

دور المناخ التنظيمي الجديد في تطوير أداء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية بحث مسحي على أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية العراقية

الاستاذ المساعد الدكتور ابراهيم يونس وكاع الراوي

تاريخ قبول النشر ٢٠٠٦/٩/١٢

ملخص البحث

للأندية الرياضية دور فعال في التأثير في المجتمع والتفاعل معه . وهي تشكل مع الاتحادات الرياضية والهيئات والمؤسسات الرياضية الأخرى روافد مهمة لرياضة المستويات العليا وللأندية الرياضية أهمية كبيرة في خلق جو تربوي واجتماعي وإنساني سليم يؤثر ايجابيا في الأعضاء والمدربين وتكمن أهمية البحث في كونه محاولة لإيجاد مقياس للمناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية ، والتعرف على مستويات المناخ السائد في الأندية . وتأثير هذا المناخ الجيد على مستوى أداء الهيئات القيادية .
تكون البحث من خمسة أبواب الأول تناول أهمية البحث ومشكلته وأهدافه ومجالات البحث فيما تناول الباب الثاني الدراسات النظرية والمثابرة ، وغطى الباب الثالث منهجية البحث وإجراءاته وناقش الباب الرابع نتائج البحث فيما تناول الباب الخامس الاستنتاجات والتوصيات .
استفاد الباحث من البحوث والدراسات السابقة لإعداد مقترح مقياس للمناخ التنظيمي وبعد اخضاعه للتجربة وعرضه على مجموعة من الخبراء تم مناقشة فقراته وأبعاده واستخدام وسائل إحصائية لمعالجة هذه الخطوات .

وخرج البحث بالاستنتاجات التالية :

- تحديد ثلاث مستويات للمناخ التنظيمي هي الفعال والمعتدل والمضطرب .
- صلاحية المقياس الخاص بالمناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية إضافة إلى بعض التوصيات .

الباب الأول

١- التعريف بالبحث

١-١ مقدمة البحث وأهميته

يقترن نجاح المنظمات والأندية الرياضية في تحقيق أهدافها التي خططت لها . وحيث انه لا يمكن تحقيق أي تطور ملموس في أي نوع من أنواع التربية البدنية إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا داخليا يستند إلى الإدارة العلمية الحديثة .
ومن منطلق المنظمات الرياضية من المنظمات الحركية وتتميز بتكوين وترابط نظري - حركي . فهي ذات طابع تربوي واجتماعي وتدريب ومادي وفني وإنساني ..
والمنظمات والمؤسسات الرياضية وفيها الأندية الرياضية لها دور فعال في التأثير في المجتمع والتفاعل معه من جهة . وهي إلى جانب الاتحادات ومراكز الشباب من أهم روافد رياضة المستويات العليا .

وفي التكوين الرياضي للدولة يكون لهذه أهمية كبيرة في أداء الرسالة الرياضية والتربوية . خاصة إذا نظمت هذه الأندية تنظيمها سليما . فهي ستكون مدرسة تعلم النشء الجديد وترعى الشباب

وتدربهم - وتعددهم إعدادا تربويا ونفسيا واجتماعيا وبدنيا وصحيا .

وتأسيسا على ما تقدم فان وضوح الأهداف والغايات والمبادئ التي تحدد العمل يعد أمرا ضروريا وحيويا وملحا بالنسبة لقيادات الهيئات الإدارية للأندية والمؤسسات الرياضية .

وان قادة ومخططي التربية الرياضية يجب أن لا يغيب عن تفكيرهم دائما أن الأنشطة الرياضية وأداتها هو جهد جماعي . هدفه الوصول إلى الأهداف المحدده . الراوي 1990 (1 : ١٧)

وان الإدارة الرياضية بمفهومها الشامل هي مسؤولية وتكليف من المجتمع لتحقيق أفضل النتائج . ولا بد للإداري الناجح أن يلم بالبيئة الداخلية التي يعمل ويتعامل معها .

ويرى كثيرون أن نجاح المنظمة يكون بقدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم (سليمان ، 1978) (٢) .

كما أن المناخ التنظيمي لأي مؤسسة يعمل بشكل أساسي في دفع العاملين من اجل القيام بعملهم والتفاني في أدائه .

- ١-٤ مجالات البحث
 ١-٤-١ المجال البشري : وهو أعضاء الهيئات
 الإدارية للأندية الرياضية العراقية.
 ١-٤-٢ المجال الزماني : من 1 / 10 / 2005
 - 15 / 3 / 2006 .
 ١-٤-٣ المجال المكاني : مقرات الأندية
 الرياضية موضوع البحث .

١-٥ تحديد المصطلحات

١. المناخ التنظيمي
 يعرف بأنه " مجموعة الخصائص التي تتصف
 بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات
 والتي تتميز بالثبات البيئي وتؤثر في سلوكيات
 الأفراد في المنظمة " (Forehand and Gilner
 " (٥ : ٦٢) . ويعرف بأنه " ذلك المجال
 المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر
 والعلاقات المتفاعلة داخل المنظمة بين الأفراد " .
 اللوزي 2003 (٦ : ٣٠٥) .
 2. الهيئات الإدارية للأندية الرياضية :

وهي مجموعة من العناصر الإدارية والقيادية
 الرياضية تتولى مسؤولية توجيه وتخطيط الأنشطة
 الرياضية وتهيئة مستلزمات وأجواء مناسبة
 لممارسة فعاليات رياضية محددة . وفقا لسياسة
 واضحة وقصيرة سلفا . وتأتي هذه القيادات من
 خلال انتخابات عامة يشترك فيها أعضاء الهيئات
 العامة للأندية ولهذه الهيئات حق تقرير اوجه
 الصرف لميزانية النادي والمشاركات الداخلية
 والخارجية ويحدد عددها وفقا لنظام النادي وبما
 يخدم الهدف العام للحركة الرياضية في البلد .
 وتعمل هذه الهيئات أيضا على تطوير واقع هذه
 الأندية وإيجاد منافذ تمويل وتسويق للأنشطة .
 وتحديث المنشآت وخلق أجواء تنافسية للأعضاء
 والفرق . وامتلاك تقنيات حديثة . والتواصل مع
 البيئة الخارجية وتسخيرها لخدمة النادي والى
 استثمار الموارد البشرية والمالية على أفضل وجه
 (الراوي 1990) (١ : ٧٥) .

