



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية

لدى مشرفي النشاط الرياضي

في منتديات الشباب والرياضة

رسالة تقدم بها

محمد جاسم خليفة الدبيسي

إلى مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة ميسان

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسن نخالي مهاوي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

یَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا

الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ (11)

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة الاية (11)

اقرار المشرف

أشهد أنّ إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ:

((المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي
النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة)).

المقدمة من طالب الماجستير (محمد جاسم خليف) انجزت بإشرافي في كلية
التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان وهي جزء من متطلبات نيل درجة
الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة، ولأجله وقعت.

التوقيع :

أ. م. د حسن غالي مهوي

بناءً على التوصيات المتوافرة، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

أ. د محمد عبد الرضا كريم

معاون العميد للدراسات العليا

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان

اقرار المقوم اللغوي

اشهد أنّ هذه الرسالة الموسومة بـ ((المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة)).

و المقدمة من طالب الماجستير (محمد جاسم خليف) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي حيث أنها أصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء والتعبيرات اللغوية غير الصحيحة ، ولأجله وقعت .
التوقيع:

المديرة العامة لتربية ميسان

الاسم : م . د علي حسين هذيلي

التاريخ : / / 2020

اقرار المقوم الاحصائي

اشهد أنّ هذه الرسالة الموسومة بـ ((المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة)).

والمقدمة من طالب الماجستير (محمد جاسم خليف) تمت معالجتها من الناحية الاحصائية ، لذا اقر وأؤيد سلامة العمل والمعايير الاحصائية وكفايتها للمناقشة لاستيفائها كافة متطلبات هذا الجانب ولأجله وقعت .
التوقيع:

الكلية : كلية التربية الاساسية

الاسم : أ. د رنا صبيح عبود

التاريخ : / / 2020

الجامعة: جامعة ميسان

إقرار لجنة المناقشة والتقويم

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة والتقويم، أننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ:
 ((المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب
 والرياضة))

المقدمة من الطالب (محمد جاسم خليف) ، وناقشنا الطالب في محتوياتها، وفيما له
 علاقة بها، ونقر أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة،
 بتقدير () يوم الاحد - الموافق (15 / 11 / 2020 م)

التوقيع:

الاسم: أ.م. د باسم سامي شهيد

عضواً

التوقيع :

الاسم : أ . د رحيم عطية جناني

رئيس اللجنة

التوقيع:

الاسم: أ.م. د مصطفى عبدالزهرة عبود

عضواً

بناءً على التوصيات الانفة التي اقرها مجلس كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية/ جامعة
 ميسان في جلسته المرقمة () والمنعقدة بتاريخ (/ / 2020 م) ، على
 قرار لجنة المناقشة .

التوقيع

أ. د ماجد شندي والي

عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

2020 / /

الإهداء

إلى مصابيح العلم ... وسفن النجاة محمد وإل محمد (عليهم السلام)
 إلى إمامنا وقائدنا القائم المنتظر عجل الله فرجه الشريف ...
 إلى روح من علمني معنى الحياة إلى روح من كان قلبه بسعة الكون إلى القلب
 الطيب الذي لم يضاهه احد إلى روح أبي رحمه الله
 إلى رمز المحبة والحنان إلى القلب الكبير الذي غمرني بالحب والامان إلى من
 تحت اقدامها الجنة.... إلى العزيزة الغالية ... أمي
 إلى من لمست فيها الحب والوفاء ... ورفيقة دربي وسندي في الحياة زوجتي الغالية
 إلى نور العيون وزينة الحياة الدنيا ونبض القلب.... ابنائي يقين ... مؤمل ... مصطفى
 إلى اعز الناس وأقربهم إلى قلبي..... إخواني وأخواتي
 أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحث

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حق حمده ورضا نفسه ومداد كلماته وزنة عرشه والصلاة والسلام على خير خلقه نبينا محمد المبعوث رحمة للعالمين وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين.

لا يسعني الا ان اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى كل من كان عوناً وسنداً لي على اختلاف مسمياتهم ووظائفهم ، اتقدم بالشكر الجزيل لعمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان متمثلة بالسيد العميد (أ. د ماجد شندي والي) والسيد معاون العلمي (أ . د محمد عبد الرضا كريم) والسيد معاون الاداري (أ. م . د مثنى ليث حاتم) وأتقدم كذلك بالشكر والتقدير لأستاذي ومشرفي الدكتور (أ. م . د حسن غالي مهاوي) لما بذله من جهد كبير في تقديم التوجيهات القيمة والملاحظات المهمة لي، واستمراره في متابعتي في استكمال الرسالة، واخراجها بالشكل الذي هي عليه، واغناء الرسالة بالمادة العلمية، داعياً له بالصحة والتوفيق والسداد في حياته ، وأتقدم أيضاً بالشكر والتقدير الى كافة الأساتذة في وحدة الدراسات العليا (أ. د رحيم حلو علي) و (أ. م. د مصطفى عبد الزهرة) و(أ. م. د عدنان راضي فرج) ، وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي في السنة التحضيرية وأخص بالذكر منهم (أ. د كمال ياسين لطيف) و (أ. د رحيم عطية جناني) و (أ. د محمد علي فالح) و (أ. د محمد حسين حميدي) و (أ. م . د سعيد غني نوري) و (أ. م . د علي مطير) و (أ. م . د محمد ماجد صالح) و (أ. م. د علي حسن فليح) و (أ. م . د رياض صيهود هاشم) .

كما أقدم الشكر الجزيل لأعضاء لجنة اقرار الموضوع ، وأتقدم أيضاً لكل الاساتذة الذين ساعدوني في تحديد مجالات الدراسة من جميع جامعات العراق.

وانتقدم بالشكر الجزيل الى (م . د أزهار عبد الوهاب) لتقديمها المساعدة والتوجيه السديد واتمنى لها دوام النجاح والتوفيق والعافية.

ولايد لي من اتقدم بالشكر الجزيل للأخ والصديق الغالي ورفيق الدرب (م. د جاسم علي محمد) لما قدمه لي من مساعدة ودعم كان كفيلا لي بتذليل الصعوبات التي واجهتني في عملي. ولعلي ملزم بالاعتراف بالشكر والتقدير الذي مهما وشحته وعطرته بذكر الله وحمده الى الذي كنت ارى فيه الاخ والصديق الصدوق والزميل المثابر الاخ (رسول رحيم ماشاف)، والى بقية الزملاء والزميلات في الدراسة.

وأخيرا أتقدم من كل قلبي بالشكر والامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة الذين تجشموا عناء قراءة الرسالة والملاحظات القيمة التي قدموها والتي كانت في صالح دراستي والاخذ بها مع جزيل تقديري واحترامي ...

الباحث

مستخلص الرسالة

((المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة)).

أشرف

الباحث

أ.م. د حسن غالي مهاوي

محمد جاسم خليف

2020 م

1442هـ

المستخلص

يهدف البحث الى بناء مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية ، وأما مشكلة البحث فقد تلخصت في ان تحول نظام الادارة من المركزية الى اللامركزية في ادارة المنتديات ادى الى تأثر بيئة العمل بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة والفرد والذي سينعكس بدوره بالإيجاب والسلب على عمل المنتديات ، وتمثل مجتمع البحث في مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية ، وتكونت عينة الدراسة من (137) مشرفا رياضيا ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، واستخدم الباحث مقياس المناخ التنظيمي والمتكون من الابعاد التي استخدمت بالمقياس وهي (الهيكل التنظيمي ، التدريب والتنمية الادارية ،

مرونة التنظيم ، اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين ، الامن الوظيفي ، الوافز والمكافآت) ، واستخدم الباحث الحقيبة الاحصائية SPSS لاستخراج النتائج ، واستنتج الباحث مايلي: 1- التوصل الى بناء وتقنين مقياس المناخ التنظيمي وفقاً لبعث الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية ، 2- ان مقياس الدراسة لمشرفي النشاط الرياضي في المحافظات الوسطى والجنوبية هي اداة صالحة لقياس المناخ التنظيمي لديهم وتقييمهم به.

اما التوصيات فكانت :-

1- اعتماد المقياس الحالي للكشف عن المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية لأنه اجري بناءه وفقاً للأسس العلمية السليمة.

2- تعزيز قدرات المشرفين من خلال التدريب والتنمية الادارية واقامة الدورات التي تسهم في رفع قدراتهم وكذلك العمل على تعزيز مرونة الاتصال والامن الوظيفي وتعزيز عمل المشرفين من خلال منحهم الحوافز والمكافآت.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	المبحث
أ	العنوان	
ب	الآية القرآنية	
ت	إقرار المشرف	
ث	إقرار المقوم اللغوي	
ث	إقرار المقوم الاحصائي	
ح	إقرار لجنة المناقشة والتقييم	
خ	الإهداء	
8-7	شكر وتقدير	
10-9	مستخلص الرسالة باللغة العربية	
17-11	ثبت المحتويات	
16-14	ثبت الجداول	
16	ثبت الملاحق	
21-18	الفصل الأول	
19	التعريف بالبحث	1
20-19	مقدمة البحث وأهميته	1-1
21-20	مشكلة البحث	2-1
21	أهداف البحث	3-1
21	مجالات البحث	4-1
21	المجال البشري	1-4-1
21	المجال الزمني	2-4-1
21	المجال المكاني	3-4-1

الصفحة	الموضوع	المبحث
57-22	الفصل الثاني	-2
23	الدراسات النظرية والسابقة	2
23	الدراسات النظرية	1-2
25-23	مفهوم المناخ التنظيمي	1-1-2
27-25	خصائص المناخ التنظيمي	2-1-2
29-27	أهمية المناخ التنظيمي	3-1-2
34-29	انواع المناخ التنظيمي	4-1-2
38-34	أبعاد المناخ التنظيمي	5-1-2
38	الادراكات التنظيمية	6-1-2
40-38	عناصر الادراكات التنظيمية	7-1-2
44-41	منتديات الشباب والرياضة طبيعتها وأهميتها وأهدافها	8-1-2
48-44	برامج منتديات الشباب والرياضة	9-1-2
49-48	الإشراف في منتديات الشباب	10-1-2
51-50	مهام المشرف في منتديات الشباب وواجباته	1-10-1-2
57-51	الدراسات السابقة	2-2
53-51	دراسة سعيد بن سفران بن عطوي	1-2-2
55-54	دراسة اياد ابراهيم خليل المدهون	2-2-2
57-56	دراسة احمد عبده حسن عبد الوارث	3-2-2

الصفحة	الموضوع	المبحث
99-58	الفصل الثالث	
61	منهج البحث واجراءاته الميدانية	3
61	منهج البحث	1-3

