المرتفعة لهذا النوع من الالتزام إلى اعتماد الموظفين على الفوائد المادية المرتبطة بالبقاء في الاتحادات الرياضية، إضافةً إلى إدراكهم للفروق بين مزايا الاستمرار أو ترك العمل. كما أن حرص موظفي الاتحاد على تحقيق التميز المستمر يدفعهم إلى الاستمرار في العمل، سعياً للترقية والتقدم الوظيفي.

تأثير المتغيرات الديمغرافية (العمر وسنوات الخبرة والجنس) على مستوى الالتزام التنظيمي: نص التساؤل البحثي الثاني على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث تبعاً للمتغيرات التالية: العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي و الجنس بالاتحادات الرياضية السعودية؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبارات شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) لأبعاد الالتزام الثلاثة لفحص التوازن الطبيعي وتحديد الاختبارات الأنسب للإجابة على التساؤل البحثي. كانت النتائج لجميع الأبعاد الثلاثة أقل من ٠,٠٥, عند قيمة $p(0,000)$, مما يشير إلى انحرافات جوهرية عن التوزيع الطبيعي. ونتيجة لذلك، تم استخدام الاختبارات اللامعلمية التالية: اختبار مان-ويتني U (Mann-Whitney) لمجموعتي الجنس، واختبار كروسكال-واليس H (Kruskal-Wallis) لفئات العمرية وسنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

تم تحليل الفروقات بين الجنسين باستخدام اختبار مان-ويتني U. يعرض الجدول رقم (٦) متوسط الرتب لكل من الذكور والإناث لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)، بالإضافة إلى قيمة مات-ويتني (U) والقيمة الاحتمالية p.

جدول (٦)

نتائج اختبار مان-ويتني (U) للجنس لأبعاد الالتزام التنظيمي

القيمة الاحتمالية (p)	U	متوسط الرتب		البعد
		الإناث (n=٣٦)	الذكور (n=٣٨٤)	
*٠,٠٠١	6497	86.01	150.7	الالتزام العاطفي
*٠,٠٠٩	5651	109.53	147.29	الالتزام المستمر
*٠,٠٠٢	5846	104.11	148.07	الالتزام المعياري

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

وكما هو موضح في الجدول رقم (٦)، أظهرت اختبارات مان-ويتني U وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في جميع أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وأن قيم متوسط الرتب إلى أن الذكور يحتلون مراتب أعلى في التوزيعات الرتبية مقارنة بالإناث. وبناء على ذلك فإن الموظفين الذكور أظهروا التزاماً عاطفياً أكبر بشكل ملحوظ من الموظفات (١٥٠,٧ للذكور مقابل ٨٦,٠١ للإناث). كما سجل الموظفين الذكور درجات أعلى في الالتزام المستمر مقارنة

بالموظفات (١٤٧,٢٩ للذكور مقابل ١٠٩,٥٣ للإناث)، وكذلك في الالتزام المعياري (١٤٨,٠٧ للذكور مقابل ١٠٤,١١ للإناث). وبشكل عام، يظهر الموظفون الذكور ارتباطاً أقوى بالمنظمة مقارنة بالموظفات في أبعاد الالتزام التنظيمي الثالثة، مع وجود فارق أكبر في الالتزام العاطفي.

ثانياً: العمر

تم تحليل الفروقات بين الفئات العمرية باستخدام اختبار كروسكال-واليس H . يعرض الجدول رقم (٧) قيمة كروسكال-واليس H والقيمة الاحتمالية p ، ودرجة الحرية لاختبار التباين في العمر لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري). وكما هو موضح في الجدول رقم (٧)، تشير نتائج اختبار كروسكال-واليس إلى أن الالتزام المستمر فقط هو الذي يتباين بشكل دال إحصائياً بين الفئات العمرية عند مستوى الدالة (0.0023)، بينما لا يظهر كل من الالتزام العاطفي ($p = 0.2182$) والالتزام المعياري ($p = 0.6332$) فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية. توضح هذه النتائج أن تصورات الموظفين بشأن التكاليف المرتبطة بترك الاتحاد (الالتزام المستمر) تتأثر بالعمر، بينما يظل ارتباطهم العاطفي بالمنظمة وشعورهم بالالتزام الأخلاقي ثابتين نسبياً بغض النظر عن العمر.

جدول (٧)

نتائج اختبار كروسكال-واليس (H) للفئات العمرية لأبعاد الالتزام التنظيمي

البعد	H	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (p)
الالتزام العاطفي	5.76	4	0.2182
الالتزام المستمر	16.6	4	0.0023*
الالتزام المعياري	2.56	4	0.6332