أما الباحث فإنه يرى إن ثمة تداخل في
 المعاني والوجبات بالنسبة للمناخ التنظيمي
 والأندية الرياضية . فإذا كان للمناخ التنظيمي
 معنى فإنه يعني الظروف والأجواء والعوامل
 الداخلية التي يعيشها النادي قيادات وأعضاء . فإن
 النادي هو الإطار التنظيمي والإداري الذي تتفاعل
 خلاله الإمكانيات المادية والبشرية تفاعلا يجعل
 من مجموع العوامل الداخلية والكفاءات الإدارية
 والقيادية . صورة مثلى للعلاقة بين إدارة النادي
 وأعضائه لينعكس إيجابا على أداء هذه الهيئات .

وللمناخ التنظيمي اثر في فاعلية المنظمة .
 كما ويتأثر بمتغيرات النتيجة النهائية القصيرة
 الأجل التي تطور مناخ المنظمة . ومن ثم فإن هذا
 المناخ قد يؤثر على الفاعلية الطويلة الأجل
 للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها على التكيف
 وتوجيهها الإداري (Blyton 1982) (٩) .

وتكمن أهمية البحث في دراسة المناخ
 التنظيمي ودوره الايجابي في تطوير إدارة الهيئات
 الإدارية للأندية الرياضية العراقية . وكونها حالة
 ضرورية وملحة لفهم طبيعة العمل وتداخله مع
 الأنشطة الأخرى للنادي واتجاه المنظمات
 الرياضية . ووضع أسس ومبادئ صحيحة للعمل
 يمكن من خلالها توجيه العمل الإداري والتدريبي
 وفق الأساليب التي تساعد على إيجاد مواضع
 الخلل لتلافيها . والى تحقيق أفضل حاله من
 التفاعل المتوازن والمتربط بين الأعضاء داخل
 هذه الأندية ودرجة تكيف هذه الأندية مع البيئة
 التي تتواجد فيها . إلى جانب عدم وجود بحوث
 ميدانية مشابهة لهذا البحث .

١-٢ مشكلة البحث

إن المهام الإدارية والقيادية في الأندية
 الرياضية في العراق تعاني من مشكلة بعدها عن
 الوسط الرياضي . فهي لا تخضع غالبا للنقد
 والتقويم والمراجعة . وان عدم توفر المناخ
 التنظيمي الملائم يعرض هذه الأندية إلى مشاكل
 كثيرة إدارية كانت وإنسانية (الشلالدة 1981)
 (٤ : 247) .

وان أهم ما يعرض هذه الأندية للنقد هي بعد
 إدارتها عن الأعضاء من اللاعبين . وسوء هذه
 العلاقة في أحيان كثيرة . إلى جانب عدم قدرة
 الإدارة من توفير مستلزمات واحتياجات الأنشطة
 الرياضية ووجود ضعف في متابعة اللاعبين
 والفرق . وانعدام عوامل التحفيز وما تقدم كان
 بمثابة مشكلة البحث التي تبلورت لدى الباحث
 للولوج في هذه الجوانب إدارية كانت أو فنية أو
 إنسانية لتكون بمثابة المناخ التنظيمي الجيد الذي
 يساعد في تطوير أداء هذه القيادات والهيئات
 الإدارية للأندية الرياضية في العراق .

١-٣ هدفا البحث

- يهدف البحث إلى :
١. بناء مقياس للمناخ التنظيمي لأعضاء
 الهيئات الإدارية للأندية الرياضية .
 ٢. التعرف على دور المناخ التنظيمي الجيد
 في تطوير الأداء للهيئات الإدارية للأندية
 العراقية .

الباب الثاني

٢- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

١-٢ الدراسات النظرية

١-١-٢ مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته

إن استخدام مصطلح المناخ التنظيمي هو كل ما يتعلق بظروف العمل والبيئة والموقع والامكانيات وانعكاس ذلك على العلاقة بين قيادة الأندية والمؤسسات الرياضية واللاعبين وأعضاء النادي والإداريين والفنيين الذين يشكلون الهيئة العامة للنادي .

ويعد المناخ التنظيمي بمثابة الإطار العام المساعد للأعضاء في الوصول إلى حلول واضحة ومقبولة لما قد مواجهه المنظمة من مشاكل في مجال الأنشطة . وعليه فهو يؤثر تأثيراً فعالاً في مستوى أداء الأعضاء . ويعد أيضاً كونه الجو العام الذي ينتشر في أي منظمة يتم فيها تطبيق النظم والسياسات والبرامج مما يجعلها تتفرد وتختلف عن غيرها من المنظمات كما انه يؤثر ويتأثر بكثير من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة ذاتها (محمد 2003) (٧ : ٢) (محمد ٢٠٠٥) (٨ : ١٧) .