61	مجتمع البحث عينته	2-3
63	وسائل جمع المعلومات والأدوات المستخدمة في البحث	3-3
63	الوسائل والاجهزة المستخدمة في البحث	1-3-3
65-63	الأدوات المستخدمة في البحث	2-3-3
65	الاجراءات الميدانية للبحث	4-3
66-65	إجراءات بناء مقياس المناخ التنظيمي	1-4 -3
66	تحديد فكرة المقياس.	1-1-4-3
66	تحديد هدف المقياس.	2-1-4-3
67-66	تحديد ابعاد مقياس المناخ التنظيمي	3-1-4-3
68-67	صلاحية ابعاد مقياس المناخ التنظيمي	4-1-4-3
76-69	اعداد الصيغة الاولية لفقرات مقياس المناخ التنظيمي	5-1-4-3
77-76	إعداد تعليمات مقياس المناخ التنظيمي	6-1-4-3
77	احتساب أوزان البدائل لمقياس المناخ التنظيمي	7-1-4-3
78	التجربة الاستطلاعية لمقياس المناخ التنظيمي	8-1-4-3
78	عينة التحليل الاحصائي (عينة البناء)	9-1-4-3
79	المعاملات العلمية لمقياس المناخ التنظيمي	1-9-1-4-3
95-79	صدق مقياس المناخ التنظيمي	2-9-1-4-3
97-96	ثبات مقياس المناخ التنظيمي	3-9-1-4-3
98-97	موضوعية مقياس المناخ التنظيمي	4-9-1-4-3
99-98	التطبيق النهائي لمقياس المناخ التنظيمي	5-9-1-4-3
99	الوسائل الإحصائية	5-3
128-100	الفصل الرابع	
100	- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها	4
102-101	عرض وتحليل ومناقشة مقياس المناخ التنظيمي	1-4
103-102	عرض وتحليل ومناقشة أبعاد مقياس المناخ التنظيمي	2-4
107-104	عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد (الهيكل التنظيمي) ومناقشته	1-2-4
111-107	عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد (التدريب	2-2-4

	والتنمية الادارية) ومناقشته	
114-111	عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعُد (مرونة التنظيم) ومناقشته:	3-2-4
119-114	عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعُد (اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين) ومناقشته	4-2-4
123-119	عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعُد (الامن الوظيفي) ومناقشته	5-2-4
128-123	عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعُد (الحوافز والمكافآت) ومناقشته	6-2-4
131-129	الفصل الخامس	
130	الاستنتاجات والتوصيات	5
130	الاستنتاجات.	1 -5
131-130	التوصيات.	2-5
142-132	المصادر العربية والأجنبية	
166-143	الملاحق	
A-B-C	ملخص الرسالة باللغة الإنكليزية	

ثبت الجداول

رقم الصفحة	محتوان الجدول	رقم الجدول
34	أبعاد المناخ التنظيمي	1
62	يبين توزيع العينة والنسبة المئوية لمشرفي الأنشطة الرياضية للمنتديات الرياضية في المحافظات الوسطى والجنوبية	2
67	يبين مربع كأي والنسبة المئوية لاتفاق اراء الخبراء والمختصين على ابعاد المناخ التنظيمي	3
69	يبين عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي موزعة على الابعاد	4

71	يبين النسبة المئوية و(مربع كأي) على كل فقرة من مقياس المناخ التنظيمي .	5
76	يبين عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي بصيغته الاولية قبل عرضه على الخبراء وبعده	6
77	يبين اوزان البدائل لفقرات مقياس المناخ التنظيمي	7
82	يبين نتائج القدرة التمييزية لفقرات مقياس المناخ التنظيمي	8
91	يبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي.	9
98	يبين عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي .	10
101	يبين الوسط الحسابي لمقياس المناخ التنظيمي	11
103	يبين الوسط الحسابي والمستوى لمقياس المناخ التنظيمي	12
104	يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعُد(الهيكل التنظيمي).	13
105	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لفقرات بعد الهيكل التنظيمي.	14
107	يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعُد(التدريب والتنمية الادارية).	15

109	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد التدريب والتنمية الادارية.	16
111	يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد(مرونة التنظيم).	17
112	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد مرونة التنظيم.	18
114	يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد(اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين).	19
116	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين.	20
119	يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد(الامن الوظيفي).	21
120	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد الامن الوظيفي.	22
123	يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد(الحوافز والمكافآت).	23
125	يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد الحوافز والمكافآت.	24

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
144	كتاب تسهيل مهمة	1
145	استبانة آراء الخبراء لتحديد مجالات مقياس المناخ التنظيمي	2
147	استبانة آراء الخبراء في تحديد فقرات المجالات لمقياس المناخ التنظيمي	3
154	بناء مقياس (المناخ التنظيمي) لمشرفي الأنشطة الرياضية في منتديات الشباب و الرياضية	4
162	قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحية مجالات و فقرات مقياس المناخ التنظيمي	5
164	المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع السادة الخبراء والمختصين	6
166	قائمة بأسماء فريق العمل المساعد الذين أعتمدتهم الباحث في الدراسة	7

الفصل الاول

1- التعريف بالبحث.

1-1 مقدمة البحث واهميته

2-1 مشكلة البحث.

3-1 اهداف البحث.

4-1 مجالات البحث.

1-4-1 المجال البشري.

2-4-1 المجال الزماني.

3-4-1 المجال المكاني.

1 - التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

يعيش العالم اليوم تغيرات كثيرة و مهمة في مجالات الحياة جميعها نتيجة تطور الادارة ، والادارة الرياضية هي احد الاعمدة الاساسية التي يعتمد عليها ، لتطوير الرياضة والمؤسسات الرياضية من اجل النهوض بواقعها ، من خلال تحديث الاجراءات والقوانين التي تنظم وتطور خطط العمل ، حيث تعمل الادارة الرياضية على توجيه كافة الجهود داخل المؤسسات الرياضية لتحقيق أهدافها.

تؤدي الإدارة الرياضية الحديثة دوراً مهماً وفعالاً في نجاح المؤسسة وازدهارها، و تعمل على نشر روح التعاون والتفاهم والثقة بين العاملين لتحقيق الاهداف الموضوعية ، ويتوقف نجاح ونقدم المؤسسة على متغيرات عديدة، منها طبيعة العمل داخل مننديات الشباب ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين المشرفين ، وطبيعة الاجواء السائدة في العمل ، وإن هذه المتغيرات هي التي تحدد المناخ العام للمننديات والذي لها تأثير وانعكاس مباشرة على تحقيق الاهداف، ونجاح المننديات في خلق المناخ الملائم لها من شأنه أن يشجع على خلق بيئة تنظيمية فاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على الإسهام في رسم الخطط لنجاح عمل المننديات وسيادة الشعور بالثقة بين الإدارة و المشرفين.

يعيش المشرفين في مجتمعات يعرضون فيها لمواقف تُسهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم فإذا تكونت لديهم مشاعر سلبية ، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع الذي سوف يؤدي إلى انخفاض مستوى إبداعهم وإنتاجيتهم ، أما إذا كانت مشاعرهم إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك يشجع على العمل والابداع وتطوير مستوى مننديات الشباب والرياضة .

وبما ان منتديات الشباب تعمل على تقديم الخدمات للمجتمع ولفئة الشباب بصورة خاصة ، حيث تعمل على تطوير قدراتهم ومواهبهم البدنية والرياضية من اجل تكوين قاعدة رياضية شبابية فعالة لتطوير وتشجيع الرياضة في المجتمع ، ومن هنا وجب توفير المناخ المناسب لعمل المشرفين من اجل النهوض بواقع المنتديات وعملها .

وتكمن اهمية البحث في امكانية المساهمة في توضيح وابرار الجوانب الايجابية لتدعيمها ومعالجة الحالات السلبية ان وجدت، كذلك يوفر بيانات واقعية لصانعي القرار تساعدهم في تبني السياسات المستقبلية لواقع منتديات الشباب .

1 - 2 مشكلة البحث

إن لمنتديات الشباب والرياضة المنبثقة من مديريات الشباب والرياضة في العراق تاريخ كبير وعريق في احتضان الشباب والعمل على تطوير مواهبهم وقدراتهم وقابلياتهم وصقلها، وقد اسهمت في احتضان العديد من المواهب الرياضية والشبابية وتطويرها، في مختلف المجالات بصورة عامة واسهمت في رفد المنتخبات الوطنية والاندية بالعديد من المواهب والطاقات الرياضية بصورة خاصة.

وبما ان احدى ابرز المهام لمنتديات الشباب والرياضة تكمن في دورها الفعال بصفتها مؤسسة رياضية تحتضن الشباب وتسعى لاستثمار اوقات فراغهم وتطوير قدراتهم ومواهبهم وتعزيز في نفوسهم الانتماء الوطني وروح العطاء والعمل على مختلف فئاتهم العمرية ، لذا وجب السعي من اجل توفير كافة المستلزمات وتذليل كافة الصعوبات من اجل تحقيق المنتديات لأهدافها.

ومن خلال عمل الباحث في منتديات الشباب والرياضة وبصفته مشرفا رياضيا ولمدة خمسة عشر عاما وجد ان تحول نظام الادارة من المركزية الى اللامركزية ادى الى تأثر بيئة العمل بمنتديات

الفصل الأول: التعريف بالبحث

الشباب والرياضة بالمتغيرات الداخلية والخارجية ، التي تحيط بعمل المنظمة والفرد والذي بدوره سينعكس بالإيجاب او السلب على عمل المنتدى ، ولتشخيص واقع المناخ التنظيمي بما يحتويه من ابعاد ودراسة اثره على اداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الايجابية ، وتحديد مواطن الضعف ومعالجتها وتلافيها مستقبلا.

1 - 3 أهداف البحث

- 1- بناء مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في المحافظات الوسطى والجنوبية.
- 2- التعرف على واقع المناخ التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر مشرفي النشاط الرياضي.
- 3- التعرف على مستوى ابعاد المناخ التنظيمي للمشرفيين الرياضيين في منتديات الشباب والرياضة.

1-4 مجالات البحث

- 1-4-1 المجال البشري: مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

1 - 4 - 2 المجال الزمني : من 10 / 1 / 2020 الى 10 / 5 / 2020

- 1 - 4 - 3 المجال المكاني: منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

الفصل الثاني

2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة.

1-2 الدراسات النظرية.