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

يعرض الجدول رقم (٨) نتائج متوسط الرتب والذي يؤكد على وجود تأثير الفئات العمرية على الالتزام المستمر. سجل الموظفون الذين تقل أعمارهم عن ٢٦ عاماً أعلى متوسط رتبة بقيمة (١٥٧)، مما يشير إلى ارتباط قوي بالاتحاد في هذه الفئة العمرية. وعلى النقيض، أظهرت الفئة العمرية التي تزيد عن ٤٠ عاماً أدنى متوسط رتبة (٩٥)، مما يعكس انخفاضاً كبيراً في الالتزام المستمر في هذه المراحل العمرية المتأخرة. أما الفئات العمرية المتوسطة (٢٦-٣٠، ٣١-٣٥، و٣٦-٤٠ سنة) فقد أظهرت متوسطات رتب متقاربة تتراوح بين ١٢٧ و١٣٧، مما يعكس مستويات متشابهة نسبياً من الالتزام الاستمراري في هذه الفئات. بالإضافة لذلك، أظهر اختبار

دن-بونفيروني البعدي (Post-hoc Dunn-Bonferroni) وجود فرق إحصائي دال واحد فقط، وهو بين الفئة العمرية الأصغر سنًا (أصغر من ٢٦ سنة) والفئة الأكبر سنًا (أكبر ٤٠ سنة)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية p (٠,٠٠٣٧) تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن التصورات المتعلقة بتكاليف ترك المنظمة تكون أعلى بشكل ملحوظ في المرحلة المبكرة من الحياة المهنية، لكنها تنخفض بشكل كبير في المراحل العمرية المتأخرة، مع بقائها مستقرة نسبيًا خلال الفئات العمرية المتوسطة.

جدول (٨)

نتائج متوسط الرتب للفئات العمرية لبعده الالتزام المستمر

متوسط الرتبة	عدد الأفراد (N)	الفئة العمرية	الالتزام
157.23	١٦٦	أصغر من ٢٦ سنة	الالتزام المستمر
127.49	٦٢	من ٢٦ سنة إلى ٣٠ سنة	
137.36	١٤	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	
127.68	١٧	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	
94.88	٢٥	أكبر من ٤٠ سنة	

ثالثاً: سنوات الخبرة

تم تحليل الفروقات بين فئات سنوات الخبرة باستخدام اختبار كروسكال-واليس H . يعرض الجدول رقم (٩) قيمة كروسكال-واليس H والقيمة الاحتمالية p ، ودرجة الحرية لاختبار التباين في سنوات الخبرة لأبعاد الالتزام التنظيمي. وتشير النتائج إلى أن الالتزام المستمر أيضاً حقق لوحدة تباين دال إحصائياً بين فئات سنوات الخبرة عند مستوى الدالة (٠,٠٢٢)، بينما لا يظهر كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئات سنوات الخبرة.

جدول (٩)

نتائج اختبار كروسكال-واليس (H) لفئات سنوات الخبرة لأبعاد الالتزام التنظيمي

البعده	H	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (p)
الالتزام العاطفي	٢,١٨	٢	٠,٣٣٦
الالتزام المستمر	٧,٦٥	٢	٠,٠٢٢*
الالتزام المعياري	٠,٣٥	٢	٠,٨٣٩

*دالة عند مستوى ٠,٠٥

يعرض الجدول رقم (١٠) نتائج متوسط الرتب التي تؤكد تأثير سنوات الخبرة على الالتزام المستمر. حيث سجل الموظفون الذين تقل خبراتهم عن ٣ سنوات أعلى متوسط رتبة بقيمة (١٥٠,٩٧)، مما يشير إلى ارتباط قوي بتصور التكلفة المرتبطة بترك المنظمة لدى هذه الفئة. وعلى النقيض، أظهرت الفئة ذات الخبرة الطويلة التي تزيد عن ٩ سنوات أدنى متوسط رتبة بقيمة (١١٤,٨٢)، مما يعكس انخفاضًا كبيرًا في الالتزام المستمر في المراحل المتأخرة من الخبرة المهنية. أما الفئة المتوسطة بين ٣-٦ سنوات فقد سجلت متوسط رتبة بقيمة (١٤٠,٨٢)، مما يشير إلى مستوى التزام مستمر متوسط لهذه الفئة. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار دن-بونفيروني البعدي (Post-hoc Dunn-Bonferroni) وجود فرق إحصائي دال واحد فقط، وهو بين الموظفين الذين تقل خبرتهم عن ٣ سنوات والموظفين ذوي الخبرة الطويلة (٧ سنوات وأكثر)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية $p(0,05)$ تؤكد هذه النتائج أن الالتزام المستمر ينخفض بشكل ملحوظ مع زيادة سنوات الخبرة، بينما يبقى هذا النوع من الالتزام مرتفعًا نسبيًا لدى الموظفين في بدايات مسيرتهم المهنية.