ويرى آخرون إن المناخ التنظيمي في المنظمات الرياضية في الأسس التي يجب العمل من أجل توضيحها وبيان أهميتها والتفاعل معها من قبل القيادات الإدارية والملاكات التدريبية لتكوين صورة واضحة بالنسبة لجميع أعضاء النادي ، حيث يتشكل المناخ التنظيمي من جوانب عديدة وأبعاد متداخلة على مستوى الأنشطة والبرامج والسياسات والعلاقات العامة والاجتماعية والحوافز وأساليب التقويم وجوانب أخرى قد تظهر في احد المنظمات وتختفي عند الأخرى مما يجعل أمر تحديد المناخ التنظيمي جانباً خاصاً بمنظمة يعينها دون الأخرى (محمد ذاكر 2005) (٨ : 17) وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه يتصف بالاستقرار والثبات النسبي . ينعكس على الكوادر والعاملين في المنظمات الرياضية ايجابياً . ويمنح الأعضاء وإحساساً بالرضا والقبول . ويقدر أهمية الأعضاء تكون أهمية المناخ (Byrd 1974) (٩ : ١٨٦) . فهو يؤثر على قيادة وإدارة النادي . وتوجيه سياسته وأنشطته فيدخل في صنع القرار . ويحدد بالنتيجة على ملامح السلوك القيادي لرئيس وأعضاء الهيئة الإدارية .

إن دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات الرياضية هو من أهم الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار . كون هذه المنظمات ذات طابع ديناميكي مركب من جوانب فنية وإنسانية وتربوية وتقنية مقدره على تحليل عدد كبير من العناصر التنظيمية والإدارية ومن ثم توفير الطرق والأساليب التي تضع هذه المنظمات على الطريق الصحيح والعمل على الولىف بين هذه العناصر وإيجاد المناخات الملائمة بما يحقق الانسجام في العمل والعلاقات وفي النهاية الأهداف والغايات بشكل واضح ومفهوم لدى جميع الأعضاء (محمد ذاكر 2005) (٨ : 18) .

2-1-2 أبعاد المناخ التنظيمي

يقدر اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات الرياضية . فانه لا بد من فهم بيئة المنظمة المحيطة بها . ومعرفة أنشطتها ووسائلها وإمكانياتها . والشعور عن قرب بدرجة تفاعل الأعضاء واللاعبين مع قيادة الأندية . لان ذلك يساعد بشكل حيوي في الاحاطة الكاملة والمناسبة لبناء مقياس هذا المناخ . وعليه فقد اعتمد الباحث عدداً من الأبعاد الخاصة بالمناخ وفقاً لما يتناسب مع طبيعة وظروف وإمكانيات الأندية وبما لا يتعارض مع طبيعة وخصائص المجتمع العراقي ولا بد من الإشارة إلى ان الباحث استفيد من نموذج الأبعاد المعد من قبل (محمد ذاكر 2005) (٨ : 20) .

واجري عليه بعض التعديلات كما يلي :

- 1 - وضوح الأهداف والهيكل لتنظيمي للنادي .
- 2 - اعتماد السلوك القيادي وتعزيز ولاء الأعضاء في النادي .
- 3 - تفعيل العلاقات العامة والاتصالات .
- 4 - تعميق التأثير التربوي والاجتماعي والإنساني أدى الأعضاء .
- 5 - اعتماد مبدأ التقويم والحوافز .

2-1-3 أنواع المناخات التنظيمية

كما اختلف الباحثين في أبعاد المناخ التنظيمي فقد اختلفوا أيضاً في تحديد أنواعه وفيما يلي عدد من الآراء .

جدول (1)

ت	اسم الباحث	١	٢	٣	٤	٥	٦	المجموع
١	Liwen 1966	المحفز	المعتدل	غير المحفز				٣
٢	Helbn 1966	المفتوح	المستقل	المسيطر عليه	المألوف	الأبوي	المغلق	٦
٣	Likan 1967	الديمقراطي	التسلطي العادل	التشاوري	التسلطي			٤
٤	Hues 1983	الايجابي	السلبى					٢
٥	الغمرى ١٩٨٣	الجيد	المحايد	غير الجيد				٣
٦	الصباغ وآخرون ١٩٨٣	المساند	المهدد					٢
٧	هاشم ١٩٨٧	الديمقراطي	الإنجاز	السلطوي				٣
٨	Sterner 1997	التشجيعي	التعاوني	الثقة	الخدمة			٤
٩	نشوان ونشوان ٢٠٠٤	المفتوح	المغلق					٢

٣. صدق الإدارة وصراحتها مع الأعضاء .
٤. المساند والتشجيع مع التركيز على إنجاز ومكافأة المتميزين .
٥. الاهتمام بتحقيق الأداء العالي .
٦. الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمل على تطوير ليتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية .
٧. الاهتمام بتدريب وتطوير الأعضاء وبشكل متساوي .
٨. العدالة في التعامل مع الأعضاء .
٩. تبني القيادة فلسفة إنسانية ودعم الأعضاء
١٠. التأكيد على الرقابة الذاتية الايجابية .
١١. التركيز على كفاءة وسائل الاتصال .
١٢. المسؤولية الاجتماعية . أي إن عمل المنظمة ضمن إطار المجتمع .
١٣. تنمية روح الفريق .
١٤. التقويم والمراجعة المستمرة لعمل المنظمة .
١٥. عقد الاجتماعات واللقاءات المستمرة .
١٦. تحقيق الانسجام بين الأهداف العامة .
١٧. معالجة الروتين وتحقيقه قدر الامكان .