1-1-2 مفهوم المناخ التنظيمي

2-1-2 خصائص المناخ التنظيمي

3-1-2 أهمية المناخ التنظيمي

4-1-2 انواع المناخ التنظيمي

5 -1 -2 أبعاد المناخ التنظيمي

6 -1 -2 الادراكات التنظيمية

7-1-2 عناصر الادراكات التنظيمية

8-1-2 منتديات الشباب والرياضة طبيعتها وأهميتها وأهدافها

1-8-1-2 برامج منتديات الشباب والرياضة

2-8-1-2 الاشراف في منتديات الشباب

3-8-1-2 مهام وواجبات المشرف في منتديات الشباب

2-2 الدراسات السابقة

2- الدراسات النظرية والدراسات السابقة

2-1 الدراسات النظرية

2-1-1 مفهوم المناخ التنظيمي :

إن مصطلح المناخ من المفاهيم التي أقتبسها علم الإدارة من علم الجغرافية وهو تعبير مجازي، يعبر عن حالة هو متوسط قياس درجة الحرارة، و الرياح، و الرطوبة، و الثلج، و المطر في مكاناً ما لفترة زمنية طويلة.

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي نالت المزيد من الاهتمام، نظراً لما له من أهمية، وقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم المناخ التنظيمي ، فقد عرفه (المغربي) بأنه ((مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية المنظمة التي يعمل بها الافراد وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكهم ، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات))⁽¹⁾.

ولقد اولت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ إنه يتضمن ((كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات))⁽²⁾.

كما عرفه (حمد علي) هو عبارة عن ((البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والانماط السلوكية

(1) كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم واسس ، دار القدس للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، عمان، الاردن، 1995، ص33.

(2) يوسف عبد بحر: مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005. ص259.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة ، التي تؤثر على الفعاليات و الانشطة الانسانية و الاقتصادية داخل المنظمة⁽¹⁾.

اما (Stone) فقد صنفه بأنه يشير الى تصورات او ادراك الافراد حول معالم الاوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة والنماذج الوظائف او معاييرها⁽²⁾

ويعرفه (القيوتي) بأنه ((مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل ، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي او المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها ، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم⁽³⁾))

ويعرفه (كامل محمد المغربي) ((بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكه⁽⁴⁾)).

كما ان المناخ التنظيمي يعبر عن كيان المنظمة لأنه يشير الى القيم والمفاهيم الادراكية والمبادئ حيث يؤدي دور فعال في خلق الدوافع والروح المعنوية وتحسين اداء العاملين وذلك من اجل تطويرهم ومحاولة تحفيزهم وخلق نوع من التحدي لديهم من اجل اكتشاف الطاقات والكوادر

(1) حمد علي عبدالله عيسى : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، مملكة البحرين ، 2014 ص 60

Stone، Patrice W، Harris on Michael، J Feldman، Penny، 2004، organization climate of staff working conditions and safety – An Integrative Model، vo(102)

(2)

(3) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط5، الاردن، داروائل، 2009، ص170

(4) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، عمان: دار الفكر، 1995، ص303

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

البشرية وتشجيعهم على الابداع التنظيمي لأنه يدعم قوة اي منظمة في تمييزها عن المنظمات الاخرى⁽¹⁾.

وعرفه (محمد حسن) : ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل⁽²⁾.

ويرى الباحث ان المناخ التنظيمي:

هو مجموعة صفات بيئة العمل وخصائصها التي تميز مننديات الشباب والرياضة التي يعمل فيها الافراد (المشرفين الرياضيين) حيث تؤثر تلك الصفات والخصائص على سلوكهم واتجاهاتهم وميولهم ومواقفهم مما يؤثر على ادائهم في العمل.

2-1-2 خصائص المناخ التنظيمي⁽³⁾:

عبر استعراض التعاريف الخاصة بالمناخ التنظيمي ودراستها وتعاريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص الاتية المناخ التنظيمي :

1. ان المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص والسمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ، ولايعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها

(1) مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص35

(2) محمد حسن رسمي : السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، ط1(الاسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2004) ص 88.

(3) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص17

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

2. ان هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي ، ويمكن عن طريقها بين منظمة واخرى ، وان هذه الخصائص هي حصييلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
3. ان مناخ اي منظمة يعبر عن مايراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.
4. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
5. يناثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لانه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
6. ان الادارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات ، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
7. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلقاً ، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والادراك الذاتي والوصول الى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
8. ان مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الاداري فالمناخ الاداري جزء من المناخ التنظيمي ، فالمناخ الاداري يشير الى طبيعة العلاقات بين المستويات الادارية المختلفة ، في حين يشير المناخ التنظيمي الى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها اية منظمة.
9. لا يعني المناخ التنظيمي البيئة ، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم ، على المستوى الواسع ، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

10. ان المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة ، وليس بديلا عنها ، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الانساني والبعد المادي المتمثل بالنواتج المادي لعمل الانسان في المنظمة في ظل القيم والاخلاقيات السائدة في المنظمة.

2-1-3 أهمية المناخ التنظيمي⁽¹⁾:

((أن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه ، وان أي اتجاه لتحسين الخدمات وتطويرها، او العمليات التنظيمية ، او ادخال برامج تطويرية للعاملين واساليب العمل ، قد لا يكتب لها النجاح ، اذا ما تمت في بيئة عمل محبطة ، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فانه من الاهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات والتحديثات ، ان ينظر اولاً الى تحسين المناخ التنظيمي ، والعمل على ايجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد ، يتيح بيئة عمل مناسبة وايجابية لعمليات التطوير التنظيمي)).

أن أهمية ((المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة ، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغير التقني السريع ، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح ، والتجديد والابداع والتطوير ، وقد ظهرت الازمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين ، يتمثل في الاستقرار والتطور))⁽²⁾.

(1) محمد المطرفي : المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية/السعودية-الرياض ،2013، ص19

(2) ابوتاية وآخرون: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، غزة، فلسطين، العدد 1، 2012، ص160

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

((إنَّ المناخ التنظيمي الجيد يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم ، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي ، لأنه يتوفر فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري ، وفرصة لتحقيق الابداع))⁽¹⁾.

((إنَّ فعالية وكفاءة الاداء الفردي والجماعي والاداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات ، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة ، حيث يتاثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وادراكه لها))⁽²⁾ .

كما وتبرز أهمية المناخ التنظيمي عبر تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على انجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية ،((حيث إنَّ المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الافراد وعلى ادراكاتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي))⁽³⁾ .

ولقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة ((لأثر المناخ التنظيمي إذ إنها تضمنت كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد، وان الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي عبر كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها ونشاطاتها بالتشابه والتعقيد في مختلف المجالات ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسة للمناخ التنظيمي يبدو واضحاً تأثيره في أداء العاملين ودافعيتهم إلى العمل وما يترتب عليه من نجاحات المؤسسات في تحقيق أهدافها مما يستدعي

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوقرة/بومرداس، الجزائر، 2010، ص16.

(2) ناصر محمد السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 200، ص18

(3) فاروق عبد فليح وعبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005، ص291.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها إنّ الربط بين المناخ التنظيمي وفاعلية المنظمات ليست بالأمر السهل ، ويتبين أهمية المناخ التنظيمي بخلق الموائمة بين المهارات وقابليات الأفراد في الأداء من جهة وبين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشغلونها من جهة أخرى⁽¹⁾.

ويرى الباحث أنّ للمناخ التنظيمي دوراً مهماً وفعالاً ويعد ركناً أساسياً في خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمات بشكل عام والمنتديات الشبابية بشكل خاص ، وان محاولة تحسين المناخ التنظيمي يجب ان يتم في اجواء ايجابية بعيدة عن التعقيد لما له من أثر في اداء المشرفين والعاملين في المنتديات ، لذلك لابد من ايجاد مناخ تنظيمي داعم يتيح اجواء ايجابية ومناسبة للعمل والابداع لتطوير عمل المنتديات الشبابية وتحقيق اهدافها.

2-1-4 أنواع المناخ التنظيمي⁽²⁾ :

((هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين في تحديد انواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق ، وبعضهم الاخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم ، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي ، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الاجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والاحصائية التي توصلها للفصل بين المناخ الصحي

(1) ثامر محمد محارمه: المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإدارة ، الاردن، العدد/ 65، 1996، ص119.

(2) سعيد بن سفران عطويوي العرابي: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، رسالة ماجستير،

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة ، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان)).

هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي :

المناخ التنظيمي السلطوي ، المناخ المتبني ، والمناخ الانمائي والمناخ الانجازي وفيما يلي الشرح:

1- **المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):** يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل وما عليهم الا القيام بتنفيذ هذه القرارات ، بالإضافة الى ان تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والاجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي الى انتاجية منخفضة ، الامر الذي يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.

يعتمد هذا المناخ على النمط الاوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد الى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقافة التنظيمية بين القائد في تفسير سلوك الافراد حيث يرى ان الافراد كسالى ولا يحبون العمل وان الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي ، ويميل الى استخدام الحوافز السلبية بوصفها من وجهة نظره اكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الايجابية ، كذلك فان توجهات القائد تكون بالانتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الانسانية يكاد يكون مفقودا.

2 - **المناخ التنظيمي المتبني :** وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والتوجه بالحوافز الايجابية ، فالقائد هنا يعتقد (y) لتفسير سلوك الافراد حيث يعتقد ان المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب ، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة اعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد الى النمط الديمقراطي في

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

القيادة والى تفويض السلطة والى استخدام الحوافز الايجابية ، ويرى ان الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات ، الامان ، خدمة الاخرين الى جانب الدافع المادي ، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الاطارات الادارية المتميزة ، كما ان العلاقات الانسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.

3- **المناخ الانمائي** : حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

4- **المناخ الانجازي** : هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الاهداف من خلال مدخل الادارة بالاهداف و المحاسبة على النتائج ، ففي هذا المناخ نجد ان القائد يركز على التوجه بالاهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الاهداف في حين يترك لهم الطريقة او الاسلوب التي يختارونها في تنفيذ الاهداف ، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج ، كذلك فان توجيهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الاجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الاهداف⁽¹⁾.

بينما يرى " هالبن وكروفت Halpin & croft " ان المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل بينما يمتد من المناخ المفتوح في طرف الى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة انماط من المناخ التنظيمي :

1- **المناخ التنظيمي المفتوح** : يتمتع الافراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية ، ارتفاع مستوى العمل الجماعي ، انخفاض مستوى الانفصال ، اعباء العمل معقولة ، تعمل الادارة على تيسير اداء المهام (عدم اعاقه) ، ارتفاع مستوى الود ، الرضا والانتماء نحو العمل .