جدول (١٠)

نتائج متوسط الرتب لفئات سنوات الخبرة لبعد الالتزام المستمر

متوسط الرتبة	عدد الأفراد (N)	سنوات الخبرة	الالتزام
١٥٠,٩٧	١٧٥	أقل من ٣ سنوات	الالتزام المستمر
١٤٠,٨٢	٥٩	من ٣ سنوات إلى ٦ سنوات	
١١٤,٨٢	٥٠	٧ سنوات وأكثر	

تشير النتائج السابقة إلى أن الالتزام المستمر - الذي يعكس التصورات المتعلقة بتكاليف ترك المنظمة - يكون في أعلى مستوياته خلال المراحل المبكرة من الحياة المهنية والعمرية، لكنه ينخفض تدريجيًا مع زيادة العمر وسنوات الخدمة، مما يُعزى غالبًا إلى تعزيز القوة التفاوضية في سوق العمل وزيادة الوعي بالفرص البديلة. حيث أظهرت النتائج السابقة تأثيرًا دالًا للعمر وسنوات الخبرة على الالتزام المستمر، بينما لم تظهر فروق في الالتزام العاطفي أو المعياري. تعكس هذه النتائج أن الروابط العاطفية والأخلاقية تتبلور سريعًا وتظل ثابتة، بينما يتغير الالتزام الاستمراري بشكل كبير مع التقدم في المسيرة المهنية والعمر. بناءً عليه، ينبغي أن تركز استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين الجدد على تقليل التكاليف المدركة للانتقال، بينما تُعزز البرامج الموجهة للموظفين ذوي الخبرة المعاني الجوهرية للوظيفة بدلاً من القيود المالية.

الاستخلاصات:

- في ضوء أهداف البحث وإجراءاته وما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي، أظهرت الدراسة ما يلي:
- مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في الاتحادات الرياضية السعودية كان مرتفعاً بشكل عام، حيث جاء الالتزام المعياري في المرتبة الأولى، يليه الالتزام العاطفي، ثم الالتزام المستمر.
 - الموظفين الذكور أظهروا مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي بجميع أبعاده مقارنة بالإناث، مع وجود فارق أكبر في الالتزام العاطفي.
 - أظهر الموظفين الأصغر سنًا (أقل من ٢٦ سنة) التزامًا مستمر أعلى، لكنه انخفض تدريجيًا مع التقدم في العمر. في المقابل، لم يتأثر الالتزام العاطفي والمعياري بالعمر وظل ثابتًا نسبيًا عبر الفئات العمرية المختلفة.
 - كان الالتزام المستمر أعلى لدى الموظفين ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٣ سنوات)، لكنه ينخفض بشكل ملحوظ مع زيادة سنوات الخبرة. في المقابل، لم يظهر الالتزام العاطفي والالتزام المعياري فروقًا دالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة.

التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:
- أظهرت نتائج البحث أن الالتزام المستمر يصل إلى أعلى مستوياته في المراحل المهنية والعمرية المبكرة للموظفين وينخفض بشكل ملحوظ مع تقدم العمر وسنوات الخبرة، بينما يبقى الالتزام العاطفي والمعياري ثابتًا. لذا، ينبغي القيام بدارسات ذات منهجية طويلة في سياق الاتحادات الرياضية السعودية لتتبع مسارات الالتزام عبر مراحل الحياة المهنية للموظفين، مع التركيز على دراسة العوامل السياقية المؤثرة في كل مرحلة.
 - أظهرت النتائج أن الالتزام المستمر هو البعد الأكثر ارتفاعًا يمكن للاتحادات الرياضية السعودية من نتائج هذا البحث من خلال توفير برامج تدريبية ومسارات مهنية محددة لتحويل الالتزام المستمر إلى مستويات التزام عاطفية ومعيارية أعلى للموظفين في المرحلة المهنية الأولية.
 - يمكن كذلك للاتحاد الرياضية السعودية الاستفادة من نتائج هذا البحث لتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئات عمل تُركز على التقدير المستمر، والتمكين وربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية والمهنية للموظفين خصوصاً النساء منهم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 5- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: Journal of Occupational Psychology, 63, p. 1-18.
- 6- Chi, H., & Yeh, H. (2013). Choum. S, (2013): The Organizational Commitment, Personality Traits and Teaching Efficacy of Junior High School Teachers: The Mediating Effect of Job Involvement. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 9(2), 132-142.
- 7- Nguyen, T. (2016): The impact of servant leadership and work environment on organizational commitment of employees in public agencies in Ho Chi Minh City (master's thesis).
- 8- Alshammari, Mohammed (2020): The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Culture Across Selected University Soccer Teams In Saudi Arabia. University Of New Mexico Albuquerque, New Mexico (Doctorate Dissertation)
- 9- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016): Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- 10- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.
- 11- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010): Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-

conceptualization. Human Resource Management Review, 20(4), 283-294.

- 12- Mazarei, E., Hoshyar, M., & Nourbakhsh, P. (2013): The relationships between servant leadership style and organizational commitment. Archives of Applied Science Research, 5(1), 312-317.
- 13- Usefi, S., Nazari, R., & Zargar, T. (2013): The relationship between organizational learning and organizational commitment in sport organizations. Management and Administrative Sciences Review, 2(6), 682-688.
- 14- Demir, H. (2012): Sport managers' organizational commitment levels. African Journal of Business Management, 6(22), 6511.
- 15- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2024): Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches. Sage Publications.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

وزارة الرياضة. (٢٠١٩). التقرير السنوي ٢٠١٩. منشورات وزارة الرياضة.

<https://www.mos.gov.sa/ar/mediacenter/Documents/MoS-2019.pdf>