ويلاحظ من الجدول (1) إن مجمل التقسيمات تدور في ثلاث مستويات ومحاور رئيسية وحتى التقسيمات الرباعية والسادسية ذات الطابع نفسه وهي الجانب الايجابي بكل أشكاله المقبولة والجيدة والمناسبة لملائمة بيئة العمل المراد قياسها والمستوى المحايد و المعتدل والذي يكون في الغالب الجهة المتوازنة وذات الصفة التي تقبل الحلول الوسطى والتوافقية . والجانب السلبى والذي بدوره يأخذ أو التي يلقي عليها الجوانب الغير مقبولة والمرغوب فيها والتي تكون في حالة قائمة وقد ينتج عنها عرضا من جراء ترددي السياسات أو طبيعة بيئة العمل داخل المنظمة . (محمد ذاك ٢٠٠٥) (٨ : 28) .

- ٢-١-٤ العوامل التي تؤثر إلى تكوين مناخ جيد إن إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلئى نبغى إن تتسم بها المنظمة وأداتها وذلك بإيجاد أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين (حمود 2002) (١٠ : 176) ويمكن إجمال العوامل التي تؤدي إلى إيجاد وتكوين مناخ جيد في النادي بما يلي : (حمود 2002) (١٠ : 173 - 76)
١. الثقة المتبادلة بين الجميع في القول والعمل .
٢. المشاركة في اتخاذ القرارات .

٢-٢ الدراسات المشابهة

٢-٢-١ دراسة (محمد ، 2003)

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والكفاءة التدريسية لمعلمي التربية الرياضية . هدف الدراسة : التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي . وكذلك للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والكفاءة التدريسية .

وقد استعان الباحثان باستمارة لقياس المناخ وأخرى لقياس الرضا . وشمل البحث (400) معلم بواقع (200) معلم لكل مرحلة وقد استخدم الباحثان معامل الارتباط المتعدد والاختبار الثاني والوسط الحسابي والنسبة المئوية .

وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المناخ والرضا كما وجد علاقة ارتباطية بين المناخ والكفاءة التدريسية . (محمد ٢٠٠٥) (٨ : ١) (محمد 2003) (٨ : 47) .

٢-٢-٢ دراسة الحوامدة 2003

المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقة بالإبداع الإداري القادة التربويين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومستوى الإبداع الإداري والتعرف على اثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة ، المؤهل العلمي والمنطقة) على تطورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري . وقد تم تطوير استمارة للمناخ التنظيمي تكونت من 50 فقرة موزعة على ثمانية مجالات وقد تكونت عينة البحث من (264) عنصر من القادة التربويين . استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين ومعامل الارتباط بيرسون والاختبار الثاني . وقد خلقت الدراسة إلى ان تصورات القادة للمناخ في مديرياتهم هو المناخ الايجابي السائد عدا مجال التعويضات والمكافأة . وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ والإبداع الإداري . وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال توجيه الأداء لصالح الخبرة .

ومما تم عرضه في دراسات فان الباحث يرى ان هناك بعض الجوانب التي يمكن الإشارة إليها وبما يجعلها عاملا مساعدا في البحث .

فقد وجد كثير من التشابه في الأهداف وكذلك في وسائل الكشف عن نمط المناخ التنظيمي السائد في المنظمات التي تناولتها الدراسات .

كما ان التعامل مع قادة وأعضاء الهيئات الإدارية من المدربين والمؤسسين قد أدى إلى محدودية حجم العينات . وهو نفس السبب الذي واجهه هذا البحث . فان الذين يصدرن الأحكام على المناخ التنظيمي وقيمونه في منظماتهم .

ولابد من الإشارة إلى ان هذه الدراسات قد استخدمت مقاييس جاهزة وأخرى مطورة للحصول على البيانات وسوف يقوم الباحث أيضا بالاستعانة ببعض هذه البيانات وتطويرها بما يخدم البحث كونها الدراسة الأولى في هذا المجال .

الباب الثالث

٣- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

٣-١ منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح وذلك لملاءمته طبيعة البحث .

٣-٢ عينه البحث

تكونت عينه البحث من (260) عضوا من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في بغداد واغلب المحافظات وحسب ما موضح في الجدول رقم (2) ولصعوبة تغطية كافة الأندية الرياضية المسجلة في العراق فقد اختار الباحث (7) سبعة أندية في بغداد . و(9) تسعة أندية في المحافظات الشمالية و(5) خمسة أندية في المحافظات الجنوبية و (5) خمسة أندية في المحافظات الوسطى لتكوين ما مجموعة (26) ستة وعشرون ناديا موزعة على عموم مناطق العراق وبيئاته الاجتماعية . لتكوين عينة عامة وشاملة غير مقتصرة على نادي أو عدة أندية وفي منطقة واحدة ، فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على كافة أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية المعينة . وبواقع (260) استمارة . استبعد فيها (10) عشرة استمارات ناقصة الإجابة أو فارغة . ليكون مجموع العينة الفعلية هو (250) 50% فيها استخدمت للبناء والأخرى استخدمت للتطبيق وبذلك اصبح عدد عينة البناء (125) 50% وعينة التطبيق (125) وهذا الاجراء قد تم اعتماده في البحوث ودراسات سابقة (الزهيري 2002) (١٢) .