(1) محسن علي الكتبي: نفس المصدر، ص109.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية ، يعمل بجد ، قدوة في العمل ، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد ، مرونة تناول الامور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي ، عدم العزلة ، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ، ولا يميل لاستخدام اسلوب الرقابة اللصيقة ، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة ، حيث يعملون فيه دون شكوى او ملل ويقوم القائد بتسهيل انجاز الاعمال دون ارهاقهم بالروتين ، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق انجاز الاعمال واشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

2- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي): يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الافراد وان كانت اقل من المناخ المفتوح ، اشباع الحاجات الاجتماعية ، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الافراد وتحقيق اهداف العمل ، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الاداء ، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الاداري محدود الى حدما.

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية في ممارسة متطلبات ادوارهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر، يتمتع الافراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والحرية شبه كاملة في تنفيذ اعمالهم ، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الاعضاء حيث يسمح بظهور اعمال قيادية بين الجماعة ، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الاعمال الروتينية.

3- المناخ التنظيمي المنضبط(الموجه): يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والانتاج على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية ، عدم الانحراف عن القوانين والاجراءات ، مثقل بالأعمال الادارية والتقارير الروتينية ، ويتحقق الرضا الوظيفي عن اداء العمل ، يتصف سلوك المدير

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

بالسيطرة والتوجيه ، انخفاض مستوى المرونة ، يميل الى العزلة ، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد ، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق ، اقرب الى الاسلوب العسكري ، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الافراد.

يشير الى عمل الافراد الجاد، ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم ، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات ادوارهم ، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتبة ، وكثرة في الاعمال الورقية، وضعف في العلاقات الشخصية، مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول ، تسطير على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة ، والتخطيط المحكم والاشراف الدقيق ، الرسمية والتمسك بمبادئ الادارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع ، يهتم هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الاول، وذلك على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية ، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين ، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعا ما ، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين ، فاهتمامه منصب على انجاز العمل.

4- المناخ التنظيمي العائلي: يمتاز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين ، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة وانجاز العمل ، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة ، وهنا تبرز رئاسات متعددة ، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم ، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

ويتميز هذا المناخ ايضا بان يكون مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسطاً ، حيث يتصف سلوك المدير بالاجتماعية ، لا يميل الى ابداء مشاعر الاخرين ، ينظر الجميع اليه على انه رفيق طيب ، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية ، اهتمام قليل بالعمل والانتاج.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

5- المناخ التنظيمي الابوي: في هذا النوع تتمركز السلطات بيد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه ، وهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم ، حيث يكونون جماعات واحزاب ، والمدير هنا يأخذ دور الاب في المؤسسة، لان العاملين لا يحاولون اظهار ما لديهم من مهارات قيادية ، تاركين للمدير المبادرة بها ، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة ، ولا يحققون قدرا كبيرا من الانجاز⁽¹⁾.

2- 1- 5 أبعاد المناخ التنظيمي⁽²⁾:

اختلف العلماء في تحديد أبعاد المناخ، وذلك لاختلاف طبيعة وبيئة المنظمات. ويوضح الجدول رقم (1) أبعاد المناخ التنظيمي لبيئات مختلفة عدة نقلاً عن أياد ابراهيم المدهون.

الجدول (1)

أبعاد المناخ التنظيمي

م	السنة	الباحث أو الكاتب	الأبعاد
1	2006	جرار	الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، الاسلوب الاداري والقيادي، أنماط الاتصالات، الصلاحيات واتخاذ القرارات، نظام التحفيز، فرص التقدم في العمل.

(1) محمد حسن حمادات : المناخ التنظيمي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص30-31.

(2) أياد ابراهيم المدهون : مصدر سبق ذكره ، ص17.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

السياسات والاجراءات، اتخاذ القرارات ، الاتصال ، حوافز العمل ، النمو المهني، الامن الوظيفي.	الرفاعي	2007	2
الحوافز، التدريب اتخاذ القرارات ، تحمل المخاطر ، الانتماء التنظيمي.	الزعبي والعزب	2007	3
فلسفة القيادة ، نمط اتخاذ القرارات ، العلاقات السائدة بين العاملين ، سياسة الاجور والمرتببات ، الولاء التنظيمي .	العدوان وآخرون	2008	4
الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، مدى مشاركة العاملين ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا .	الطيب	2008	5
الهيكلية ، المسؤولية ، المكافآت ، الدعم ، الامان الوظيفي.	Hong & Kaur	2008	6
الهيكل التنظيمي، الاتصالات ، نظم العمل واجراءته ، الحوافز ، التنمية البشرية .	الفهيدى	2009	7
الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، تكنولوجيا المستخدمة ، العمل الجماعي ، مشاركة العاملين في صنع القرارات ، الحوافز .	صليحه	2010	8
الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، حوافز العمل ، نمط الاتصال ، تكنولوجيا المستخدمة، اتخاذ القرارات	حمدونة	2010	9
الاتصالات الداخلية ،الهيكل التنظيمي ، السياسات ، فرص التقدم الوظيفي ، التقييم والترقية ، إحترام الاهتمامات الشخصية .	Ahmed & Others	2010	10

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

11	2011	ستوم	القيادة ، الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصالات ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، الحوافز التدريب ، تكنولوجيا المستخدمة .
12	2011	Pangil & Others	المكافأة ، المسؤولية ، الهيكل التنظيمي ، المشاركة .
13	2011	Zadeh & Others	الهيكلية ، المسؤولية ، مكافآت ، العلاقات الحمية ، الدعم ، القواعد ، الهوية .
14	2011	Eshraghi & Others	الهدف ، الدور ، المكافآت ، الاجراءات ، الاتصالات .
15	2012	أبو تايه وآخرون	مركزية القرارات ، الانتماء ، المخاطرة ، التدريب ، الحوافز .

• الهيكل التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام الذي يحدد من خلاله مهمة ووظيفة

الفرد داخل المنظمة ، ويحدد أيضاً نوع وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الافراد العاملين ورئيسهم ، كما وتختلف الهياكل من منظمة إلى اخرى تبعاً لطبيعة عملها⁽¹⁾.

• التدريب والتنمية الادارية : ينصرف مفهوم التدريب والتنمية الادارية الى كونه الوسيلة التي من

خلالها يتم اكتساب الافراد العاملين للمعارف والافكار الضرورية ، لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، او استخدام نفس الوسائل بطرق اكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الافراد في التصرفات نحو الاشياء والمواقف بطرق جديدة ، مما يجعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية ، لغرض تحقيق العديد من المزايا، ويقصد به

(1) علي حسون الطائي وأكرم سلمان الجنابي : قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي (عمان ، مؤسسة الوراق

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

ايضا تنمية المهارات البشرية وتشجيع الافراد على اعتماد برامج تعليمية وتطويرية واستثمار المعارف الانسانية⁽¹⁾.

- **مرونة التنظيم** : ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية ، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات ، فان ذلك يؤدي الى جودة المناخ التنظيمي ، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ، ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في هيكل التنظيم الاساسي او دون انهياره، وايضا يقصد به القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية والتعامل بفاعلية وتوازن⁽²⁾.
- **اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين** : بحيث يكون هذا الاسلوب معتمدا على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الاخلاص والصدق في العمل ، وهذا كله بدوره يؤدي الى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة ، وان الحرص الدائم في التعامل بين الادارة والعاملين الذي من شأنه أن يعزز روح الولاء والانتماء فيهم⁽³⁾.
- **الأمن الوظيفي** : وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية ، الأمر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية⁽⁴⁾.

(1) فوزية هو اين : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى موظفي الادارة المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، 2014 ، ص 67-68.

(2) شامي صليحة : مصدر سيق ذكره ، ص 34.

(3) يوسف بحر و ايمن سليمان ابو سويرح : اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، م 18 ، العدد 2 ، 2010 ، ص 1153.

(4) زيد منير عبوي : التنظيم الاداري مبادئه واساسياته ، ط1، الاردن ، دار اسامة المشرق الثقافي ، 2006، ص 22.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

- الحوافز و المكافآت: تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني الى إشباع الحاجات والرغبات⁽¹⁾.

2-1-6 ادراكات التنظيمية⁽²⁾ :

مفهوم الادراكات التنظيمية: يعبر عن تصورات وادراكات اعضاء المنظمة من خلال الادراك الشخصي للأعضاء ويعبر عن ادراكات الافراد لبيئتهم وللقيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمعتقدات والتوقعات والابعاد والقيم السائدة في المنظمة التي يحملها الافراد تجاه الاشياء ، وكذلك الاعراف التي يتم من خلالها الحكم على صحة وخطأ الافعال والتصرفات داخل التنظيم.

2-1-7 عناصر الادراكات التنظيمية⁽³⁾:

1- القيم التنظيمية : القيم عبارة عن ثقافات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الاخرينالخ.

(1) Gibson, J.; Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H., & Konopask, R., "Organizational Behavior; Structure; Process", McGraw- Hill company, Inc., New York, (2003), p125

(2) عبد الاله محمد : اثر الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي ، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة النيلين/كلية الدراسات العليا ، 2011، ص130.

(3) الاء الياس احمد: البعد الادراكي للثقافة التنظيمية واثره على الانتماء الوظيفي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، 2018، ص24

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

والقيم تمثل الركيزة الأساسية في المنظمة ، وانها جوهر فلسفة اية منظمة تسعى الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية ، وانها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة ، كما تحدد الخطوط العريضة لا نشطتهم اليومية ، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية ادراك منتسبيها تلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها.

تعد القيم من الصفات المجردة التي تميز الافراد داخل المجتمعات عن غيرهم ، وهي كذلك من انماط السلوك التي تعبر عن نقاط مشتركة بين الافراد داخل المجتمعات الانسانية.

تعرف القيم عادة بانها عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وغير مرغوب ، او مهم وغير مهم ، او جيد وغير جيد ، اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتتمثل في المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الاخرين.

2-المعتقدات التنظيمية : تشير الاعتقادات الى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه

شيء معين ، كما تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة ، وقد تبنى على أساس المعرفة ، الآراء ، العقيدة ، كما انها تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية ، كما يمكن القول أن المعتقدات التنظيمية عبارة عن تصورات راسخة في اذهان العاملين في المنظمة ، وتدور حول طبيعة العمل ، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل ، ومن أمثلة المعتقدات أهمية المشاركة في صناعة القرار ، كيفية ادارة العمل المتخصصة لذاتها ، واثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية ، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو ايجابي، وهنا تكمن مسؤولية

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والانانية وغيرها.

وللمعتقدات علاقة بالاتجاهات والآراء ، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات ، وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والاحداث تعتمد على اعتقادات الفرد والحيوية بشأن هذه الأشياء والاحداث ، وبما أن الاعتقادات تؤثر تأثيرا كبيرا في تشكيل الاتجاهات فإن للاتجاهات تأثيرا ملموسا إزاء الفرد ، وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه.