جدول (٢)
يبين أعداد وأسماء الأندية الرياضية وهيئاتها القيادية في بغداد والمحافظات

ت	اسم المحافظة	عدد الأندية	أسماء الأندية	عدد أعضاء الهيئات الإدارية	المجموع
١	بغداد	٧	الزوراء ، الجوية ، الطلبة ، الشباب ، الشرطة ، النفط ، الصناعة	٩ ، ١١ ، ٩ ، ١١ ، ١١ ، ١١ ، ١١ ،	٧٣
٢	نينوى	٤	الموصل ، الفتوة ، أياد شتيت ، سيروب	٧ ، ٩ ، ٩ ، ١١	٣٦
٣	اربيل	٢	اربيل ، بروسك	٩ ، ١١	٢٠
٤	كركوك	٣	كركوك ، الثورة ، سولاف	٩ ، ١١ ، ١١	٣١
٥	ديالى	٢	ديالى ، الخالص	٩ ، ١١	٢٠
٦	الانبار	١	الرمادي	١١	١١
٧	صلاح الدين	٢	صلاح الدين ، سامراء	٩ ، ٩	١٨
٨	البصرة	٣	البصرة ، البحري ، الميناء	١١ ، ٩ ، ٩	٢٩
٩	الناصرية	١	الناصرية	١١	١١
١٠	النجف	١	النجف	١١	١١
	المجموع	٢٦	٢٦	٢٦٠	

٣-٣ إجراءات البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث لابد من بناء مقياس للمناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في العراق . وبالاستعانة بالبحوث والدراسات السابقة فقد صمم الباحث استمارة استبيان . تضمنت تحديد الأبعاد المناخ التنظيمي وفقراته . وقد استفاد الباحث بشكل خاص من دراسة (محمد ذاكراً 2005) في هذا المجال . وبعد إجراء التعديلات المناسبة ودمج بعض الفقرات عرضت على مجموعة من الأساتذة الخبراء في مجال الإدارة والقيادة وتخطيط السياسات والبرامج الرياضية (انظر الملحق) .

وبناء على ذلك فقد تم اعتماد خمسة أبعاد لقياس المناخ التنظيمي ودورة أداء أعضاء الهيئات الإدارية وتمت صياغة فقرات هذه الأبعاد بواقع (27) فقرة مراعيًا فيها .

- إن لا تكون مطوله أو كاشفة عن نفسها .
- إن تكون قابلة لمقياس احد المتغيرات وقد تبتأ به وتكون المقياس بصورته النهائية من (27) فقرة موزعة على (5) خمسة أبعاد . أمام كل فقرة أربعة بدائل هي (دائماً، أحياناً، نادراً، أبداً) وأعطيت الدرجات (4 ، 3 ، 2 ، 1) وعليه يكون الحد

الأعلى للمقياس 220 والحد الأدنى 55) محمد ذاكراً، (2005) (٨ : 76) .
167 - 220 فعال
111 - 166 معتدل
55 - 110 مضطرب

وإذا سلمنا بان التصنيف الثلاثي للمناخ التنظيمي اكثر انسجاماً وطبيعة عمل المنظمات الرياضية كونها منظمات ذات تكوين مركب من أعضاء وبرامج ومفاهيم وقيادة وأنشطة تأخذ في بعض حالاتها جانب المرونة أو الحالات الإنسانية والاجتماعية .

وإنها تعطي هذه التصانيف جانب الاعتدال من حيث الحكم على ثلاث مستويات مناخية . وكذلك إن التقسيم يتلاءم مع طبيعة صياغة فقرات المقياس والدرجات المعطاة (محمد ذاكراً 2005) (٨ : 92) . وان ما ذهب إليه من تقسيم المستويات المناخ (فعال، معتدل، مضطرب) هو تقسيم واقعي ويمكن العمل بموجبه بكل يسر وسهولة .

٣-٤ صدق المقياس

أشار (ميسيك) إلى انه الدرجة التي تعمل الأدلة العلمية والمبررات النظرية في دعمه تعتمد على الدرجات التي تحصل عليها بواسطة أداة

والمناسبة . وكذلك للأوزان والدرجات وإبداء الملاحظات والمقترحات حول المقياس بشكل عام واستغرق ذلك فترة شهرين . وتم الإبقاء على المقياس بفقراته (27) ومحاوره الخمسة . وقد حصل على نسبة اتفاق موضحة في الجدول (3)

٣-٥ التجربة الاستطلاعية للمقياس

تم التأكد من سلامة العبارات ووضوحها وفهم التعليمات الخاصة بالمقياس . وذلك بإجراء تجربة استطلاعية على عينه عشوائية بعدد (5) خمسة أعضاء . ليتسنى للباحث تجاوز أي أسئلة من قبل البدء بتطبيقها على العينة الأساسية .

لقياس مدى الدقة ولملائمة للتفسيرات والإجراءات والقرارات (النبهان 2004) (١٣ : 273) .

٣-٤-١ الصدق الظاهري

وتعكس مدى انسجام فقرات الاختبار مع موضوع الاختبار ومفاهيم وفقاً لتعريف باني الاختبار أو مطورة (النبهان 2004) (١٢ : 275) وبعد إن أتم الباحث صياغة الفقرات (27) والأبعاد الخمسة عرضها على خبراء ومختصين في مجال التربية الرياضية والإدارة والتنظيم والاختبارات والإدارة التربوية (ملحق 3) لغرض تقويم المقياس والحكم على مدى صلاحيته والفقرات وإجراء التعديلات اللازمة

جدول (3)

يبين نسب اتفاق الخبراء حول مقياس المناخ

ت	الأبعاد	تسلسل الفقرة	نسبة الاتفاق
١	وضوح الأهداف والهيكل التنظيمي	١	%٩٤,٤
		٢,٣	%٨٨,٨
		٤,٥	%١٠٠
٢	اعتماد السلوك القيادي وتعزيز ولاء الأعضاء	١	%١٠٠
		٢,٣	%٩٤,٤
		٤	%٨٨,٨
		٥,٦	%٨٣,٨
٣	تفعيل العلاقات العامة والاتصالات	١,٢	%٩٤,٤
		٣	%١٠٠
		٤,٥	%٨٨,٨
		٦	%١٠٠
٤	تعميق التأثير التربوي والاجتماعي والإنساني لدى الأعضاء	١,٢	%١٠٠
		٣	%٨٨,٨
		٤,٥	%٩٤,٤
		١	%١٠٠
٥	اعتماد مبدأ التقويم والتحفيز	٢	%٩٤,٤
		٣,٤,٥	%٨٣,٨

— معامل ارتباط (بيرسون) بين كل فقرة ومجموع درجات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي .

٣-٦ الاتساق الداخلي للفقرات
تم إجراء الاتساق الداخلي للفقرات عن طريق إيجاد :-

جدول (4)
معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي

بعد وضوح الأهداف والهيكل التنظيمي					
الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة
٠,٦٨٣	٣	٠,٦٨٦	٢	٠,٦٩٩	١
		٠,٧٤٧	٥	٠,٦٢٥	٤
بعد اعتماد السلوك القيادي وتعزيز الولاء					
الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة
٠,٦٦٨	٣	٠,٦٤٧	٢	٠,٧٨٩	١
٠,٥٧٦	٦	٠,٧٤٥	٥	٠,٧٠٩	٤
بعد تفعيل العلاقات العامة والاتصالات					
الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة
٠,٦٩٣	٣	٠,٥٦٦	٢	٠,٧٦٣	١
٠,٦٩٠	٦	٠,٦٦٩	٥	٠,٦٤٨	٤
بعد تعميق التأثير التربوي والاجتماعي والإنساني					
الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة
٠,٥٧٣	٣	٠,٦٩٠	٢	٠,٦٦١	١
		٠,٦٦٤	٥	٠,٦٣٦	٤
بعد اعتماد مبدأ التقويم والتحفيز					
الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة	الارتباط	ت الفقرة
٠,٥٢٠	٣	٠,٧٦٠	٢	٠,٤٢٩	١
		٠,٧٨٣	٥	٠,٥٢٠	٤

استخدام الباحث عينة التميز البالغة (125) عضوا من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية وهم يمثلون عينة البناء حيث تم تطبيق القوة التمييزية لل فقرات على نصف عدد عينة البحث . وتم وضع درجة لكل فقرة تمت الإجابة عليها وبموجب المقياس الرباعي المعتمد في فقرات الأبعاد .

وبعد تحليل الفقرات إحصائياً باستخدام الاختبار الثاني لعينيتين مستقلتين لاختبار دالة الفروق بين متوسط الدرجات العليا والدنيا لكل فقرة من كل مقياس تم اعتماد القيم الناتجة

ويبين الجدول إن معاملات الارتباط لجميع فقرات المقياس هي أكبر من قيمه (ر) الجدولية البالغة (0 . 195) عند نسبة خطأ (0 . 05) ودرجة حرية (95 - 2) فقد تراوحت قيم الارتباط ما بين (0 . 429 - 0 . 789) .

٣-٧ تمييز فقرات المقياس

إن الهدف الرئيس من هذا الأجراء هو التعرف على الفقرات غير المميزة وحذفها والإبقاء على الفقرات المميزة في المقياس لاستخدامه بصيغة النهائية .

المحتسبة وتبين إن جميع الفقرات مميزة وكما موضح في الجدول التالي :-

جدول (5)
الجدول يبين القيم التائية لدرجات القوة التمييزية لمقياس المناخ التنظيمي

ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت	ت
المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة	المحسوبة
٨,٧٦	٢٥	٤,٨٢	١٩	٤,٥٥	١	٧,٦٣	٧	٢,٥٤	١
٢,٥٤	٢٦	٩,٤٣	٢٠	١٠,٦١	١	٨,٠٤	٨	٥,٠٤	٢
٦,٥٨	٢٧	٣,٥٥	٢١	٥,١١	١	١٣,١٤	٩	٣,٩١	٣
		٣,٠٤	٢٢	٢,١٠	١	٥,٤٩	١٠	٧,٣٦	٤
		٥,٠٧	٢٣	٤,٩٧	١	٣,٧٧	١١	٥,٦٧	٥
		٨,٤٤	٢٤	٦,٢٧	١	٨,٤٣	١٢	٨,٥٥	٦

ويتبين من الجدول أعلاه بان القيمة التائية المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية .

الباب الرابع

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٤-١ بناء مقياس للمناخ التنظيمي

لقد تحقق ذلك من خلال ما تقدم في الفصل الثالث والخطوات المتلاحقة فيه . فكانت النتيجة إن تحقق هدف البحث الأول وهو بناء مقياس خاص بالمناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في العراق . وتمت مناقشة ذلك ضمنا وتوضيح سلامة وصلاحيته الإجراءات والنتائج ووفق الأسس والاعتبارات العلمية ويمكن الرجوع إليها والتأكد منها .

4 - 2 دور المناخ التنظيمي الجيد في تطوير

أداء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية العراقية

إن إجراءات البحث ومنهجيته وما اعتمدت عليه من وسائل إحصائية . وساعد في ذلك الدراسات والبحوث السابقة والمشابهة . كل ذلك ساعد الباحث ومكنه من تحقيق أهداف البحث والتوصل إلى النتائج المبتغاة من ذلك وإذا كان المقياس الخاص بالمناخ التنظيمي قد توضح بأبعاده وفقراته هذه عن طريق الخطوات والأسس العلمية فإن دور هذا المناخ التنظيمي الجيد لابد إن ينعكس على الأداء اليومي لأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية باعتبارها مكان تجمع اجتماعي له أهداف تربوي وبدنية وإنسانية . ولذلك لابد من هذا الأمر ومناقشته .