3- التوقعات التنظيمية : وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو العكس ما تتوقعه

المنظمة من الافراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، فالكمل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني ابداعاته، أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده ، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة ، وقد تتوقع منه الابداع ، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والافراد ورغباتهم وتطلعاتهم ، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

4- الاعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها

معايير مفيدة للمنظمة ، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة ، ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع ، اي انها ماتم التعارف عليه داخل المنظمة اي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الاعراف ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها ، ان لم تكن مكتوبة فالجميع يرى انها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار انها مفيدة للمنظمة وبيئة

العمل ، ومتعارف عليها داخل أي منظمة وهو عمل دون حاجة لكتابة تلك الاعراف ، بحيث تسود ويلتزم بها الجميع وان لم تكن مكتوبة.

2-1-8 مننديات الشباب والرياضة طبيعتها وأهميتها وأهدافها⁽¹⁾:

((أن إحدى أبرز المهمات لمننديات الشباب تكمن في طبيعة دورها الفاعل بصفتها مؤسسات اجتماعية تحتضن الشباب ، وتسعى لاستثمار أوقات فراغهم وصقل مواهبهم وتطوير اهتماماتهم المختلفة ، وتعميق الروابط بينهم وبالشكل الذي يعزز في نفوسهم حالات الإبداع ، ويعمق فيهم خصائص العطاء والعلم من خلال الفعاليات والبرامج والأنشطة العديدة التي تهدف إلى خدمة الشباب بمختلف فئاتهم العمرية وتكرس صلتهم بالمجتمع)).

((وتسهم هذه المؤسسة أيضاً في بناء الشباب عبر العمل المنظم الملتزم وتعميق المفاهيم الأخلاقية ، وتوافر الحصانة اللازمة لهم ضد أشكال الانحراف والسلبيات الشاذة ، فضلاً عن إنها ترفع قيمة الفرد الاجتماعية بانضمامه إليها بحيث يكون أكثر انصياعاً وانقياداً وبدافع ذاتي ، وأخيراً فهي مدارس تدريب عملية تعطي نتائجها الايجابية على الفرد حسب برامج ونشاطات وخطط عملية في التنفيذ))⁽²⁾.

((إذ ان مننديات الشباب هي مؤسسات رسمية مهمتها استثمار أوقات فراغ الشباب استثماراً واعياً وموجهاً، وكذلك توافر الخدمات لهم وتنظيم أنشطتهم وفعالياتهم المتنوعة ودفعهم للمساهمة

(1) أياد عبد الكريم العزاوي ومروان عبد المجيد إبراهيم ؛ علم الاجتماع التربوي الرياضي : ط1 (عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2002) ص 32 .

(2) عادل عبد الحسين شكارا ؛ علم الاجتماع : ط1 (بغداد ، مطبعة التعليم العالي ، 1989)ص120 .

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

الفعالة في برامج التنمية الشاملة والالتزام والضبط الاجتماعي⁽³⁾ . تتواجد مننديات الشباب في محافظات العراق كافة كما انها تتوزع على الأفضية والنواحي ودون أستثناء ويرتادها الشباب من مختلف الفئات العمرية (أشبال ، فتية وناشئين) حيث تقوم برعايتهم والاهتمام بهم وتقديم كل ما من شأنه تهيئة الأجواء لغرض ممارساتهم للأنشطة (الرياضية والثقافية والفنية والعلمية والاجتماعية) ويتم عن طريقها اكتشاف مواهبهم المختلفة حيث يعمل المشرفون والمدربون والمحاضرون على تطوير هذه المواهب وصقلها على وفق معايير ومقاييس علمية حديثة تتحدد في ضوء الفوارق الفردية للشباب الممارسين للأنشطة في هذه المؤسسات الاجتماعية ، كون أن المنتدى يعد القاعدة. الأساسية او نقطة الشروع الاولى التي ينطلق منها الفتية في ممارسة الأنشطة والفعاليات التي يرغبون في ممارستها ومن خلالها يتم أكتساب الخبرات والمهارات الفنية في مجال الرياضة والرسم والنحت والأعمال المسرحية والغنائية والعلمية .ثم تبدأ عمليات التدريب على وفق مناهج تدريبية متواصلة مثبتة في خطة سنوية موزعة بشكل جيد على أشهر السنة ، من أجل الوصول الى مستويات جيدة في الاداء البدني والمهاري والعقلي في كافة الأنشطة التي يمارسها الشباب .واصبحت مننديات الشباب ميادين خصبة ومهمة في تنمية وديمومة العلاقات والروابط الانسانية والاجتماعية ، حيث تقوم هذه المؤسسات الاجتماعية بتقديم خدمات جليلة وممتازة في تربية النشئ الجديد وإعدادهم الأعداد الصحيح (بدنياً وفكرياً ونفسياً وثقافياً واجتماعياً ووطنياً) ووضعهم في الطريق السليم المبني على المبادئ التربوية والأخلاق الحسنة ونبذ المفاهيم والممارسات الخاطئة المرفوضة من قبل المجتمع .

إن لهذه المؤسسات الاجتماعية الحكومية برامج وأنشطة متعددة الأهداف والأغراض منها

⁽³⁾ وجيه محبوب وفؤاد السراج: الدولة والشباب .. التشريعات في التربية الرياضية، بغداد، دار النور للنشر،

(الرياضية والثقافية والفنية والعلمية والاجتماعية) ومن ثم فإن لها القدرة الكافية على استقطاب البرامج والفتيان والفتيات لمختلف الفئات والأعمار لأجل تنمية ميولهم ورغباتهم وتوجيههم بما ينسجم وقدراتهم الحركية والمهارية والبدنية تحت إشراف مدربين من ذوي الخبرة والأختصاص تحقيقاً للأهداف التي وجدت من أجلها المنتديات ، وخلق جيل قوي مؤمن بالسلام وقادر على بناء بلده ويتميز بالوعي والألتزام بالحق الاجتماعي والأنساني في العيش بحب وسلام دائمين .

ويذكر ماهر محمد عواد ، أن إحدى أبرز المهام لمنتديات الشباب تكمن في طبيعة دورها الفاعل بصفتها مؤسسات اجتماعية تحتضن الشباب وتسعى لأستثمار أوقات فراغهم وصقل مواهبهم وتطوير أهتماماتهم المختلفة وتعميق الروابط بينهم وبالشكل الذي يعزز في نفوسهم الأنتماء الوطني ويعمق فيهم روح العطاء والعمل من خلال الفعاليات والأنشطة العديدة التي تهدف الى خدمة الشباب في بمختلف فئاتهم العمرية وتكرس صلتهم بالمجتمع (1).

ويمكن تلخيص أهم أهداف منتديات الشباب والرياضة وحصرها بالنقاط الآتية (2)

1. تنفيذ الخطط والبرامج السنوية والفصلية لأنشطة وفعاليات الشباب المختلفة لتنمية مواهبهم وقابلياتهم وإعدادهم بالتنسيق مع مديريات الشباب والرياضة.

2. استثمار أوقات فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي مداركهم وقابلياتهم الذهنية والبدنية.

(1) ماهر محمد عواد : أهمية الاندية ومراكز الشباب في المجتمع ، النشرة الثقافية الرياضية ، مديرية التربية الرياضية ، الجامعة المستنصرية ، 2006 – 2007 ، ص13.

(2) سهيلة عبد الحميد: دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب في العراق ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، 1984 ص49-50.

3. ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية للشباب وتكليفهم بأمر وواجبات وتعويدهم على إدارة شؤونهم ذاتياً بروح نابعة من صفات خلقية رفيعة .
 4. تنمية وتطوير قابليات الشباب العلمية والمهنية والرياضية ومساعدتهم نحو التخصيص العلمي والمهني والرياضي وتشجيعهم على الإبداع والابتكار .
 5. تعميق الوعي الثقافي لدى الشباب وذلك من خلال إقامة الندوات والمناظرات والحوارات الثقافية الهادفة بأسلوب موضوعي هادف.
 6. تهيئة الفرص أمام الشباب للإعداد والتدريب الرياضي المبني على الأسس العلمية السليمة وبأساليب عصرية وحديثة مناسبة .
 7. تهيئة الملاعب الرياضية وملاعب التسلية على اختلاف أنواعها داخل المنتدى وخارجه من أجل تطوير المهارات الرياضية الشابة وتطوير الألعاب الرياضية المختلفة.
 8. تشكيل الفرق الفنية المتنوعة لممارسة الفعاليات الفنية (المسرحية والموسيقية والتشكيلية....الخ) وفرق الرسم والتصوير والخطابة وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم الذاتية .
 9. تشجيع الصناعات اليدوية وتدريب الشباب على ممارستها وتعميق قيمتها .
 10. التعاون مع المنظمات الإنسانية والجمعيات الخيرية لتنفيذ الخدمات العامة وإبداء المساعدة لمحتاجيها .
 11. تدعيم أواصر الألفة والمحبة والإخاء والتعاون بين الشباب من مختلف القطاعات وخلق الأجواء والظروف التي تعمل على صهرهم في المجتمع وتحقيق التجانس الفكري بينهم .
- إعداد الشباب إعداداً سليماً من النواحي الخلقية والاجتماعية والرياضية وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع الذي يعيشون فيه .

2-1-8-1 برامج منتديات الشباب والرياضة⁽¹⁾:

((إن الدول المتحضرة تسعى دائماً إلى إيجاد الوسائل الهادفة لتوحيد جهود أبنائها عن طريق تنظيم وتوحيد ميولاتهم ورغباتهم واهتماماتهم المختلفة والإفادة والاستثمار الصحيح لأوقات الفراغ من خلال إيجاد المؤسسات الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية ، ولا شك في أنّ الرياضة واحدة من أبرز الفعاليات التي تمارس في هذه المؤسسات والتي يكون لها اتجاهات ايجابية مشتركة لدى الأفراد بحيث تتحقق من خلالها الأهداف المطلوبة التي تتطلبها مصلحة الشباب وطبيعة نظام المجتمع . فمنتديات الشباب والرياضة لها أهميتها في غرس الكثير من القيم والضوابط الأخلاقية والتربوية بين أفراد الشباب من خلال برامجها المتنوعة والتي تعمل على بنائهم الثقافي والرياضي والاجتماعي)) .

((هناك ثلاثة عناصر رئيسة في عملية تصميم البرامج وهي الشباب والقائد ومحتويات البرامج ، وبما إن البرامج تركز على الشباب لذا يجب إن تبدأ البرامج من قدرات ومستويات الشباب وحاجاتهم وخبراتهم ، ولما كانت جماعات الشباب تختلف في العمر والجنس والميول فان هذه العوامل تؤثر في تصميم البرامج . وكذلك للقائد دور فعال في تصميم البرامج فخبرته وممارسته تلعب دوراً كبيراً في وضع البرامج التي تتفق وحاجات وقدرات الشباب حتى إن الرائد بمهارته وقدرته على معرفة ميول الشباب يستطيع إن يضع لهم البرامج الملائمة ، ولمحتويات البرامج وإمكاناتها الملازمة لها التي تعتبر في مقابلة حاجات الأعضاء وميولهم وكذلك تساعد في المحافظة على قيم الجماعة والمجتمع))⁽¹⁾.