٣-٨ ثبات المقياس

ومعنى ذلك إن الاختبار موثوق به ويمكن الاعتماد عليه وتعميمه واستخدامه في البحوث والدراسات اللاحقة .
ومن اجل ذلك فقد قام الباحث بإجراء إعادة تطبيق الاستبيان للحصول على الثبات. وذلك من خلال توزيع المقياس على عينة محددة من أعضاء الهيئات الإدارية وأعيد التوزيع مره أخرى في غضون أسبوعين وظهرت النتيجة بعد معالجة البيانات إحصائيا إن هناك ارتباط عال بين الاختبارين وبذلك اصبح المقياس جاهز ويمكن استخدامه .

٣-٩ الوسائل الإحصائية

استخدام الباحث الوسائل الإحصائية الآتية :

- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط (بيرسون) .
- اختبار (ت) .
- تحليل التباين .
- النسبة المئوية .

جدول (6)

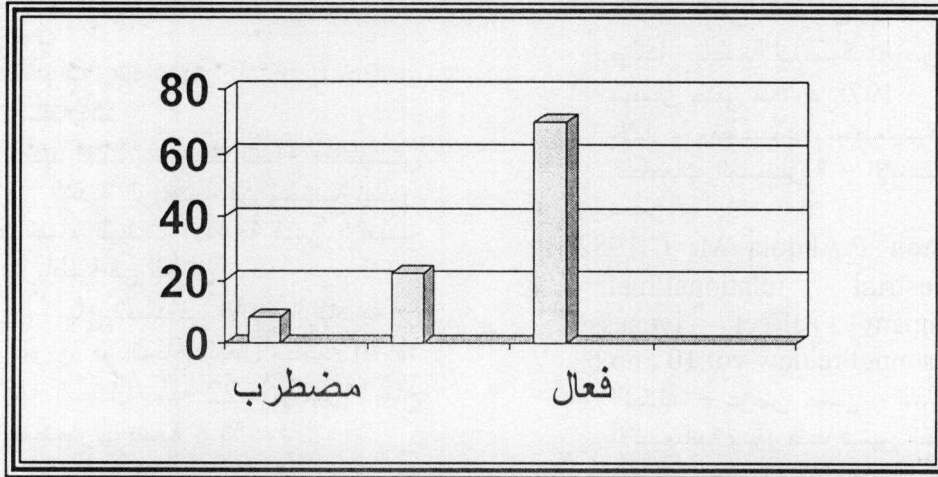
الجدول الآتي يوضح النسبة المئوية لمستويات المناخ التنظيمي لعينة البحث كاملة

ت	مستويات المناخ	العدد	النسبة %
١	الفعال (١٦٧ - ٢٢٠)	١٧٥	%٧٠
٢	المعتدل (١١١ - ١٦٦)	٥٥	%٢٢
٣	المضطرب (٥٠ - ١١٠)	٢٠	%٨
	المجموع	٢٥٠	%١٠٠

النسب المئوية على مستويات المناخ التنظيمي
وكما يلي :

من الجدول أعلاه يتبين لنا إن المناخ التنظيمي السائد في الأندية الرياضية العراقية موضوع البحث هو المناخ الفعال حيث بلغت نسبة المئوية 70 % .

يأتي بعد ذلك المناخ المعتدل الذي بلغت نسبة المئوية 22 % . وفي الأخير كان المناخ المضطرب والتي كانت نسبة المئوية 8 % . ويمكن توضيح ذلك بشكل دقيق من خلال توزيع



شكل (١)

يوضح توزيع النسب المئوية على مستويات المناخ التنظيمي

الدور الذي يلعبه هذا المناخ الجيد في تطوير أداء الهيئات القيادية في الأندية الرياضية . وإذا قلنا إن بناء جو للثقة المتبادلة والتفاهم والترابط وعلاقات المحبة والاحترام بين إدارة النادي والمدربين واللاعبين . هو أساس العملية القيادية والإدارية وجوهرها . فإن القيادة مطالبة بان تهيأ أجواء عملها وتؤسس على روح المسؤولية والعمل الجماعي والميداني المخلص . وهذا ينسجم مع كون مستوى المناخ الفعال فهو

إن ما تمخض من نتائج تعتبر إجابات واقعية لهدفي البحث ورغم إن بناء مقياس للمناخ التنظيمي في المؤسسات الرياضية أمرا في غاية الصعوبة كون طرفي المعادلة هم أفراد لا تجمعهم مصلحة مادية ربحية ذاتية وإنما يجمعهم حب العمل الجماعي الفعال الذي يهدف إلى نشر قيم الرياضة بندية كانت أم صحية ، اجتماعية ، إنسانية . تؤسس لرياضة جماهيرية أو رياضة مستويات عليا فان المهم أيضا مع هذا المقياس هو

٣. الإكثار من الدورات التطويرية للقيادات الإدارية في الأندية الرياضية . وتعريفها بأهمية المناخ التنظيمي الجيد ودوره في تطوير الأداء .
٤. التركيز على الحوافز المعنوية والمادية لقيادات الإدارية والأعضاء على حد سواء لما لها من آثار ايجابية في تحقيق التفافس والوصول إلى الأهداف المرسومة .
٥. أهمية نقل الخبرات المتراكمة من خلال الندوات والمحاضرات والزيارات واللقاءات الودية للمستويات القيادية والأعضاء .
٦. إجراء مزيد من البحوث والدراسات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي ومراجعة البحوث السابقة وتطويرها بما ينسجم والمعطيات والمتغيرات الجديدة.