(1) جلال العبادي وآخرون؛ علم الاجتماع الرياضي : (الموصل، مطبعة التعليم العالي، 1989) ص 68 .
(2) منذر هاشم الخطيب وصبيح عبد المنعم؛ خدمات اجتماعية للشباب : ط1 بغداد، مطبعة جامعة بغداد ، 1982، ص105.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

وتختلف برامج الشباب باختلاف النشاط الغالب عليها وحسب حاجاتهم، فهي أما برامج اجتماعية أو رياضية أو فنية أو علمية أو خدمة عامة ، وتتضمن كافة هذه البرامج التكوين الاجتماعي والنفسي والعقلي والبدني، لأنها متداخلة بعضها مع بعض وفي منتديات الشباب والرياضة في العراق تطبق البرامج الآتية⁽²⁾:

1- البرامج الاجتماعية وتهدف إلى تزويد الشباب بالمهارات الاجتماعية الملازمة للحياة في المجتمع والتعامل مع الآخرين، وهذه البرامج توثق العلاقات بين الشباب والجماعات وتنظمها، وتشمل البرامج الاجتماعية أنواعاً مختلفة من النشاط كالرحلات والزيارات والمعسكرات ومشروعات الخدمة العامة وحفلات التعارف والألعاب المختلفة والتمثيليات والحفلات الموسيقية وغيرها .

2_ البرامج الثقافية

البرامج الثقافية هي أكثر البرامج اتساعاً في المجتمع وأكثرها تأثيراً في الرأي العام ، وهي متعددة متنوعة ولها وسائلها الكثيرة، وتهدف هذه البرامج إلى تعميق وعي الشباب بقيمهم الذاتية وأهميتهم الاجتماعية ودورهم في تطوير الحياة نحو الأفضل، وكذلك تهدف إلى تنمية معلومات الشباب وفي المهم هنا مشاركة الشباب في هذه البرامج من خلال وسائل الأعلام الخاصة بالشباب منها المكتبات والصحافة والشعر والخطب والمحاضرات والندوات وغيرها.

(2) عقيل عبد الله الكاتب وآخرون: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية في

العراق: (جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1986) ص 177 .

3_ البرامج الفنية

وتشمل البرامج الفنية للشباب ألواناً مختلفة من النشاط كالموسيقى والتمثيل والغناء والرسم والنحت والأشغال اليدوية والتصوير وغيرها .ومن مميزات هذه البرامج فضلاً عن أنها تشجع على الابتكار والتعبير عن الأحاسيس وأنها تخفف من حدة التوتر والتغيير في الاتجاهات المهنية للشباب .

4_ برامج الخدمة العامة

تشمل برامج الخدمة العامة الجهود الطوعية الايجابية التي تتبع عن وعي وتقدير لمسؤولية المساهمة في تنمية المجتمع وتطوره من جوانبه المختلفة التي تعمل على نشر الوعي والاجتماعي بين الشباب وتتضمن الجهود الفكرية التي توجه نحو التنقيف والإرشاد والتوعية والإنشاء والتعمير والإنتاج وبرامج التوعية الصحية والمشاركة في مشروعات الخدمة العامة في البلاد.

5-البرامج الرياضية

تعد التربية الرياضية من الميادين الهامة التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية التي تضطلع بمسؤولياتها مؤسسات عديدة في المجتمع . كما تعد الأنشطة الرياضية من جانب آخر من المظاهر والتقاليد التي لا غنى عنها في الحياة الاجتماعية كجزء من حركة المجتمع . والبرامج الرياضية الحديثة تدرس كل ناحية نشاط لتحديد قيمتها وأهميتها بالنسبة إلى غيرها من النواحي وتحاول الكشف عن أصلح الوسائل لتطويرها وتقويمها على ضوء الماضي وخبراته ، مع مراعاة الاحتياجات الراهنة والمستقبلية وضرورة اختيار نواحي النشاط على أسس بيولوجية ونفسية

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

اجتماعية وتهدف البرامج إلى تهيئة الفرص للشباب للمشاركة بالنشاط الحركي الذي يحتاجونه إليه بحكم مطالبهم الجسمية، ويجد الشباب في البرامج الرياضية متنفساً للطاقة الجسمية والحركية، ويكتسب اللياقة البدنية، ويتخلص من الارتباك والاضطراب النفسي، كما تؤدي البرامج الرياضية إلى تنمية المهارات الخلقية والاجتماعية مثل التعاون وضبط النفس والتدريب على ممارسة القيادة والإلزام، والحصول على الراحة النفسية، والترويح والمرح والإفادة من وقت الفراغ، وإتاحة الفرصة للتعرف بين الشباب وتعود البرامج الرياضية الشباب على احترام النظام والتعليمات . ويجب أن تكون برامج الرياضة في مستوى إدراك الفرد، وتسمح له استخدام قدراته العقلية كما ينبغي أن تتلائم ومرحلة النمو النفسي والاجتماعي، وان تساعد على النمو الحركي، وان تشمل جميع الأعضاء، وتتلائم مع جنسهم ومراحل نموهم، ومع عدد الأعضاء والعادات والتقاليد . ويتم اختيار الألعاب استناداً على التجارب والخبرات السابقة التي تحوي الجانب الترويحي والتي يمكن تغييرها وتطويرها على ضوء حاجات الشباب كما ينبغي أن تحقق الألعاب أغراض وأهداف مننديات الشباب .

ولكي تؤدي النوادي والجمعيات والفرق والمؤسسات الرياضية واجباتها إزاء الرياضة والرياضيين وتحقق أهدافها القريبة والبعيدة ينبغي عليها أن تخطط برامجها ومناهجها الرياضية تخطيطاً سليماً وهادفاً يؤدي إلى متانة الفريق أو المؤسسة الرياضية وتعميق وحدة أفرادها ومضاعفة قدراتها على أداء العمل اللازم وحمل الأفراد على اكتساب القيم والممارسات السلوكية التي تتحلّى بها .

2-8-1-2 الاشراف في منتديات الشباب⁽¹⁾

تسعى جميع الدول من أجل تقديم الرعاية الكاملة لقطاع الشباب وتحسين مستوى الخدمات المختلفة المقدمة لهم نظراً للدور الكبير الذي من الممكن أن يقوم به هؤلاء الشباب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يتطلع الي تحقيقها كافة أفراد المجتمع ، ومن هنا جاءت الضرورة في أن تتصدر مجاميع متعلمة كفوّة وذات خبرة جيدة في الأنشطة المتنوعة التي يمارسها الشباب تحت مختلف فئاتهم العمرية . لمهمة قيادة الشباب والذين نطلق عليهم اصطلاحاً- تسمية (المشرفون)

أن التوسع الكبير الذي تقوم به وزارة الشباب والرياضة في تأسيس وبناء منتديات الشباب في النواحي والأقضية ومراكز المحافظات يستوجب أن تقوم الوزارة بتهيئة وتعيين الكادر المتخصص لأدارة هذه المؤسسات الشبابية من الناحية الإدارية والفنية وهذا يتطلب التركيز على اختيار العناصر الجيدة للأشراف (الرياضي والثقافي والفني والعلمي) وإدخالهم في دورات تطويرية وتأهيلية لزيادة معلوماتهم وخبراتهم المكتسبة في مجال الأنشطة التي يشرفون عليها والتي من شأنها تمكين المشرف المسؤول في كيفية التعامل مع الشباب كل حسب أختصاصه (العلمي والإنساني والإجتماعي) لكي يتمكن من أن يضع الخطط الاستراتيجية القصيرة أو البعيدة المدى وإن التخطيط العلمي السليم يجعلنا بعيدين عن العشوائية في العمل مع الشباب .إن الأشراف في منتديات الشباب هو عملية تعليمية ملازمة لأدائه الوظيفي، فالعاملون مع الشباب بصورة مباشرة كمدرسي الألعاب الرياضية والفنون المسرحية والفنون التشكيلية والطرق على المعادن والأعمال

(1) احمد كمال احمد: منهاج الخدمة الاجتماعية في خدمة الجماعة ، مكتبة الخانجي ، القاهرة ، 1979 ،

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

اليديوية وتعليم الخياطة وعلوم الحياة وعلوم الكهرباء والمحاضرات الثقافية والأمسيات الشعرية ، تزداد خبراتهم ومهاراتهم بمساعدة مشرفي الأنشطة وذلك للخبرة والدراية الواسعة لهؤلاء في العمل مع الشباب . لذا يمكن تصور الإشراف من الناحية الوظيفية ، بأنه العلاقة بين عدد من المختصين الذين يعملون مع الشباب بشكل مستمر ، مثل مدربي الألعاب الرياضية والأعمال الفنية والعلمية والثقافية وبين اشخاص مسؤولين عن توجيههم ومساعدتهم في أداء وظائفهم وهم مشرفو الأنشطة المتنوعة والذين يقومون بالإشراف على أعمالهم التي يؤديونها إضافة الى تنمية تلك الأعمال وتصحيح الأخطاء التي قد ترافق عملهم .

2-1-8-3 مهام المشرف في منتديات الشباب وواجباته⁽¹⁾:

إنَّ فلسفة الإشراف في منتديات الشباب تتضح في طبيعة العلاقة التي تربط بين الشخص الموجه وهو (المشرف على النشاط) وعدد من الأشخاص وهم (المشرف عليهم) الذين يعملون مع الشباب بصورة مباشرة (المدرسين والمحاضرين) هذه العلاقة التي تهدف الى مساعدة (المشرف عليهم) في تحقيق أغراض منهاج العمل على مستوى لائق، ومن الممكن إيجاز مهمة المشرف في ما يأتي:-

أ- توفير الأجواء المناسبة أمام الشباب لممارسة هواياتهم الثقافية والرياضية والفنية والعلمية والاجتماعية .

ب- تنظيم البطولات والمسابقات والمهرجانات في كافة الأنشطة التي تمارس في منتديات الشباب وتوفير كافة المستلزمات التي تساعد الشباب تحت مختلف الفئات العمرية في اشباع رغباتهم والقضاء على أوقات الفراغ بشكل إيجابي .

(1) منذر هاشم الخطيب و صبيح عبد المنعم : خدمات اجتماعية للشباب، مطبعة جامعة بغداد ، 1984 ، ص25.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

ج- تهيئة المدربين والمحاضرين في كافة الأنشطة (الرياضية والثقافية والفنية والعلمية) الذين ينظمون تدريباتهم بما يتلاءم ومرحلة النمو العمري والنفسي والاجتماعي للممارسين من أجل تطوير النمو الحركي لديهم .