المصادر العربية والأجنبية

- ١- الراوي . د . إبراهيم يونس وكاع - اطروحه دكتوراه - الشباب والمنظمات الشبابية في العراق 1945-1980 بولندا - جامعة ادم مسكينج ص 17 .
- ٢- سليمان حنفي محمود 1978 - السلوك الإداري وتطوير المنظمات - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية - مصر .
- 3- Blyton P.Abdola M. (1982) : Industrial relationalmal & company effect iveness ((personnel reuiew vol.10 , no.6 .
- ٤- الشلالدة - عوض حسين - العلاقات الإنسانية ودورها في السلوك الإنساني - شركة كاظمة للنشر والتوزيع - الكويت 1981 ص 247 .
- 5- Forehand G.A. & B.H.Gilmer (1964) Behavior psychological , Bulletin , vol.62 .
- ٦- اللوزي - موسى (2003) - التطوير التنظيمي - أساليب ومفاهيم حديثة ط 2 - دار وائل للطباعة والنشر - عمان الأردن - ص 305 .
- ٧- محمد ايمن محمود عبد الرحمن ، محمد عصام الدين محمد عزمي (2003) - المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي - مجلة أسبوت لعوم وفنون التربية الرياضية - مصر .

يقوم على طرفي المعادلة وسعيهما للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد . وقد يكون للمناخ الفعال في الحركة الرياضية وما يحدثه من اثر في نفوس القادة والرياضيين على حد سواء هو فعل طبيعي للمناخ السائد والحاجة الأساسية والمهمة في جو النادي الرياضي بشكل خاص . وخلص القول إن تأثير أعضاء الهيئات الإدارية على المناخ السائد وبالعكس هو ذو طابع متوازن ومتبادل . فعندما تكون المتطلبات والظروف والأهداف ذات اتجاه متفاعل وقوي فان التأثير يكون باتجاه الجهة التي تمتلك وتسيطر وتتحكم بتلك الشروط . ويرى الباحث إن العمل في الأندية الرياضية يأخذ في الغالب الجانب الايجابي من حيث التعامل مع الأعضاء لغرض تحقيق الأهداف وترجمة السياسات وتفعيل الأنشطة . وهذا يكون البداية السليمة لخلق أجواء ومناخ فعال ويجابي مع الأعضاء ومن حيث لا يشعر الجميع إلا وهم في معترك هذا المناخ ليثمر تفاعل وإنجازات وعلاقات تربوية واجتماعية رياضية وإنسانية متميزة .

الباب الخامس

5 - الاستنتاجات والتوصيات

5 - 1 الاستنتاجات

١. تحديد ثلاث مستويات للمناخ التنظيمي في الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في العراق .
٢. إن المناخ السائد في الأندية الرياضية في العراق هو المناخ الفعال وبنسبة 70 % يليه المعتدل بنسبة 22 % وأخيرا المناخ المضطرب بنسبة 8 % .
٣. صلاحية المقياس الخاص بالمناخ التنظيمي في إمكانية تحديد المناخات في الأندية الرياضية في العراق .
٤. يمكن الاستفادة من مقياس المناخ وتطبيقه في المنظمات المماثلة ذات الوظيفة الرياضية والتربوية .

5 - 2 التوصيات

١. استخدام مقياس المناخ التنظيمي وتعميم نتائجه على الأندية الرياضية للاستفادة منه .
٢. التركيز على مستوى المناخ المعتدل وتطويره ومعالجة المناخ المضطرب وتحسين أدائه .

- رسالة دكتوراه - جامعة عمان العربية
- الأردن .
- ١٢- الزهيري . سبهان محمود احمد (2002)
(بناء مقياس التصرف الخططي
للمهارات المفتوحة والمغلقة في التنس
الأرضي . أطروحة دكتوراه ، جامعة
الموصل ، العراق .
- ١٣- النبهان ، موسى (2004) أساسيات
القياس في العلوم السلوكية دار الشرق
للنشر والتوزيع . كمان - الأردن .
- ٨- محمد ذاكر سالم عبد الله نجيب -
اطروحة دكتوراه - تأثير المناخ
التنظيمي والتكيف البيئي لدى أندية
المنطقة الشمالية - الموصل (2005)
ص ١٧ .
- 9- Byrd Richard F. (1974)
Aguide to personal risk taking
tranporevala publishing industries
private limited Bombay.
- ١٠- حمود - خضير كاظم (2002) -
السلوك التنظيمي - دار صفاء للنشر
والتوزيع عمان - الأردن ص 176 .
- ١١- الحوامد - باسم علي عبد (2003) -
المناخ التنظيمي في مديريات التربية -

Abstract

The Role of good Organizational atmosphere in Developing the Performance of The Managerial Staff Members of The Sporting Clubs.

Sporting clubs have an effective role in society and in interacting with it as well. They represent with the Sporting unions and other instituts important sports for higher levels sports. Such spotting Clubs have great importance in creating a sound educational, social and humanitarian atmosphere that affects positively on the members and coaches as well. The significance of the present study lies in its being an attempt to find a scale for the organizational atmosphere for the managerial staff members, identifying the current atmosphere levels inside the sporting clubs, and the effect of such good atmosphere on the level of performance of the leading staffs .

The study consists of live chapters . Chapter 1 deals with the significance of the problem of the study, aims ,and the. Domains of the study. in chapter 2 there are a survey of related previous theorechal studies .Chapter 3 is the Methodology and procedures of the study. Chapter 4 presents the results and discussion. Chapter 5 deals with the conclusions and recommendations.

The scale of the organizational atmosphere is prepared depending. on the previous theoretical back ground and real tad studies. After being exposed to a group of experts and conducting the pilot study the items and dimensions of the scale were discussed arid treated by using suitable statistical methods.

In the light of the results of the present study, the following conclusions are drawn:-

- 1- Three levels of the organizational atmosphere are identified. They are: the effective, the moderaite, and the disturbed.
- 2- The suilability of the organizational atmosphere scale for the mavagerial staff members at the sporting clubs is a chieved, in addition to several recommendations.