ء-تشكيل الفرق الرياضية والمسرحية والفرق الموسيقية والأنشادية وغير ذلك مع إقامه السباقات والحفلات والمهرجانات للوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء أثناء هذه اللقاءات ومعالجتها بشكل علمي .

هـ- إدامة الساحات والقاعات والملاعب وقاعة المسرح والمحاضرات المختلفة وتنظيمها والحرص على نظافتها بشكل دائم .

و- مطالبة المدربين والمحاضرين بتقديم خططهم التدريبية والتعليمية في كافة الأنشطة، ودراستها بشكل جيد والعمل على تطبيق مفرداتها بما يخدم تطور العملية التدريبية للأنشطة كافة.

2-2 الدراسات السابقة :

2-2-1 دراسة سعيد بن سفران بن عطوي العرابي (2015)⁽¹⁾ (واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية) .

هدفت الدراسة في التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، واشتملت عينة الدراسة على (201) من العاملين الإداريين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وهدفت أيضا للتعرف على

⁽¹⁾ سعيد بن سفران عطوي العرابي: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، رسالة ماجستير، 2015.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

واقع الابداع الاداري للعاملين داخل الاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته موضوع الدراسة ، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية لكل من مقياس المناخ التنظيمي والابداع الاداري .

وتوصلت الدراسة الى :

- الاهتمام بتنمية المناخ التنظيمي بصفة عامة للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- زيادة الاهتمام بتوفير البيئة الصحية للمناخ التنظيمي المناسب للعاملين بالأندية الرياضية فيما
- يتصل نظم الحوافز والمكافآت، وكذا برامج التطوير الإداري للعاملين، وتوفير اللوائح والبرامج اللازمة لذلك مما يتيح الفرصة للإبداع بدرجة أكبر.
- رصد ميزانيات كافية لتدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة بالأندية الرياضية فيما يتعلق بمجال الاتصال.

2-2-2 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة سعيد بن سفران

عطوي العربي :

أوجه التشابه :-

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المتشابهة في دراسة موضوع المناخ التنظيمي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المتشابهة بالقيام بإجراء اعداد مقياس المناخ التنظيمي وتطبيقه على مجتمع الدراسة.

أوجه الاختلاف :-

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات المتشابهة في مجتمع الدراسة إذ تمثلت مجتمع الدراسة الحالية على مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في العراق بينما اشتملت عينة الدراسات المتشابهة على (201) من العاملين الاداريين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات المتشابهة في مكان عمل البحث إذ اجريت دراستنا في العراق في المحافظات الوسطى والجنوبية ، بينما اجريت دراسة سعيد بن سفران في المملكة العربية السعودية.

2-2-3 جوانب الافادة من الدراسات السابقة:

- تتلخص إفادة الباحث من الدراسات السابقة في النقاط الآتية :-
- الاطلاع على الأدبيات والبحوث التي تعزز مشكلة وأهمية البحث المتعلقة بموضوع البحث، (المناخ التنظيمي).
- اختيار المنهج البحثي الملائم للبحث (المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي).
- الإطلاع على أدوات الدراسات السابقة وطريقة إعدادها لإتخاذ الوسيلة الأنسب لإعداد أداة بحثه وصياغتها.
- الإطلاع على مجتمعات الدراسات السابقة لمعرفة كيفية تحديد مجتمع بحثه وعينته.

2-2-4 دراسة اياد ابراهيم خليل المدهون 2012. (1)
(العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

هدفت الدراسة في التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، والتعرف إلى وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي السائد ، وايضا التعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أستبانة لأستطلاع عينة ، وأشتملت عينة الدراسة على (300) موظف اداري في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة ، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي لملائمته موضوع الدراسة ، وتم إعداد الاستبانة لكل من مقياس المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي ، واستنتج الباحث من موضوع الدراسة أن توجهات الموظفين كانت ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي ، ووجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي وكان مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بدرجة متوسطة ، واهم توصيات الدراسة : كانت ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعات بالمناخ التنظيمي بكل أبعاده لما له دور فعال في تحقيق الجامعات الفلسطينية أهدافها وتأثيره المباشر في الصراع ، وتقييمه تقييماً جامعياً من وقت لآخر ، وإعادة النظر في سياسة التحفيز المتبعة في الجامعات ، وتفعيلها على أن تكون مبنية على اسس موضوعية وفق مبدأ الجدارة والكفاءة والجهد المبذول واستخدام مبدأ الثواب والعقاب ، ووضع نظام عادل للترقية يتيح فرص التقدم الوظيفي.

2-2-5 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة اياد ابراهيم خليل:

(1) اياد ابراهيم المدهون : العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، 2012)

أوجه التشابه :-

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي .
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة موضوع المناخ التنظيمي.
- اتفقت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالقيام بإجراء اعداد مقياس المناخ التنظيمي وتطبيقه على مجتمع الدراسة.

أوجه الاختلاف :-

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة إذ تمثلت مجتمع الدراسة الحالية على مشرفو النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية في العراق بينما اشتملت عينة الدراسات المشابهة على (300) موظف اداري في الجامعات الفلسطينية .

2-2-6 جوانب الافادة من الدراسات السابقة:

تتلخص إفادة الباحث من الدراسات السابقة في النقاط الآتية :-

- الاطلاع على الأدبيات والبحوث التي تعزز مشكلة وأهمية البحث المتعلقة بموضوع البحث، (المناخ التنظيمي).
- اختيار المنهج البحثي الملائم للبحث (المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي).
- الإطلاع على أدوات الدراسات السابقة وطريقة إعدادها لإتخاذ الوسيلة الأنسب لإعداد أداة بحثه وصياغتها.
- الإطلاع على مجتمعات الدراسات السابقة لمعرفة كيفية تحديد مجتمع بحثه وعينته.
- الإطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة واختيار الأنسب للوصول الى تحقيق اهداف البحث الحالي.

6-2-2 دراسة أحمد عبده حسن عبد الوارث⁽¹⁾ (٢٠٠٩م) بعنوان ((المناخ

التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط)) واستهدفت الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة علي اتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسات المسحية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وقوامها (440) فردا من العاملين في المجال الرياضي للتعليم الجامعي وقبل الجامعي والشباب والرياضة، وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث وجود فروق ذات دلالة أحصائية بين كلا من العاملين في المجال الرياضي بقطاع التعليم الجامعي وقبل الجامعي والشباب والرياضة باتخاذ القرار لدع العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط.

7-2-2 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة أحمد عبده حسن

عبد الوارث:

أوجه التشابه :-

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي .
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المتشابهة في دراسة موضوع المناخ التنظيمي.

أوجه الاختلاف :-

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة إذ تمثلت مجتمع الدراسة الحالية على مشرفو النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى

(1) أحمد عبده حسن عبد الوارث: المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بالمجال الرياضي

بمحافظة أسيوط، جامعة أسيوط ، كلية التربية البدنية ، رسالة ماجستير ، 2009

الفصل الثاني: الدراسات النظرية والدراسات السابقة

والجنوبية في العراق بينما اشتملت عينة الدراسات المشابهة على (440) من العاملين في المجال الرياضي بقطاع التعليم الجامعي بمحافظة اسيوط في جمهورية مصر العربية.

2-2-8 جوانب الافادة من الدراسات السابقة:

تتلخص إفادة الباحث من الدراسات السابقة في النقاط الآتية :-

- الاطلاع على الأدبيات والبحوث التي تعزز مشكلة وأهمية البحث المتعلقة بموضوع البحث، (المناخ التنظيمي).
- اختيار المنهج البحثي الملائم للبحث (المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي).
- الإطلاع على أدوات الدراسات السابقة وطريقة إعدادها لإتخاذ الوسيلة الأنسب لإعداد أداة بحثه وصياغتها.
- الإطلاع على مجتمعات الدراسات السابقة لمعرفة كيفية تحديد مجتمع بحثه وعينته.
- الإطلاع على الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة واختيار الأنسب للوصول الى تحقيق اهداف البحث الحالي.

الفصل الثالث

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

3-1 منهج البحث

3-2 مجتمع البحث وعينته

3-3 الوسائل جمع المعلومات والأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث

3-3-1 الوسائل والأجهزة المستخدمة في البحث

3-3-2 الأدوات المستخدمة في البحث

3-4 الإجراءات الميدانية للبحث

3-4-1 إجراءات بناء مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الإدراكات التنظيمية لدى مشرفي

النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

3-4-1-1 تحديد فكرة المقياس

3-4-1-2 تحديد هدف المقياس

3-4-1-3 تحديد ابعاد مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الإدراكات التنظيمية لدى مشرفي

النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

4-1-4-3 صلاحية ابعاد مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي

النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

5-1-4-3 اعداد الصيغة الاولى لفقرات مقياس المناخ التنظيمي

6-1-4-3 إعداد تعليمات المقياس

7-1-4-3 احتساب اوزان البدائل لفقرات مقياس المناخ التنظيمي

8-1-4-3 التجربة الاستطلاعية

9-1-4-3 عينة البناء (عينة التحليل الاحصائي)

1-9-1-4-3 المعاملات العلمية لمقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى

مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

2-9-1-4-3 صدق مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي

النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

3-9-1-4-3 ثبات مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي

النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

4-9-1-4-3 موضوعية مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي

النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

5-9-1-4-3 التطبيق النهائي لمقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى

مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

5-3 الوسائل الإحصائية

3- منهج البحث وإجراءاته الميدانية :

3-1 منهج البحث:

المنهج يعني "اتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات او الظواهر ومعالجة القضايا العلمية للوصول الى اكتشاف الحقيقة " (1) ، فإن هذا يعني أن لكل بحث منهاجاً خاصاً يتبع لحل مشكلته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كماً بوساطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"(2) .

3-2 مجتمع البحث وعينته:

تم تحديد مجتمع البحث وهم مشرفو الانشطة الرياضية لمنتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية ، ومجتمع البحث التي تؤخذ العينة منه كونها (العينة) : "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره على وفق قواعد واصول علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"(3)، ويتألف المجتمع الخاص بهذا البحث من (137) مشرفاً.

¹ عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم ؛ مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: (الكويت، مطبعة الفلاح، 1999)، ص107.

² كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي، 2011، ص 278.

³ محمد زاهر السماك ، وآخرون ؛ اصول البحث العلمي ، ط1 ، جامعة الموصل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 1986، ص64.

جدول (2)

يبين توزيع العينة والنسبة المئوية لمشرفي الانشطة الرياضية للمنتديات الرياضية في المحافظات الوسطى والجنوبية

ت	المحافظة	عدد المشرفين	عدد عينة البناء	عدد عينة التطبيق النهائي	التجربة الاستطلاعية
1	ميسان	10	-	-	10
2	البصرة	9	-	9	-
3	ذي قار	11	-	11	-
4	المتنى	6	-	6	-
5	النجف	13	13	13	-
6	بابل	15	15	15	-
7	القادسية	16	16	16	-
8	بغداد	25	25	25	-
9	ديالى	11	-	11	-
10	الانبار	4	4	4	-
11	كربلاء	9	9	9	-
12	واسط	8	8	8	-
	المجموع	137	90	127	10
	النسبة المئوية	%100	%65.69	%27.01	%7.30

ملاحظة : تم اعتماد نتائج عينة البناء مع نتائج عينة التطبيق لتصبح (127) مشرفا

3-3 وسائل جمع المعلومات والاجهزة والأدوات المستخدمة في البحث:

3-3-1 الوسائل والاجهزة المستخدمة في البحث.

لقد استعان الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات بالوسائل التالية :

- المصادر العربية والأجنبية
- شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت).
- استمارات استبانة لاستطلاع آراء الخبراء في خطوات عدة من البحث.
- استمارات لتفريغ بيانات نتائج المقياس .
- حاسبة الكترونية حسابية نوع (porpo) صيني عدد (1).
- جهاز حاسوب شخصي (لا بتوب) نوع (dell) صيني عدد (1).
- فريق العمل المساعد(*) .

3-3-2 الأدوات المستخدمة في البحث:

لابد أن يختار الباحث الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت أولية أو ثانوية علماً أنه يوجد العديد من أدوات جمع البيانات وعليه أن يختار الأدوات المناسبة لذلك⁽¹⁾. من أجل تحقيق أهداف البحث لابد من تحديد الأداة المناسبة يمكن بواسطتها جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالبحث ويذكر (محمد خليل وآخرون) "أنه تتحدد الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، والأدوات هي الوسائل التي يستخدمها الباحث

(¹) ينظر ملحق (7)

1- فايز جمعة النجار وآخرون : أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي ، ط2 ، دار الحامد ، عمان ، 2010 ، ص75 .

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

في حصوله على المعلومات⁽¹⁾، ونظراً لكون البحث الحالي يرمي للكشف عن المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية، لذا استخدمت الأدوات الآتية :

أولاً : الملاحظة:

"هي الانتباه إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها"⁽²⁾. وما يميز الملاحظة المباشرة أنها تزودنا بمجموعة من التكرارات الواقعية أو الفعلية لسلوكيات معينة سواء كانت اجتماعية أو مضادة للمجتمع ، ومن خلال ملاحظة الباحث لواقع المناخ التنظيمي في منتديات الشباب والرياضة حدد الباحث المشكلة.

ثانياً : المقابلة:

استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض السادة والخبراء المختصين في مجال الإدارة الرياضية، والإدارة والاقتصاد ، ومن خلال المقابلة تمت الاستفادة من آراء ذوي الخبرة والاختصاص ، لأجل معرفة المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية، ملحق (6) لإعطاء البحث أكبر قدر من العلمية والمعلومات المفيدة ، فالمقابلة هي " حديث يجريه شخص ما بأسلوب حوارى حول حدث أو قضية ما ، بهدف الوصول على قناعة معينة"⁽³⁾.

(1) محمد خليل عباس وآخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة، 2011 ، ص 237.

(2) سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 226.

(3) بلال خلف السكارته : المهارات الادارية في تطوير الذات ، ط 1، دار الميسرة ، عمان ، 2009 ، ص 261.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

وهي محادثة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد ، بهدف الحصول على أنواع من المعلومات في بحثه العلمي والاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج⁽¹⁾.

وقد تم تسجيل مجموعة من المعلومات المرتبطة ب المناخ التنظيمي التي حصل عليها الباحث اثناء المقابلة الشخصية وكان الهدف من المقابلة هو الاستفادة من خبرات الخبراء والمختصين في مجال الادارة الرياضية والادارة العامة.

رابعا: الاطلاع على الادبيات والدراسات النظرية العربية منها والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء المقياس بصيغته الاولى.

3-4- الاجراءات الميدانية للبحث :

3-4-1 اجراءات بناء مقياس المناخ التنظيمي:

الخطوات التي يمكن أتباعها عند بناء الاختبار أو الاستبانة وكيفية الربط بين وحدات الاستبانة لقياس الجوانب الكلية للمهارة أو السمة أو الصفة أو القدرة⁽²⁾.

لما كان البحث يهدف الى التعرف على المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية ، قام الباحث مستعيناً ببعض المصادر العلمية ، ومن خلال الاستبانة الخاصة لجمع البيانات ، واعتمادهما بما يتوافق مع المناخ التنظيمي ، حيث ابتداء العمل بتحديد ابعاد المناخ التنظيمي وفق بعض الدراسات والابحاث والنظريات التي تخص مفهوم المناخ التنظيمي وعرض

(1) فريال محمد أبو عواد و محمد بكر نوفل : البحث الاجرائي ، ط1 ، دار الميسرة ، عمان ، 2012 ، ص179.

(2) محمد حسن علاوي و محمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002 ، ص319-320.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

تلك الابعاد على الخبراء لتحديد الانسب لموضوع الدراسة والتعديل عليها وحذف الغير مناسب لموضوع البحث.

3- 1-4-1 تحديد فكرة المقياس :

حيث يقوم الباحث بأول الخطوات وهي تحديد فكرة المقياس ومسوغات تصميمه ، وقام الباحث بتحديد فكرة المقياس، بشكل واضح ومفهوم من خلال تحديد موضوع الظاهرة المراد دراستها المتمثلة ببناء وتقنين مقياس المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية.

3- 1-4-2 تحديد هدف المقياس :

بعد أن قام الباحث بتحديد فكرة المقياس تم تحديد هدفه المتمثل بالغرض المطلوب من وراء بناء المقياس وهو إيجاد وسيلة علمية للتعرف على المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية وتتضمن إجراءات بناء المقياس الخطوات التي تم إتباعها بغية الحصول على مقياس تتوافر فيه شروط الخصائص السيكو مترية كالصدق والثبات والموضوعية.

3- 1-4-3 تحديد ابعاد مقياس المناخ التنظيمي:

من خلال الاطلاع على الادبيات الخاصة بعلم الإدارة والاقتصاد والإدارة الرياضية والمصادر المتعلقة بمشكلة البحث حُدد الباحث ثمانية أبعاد بالاعتماد على نموذج كامبل وزملاه وهي:

1. الهيكل التنظيمي
2. التدريب والتنمية الإدارية
3. مرونة التنظيم
4. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين
5. الأمن الوظيفي
6. الأنماط القيادية المستخدمة

7. الحوافز والمكافآت

8. التركيز على الانجاز

3-4-1-4 صلاحية ابعاد مقياس المناخ التنظيمي:

عرضت (8) أبعاد للمناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة المنطقتين الوسطى والجنوبية على ذوي الخبرة والاختصاص ضمن اختصاص علم الادارة الرياضي وعلم الادارة العام والاختبار والقياس وكان عددهم (20) خبيراً (*) ومختصاً ملحق (2) ، وذلك لتحديد أو تعديل أو إضافة الأبعاد المناسبة وبيان صلاحيتها وإبداء أية ملاحظات، وبعد تحليل الإجابات وذلك باستخدام قانون مربع كاي لاتفاق رأي الخبراء اذ أسفر التحليل النهائي على قبول (6) أبعاد ، اذ كانت درجة كاي المحسوبة تساوي (5) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) مما يدل على معنوية هذه الدرجة وهي تمثل (18) خبيراً من أصل (20) خبيراً ، اذ قبلت الابعاد التي يتفق عليها (75%) فأكثر من المحكمين على أنها صالحة ومناسبة للمقياس ، ويشير (بلوم) الى "أن على الباحث الحصول على موافقة بنسبة (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق"⁽¹⁾. فضلاً عن أن أبعاد المقياس تحددت من خلال (النسبة المئوية) والجدول (3) يبين ذلك .

^(*) ملحق (2)

1- بلوم بنيامين (وآخرون) : تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون) : القاهرة ، مطابع المكتب المصري الحديث ، 1983 ، ص126.

جدول (3)

يبين النسبة المئوية لاتفاق رأي الخبراء والمختصين لكل بُعد

ت	الأبعاد	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء غير المتفقين	درجة كاسي ² المحتسبة	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء على كل مجال	مستوى الدلالة sig
1	الهيكل التنظيمي	20	صفر	20	%100	0,00
2	التدريب والتنمية الإدارية	20	صفر	20	%100	0,00
3	مرونة التنظيم	18	2	12,8	%90	0,00
4	أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين	17	3	9,8	%85	0,02
5	الأمن الوظيفي	15	5	5	%75	0,025
6	الأنماط القيادية المستخدمة	11	9	*0,2	*%55	0,655
7	الحوافز والمكافآت	18	2	12,8	%90	0,00
8	التركيز على الانجاز	13	7	*1,8	*%65	0,180

معنوي عند مستوى دلالة $(0,05) >$ دلالة التمييز إذا كانت درجة $(Sig) \geq (0,05)$

وقد تحددت ابعاد مقياس المناخ التنظيمي بالتالي :

1. الهيكل التنظيمي

2. التدريب والتنمية الإدارية

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

3. مرونة التنظيم

4. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

5. الأمن الوظيفي

6. الحوافز والمكافآت

3-4-1-5 اعداد الصيغة الاولية لل فقرات: (1)

راعى الباحث في إعداد فقرات المقياس على ضوء اهمية كل مجال وأخذ بنظر الاعتبار الخطوات التي تعد من اسس بناء المقياس الاتية:

1. أن تكون الفقرات معبرة عن المحور التي وضعت فيه.
2. أن تكون الفقرة واضحة ومفهومة وتعبر عن صيغة الحاضر.
3. أن ترتبط الفقرات بأهداف البحث .
4. الطلاقة اللغوية وسهولة التعبير بلغة بسيطة.
5. معرفة الطرق المختلفة لكتابة المفردات حتى يستطيع أن يختار منها ما يناسب
6. أن تكون لديه القدرة على التصور وابتكار المواقف التي يمكن من خلالها قياس القدرة أو السمة المراد قياسها .

بعد إعداد مقياس المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية بصيغته الأولى ، اذ تم صياغة (72) فقرة موزعة على (6) أبعاد للمناخ التنظيمي و الجدول(4) بين ذلك .

جدول (4)

يبين عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي موزعة على الأبعاد

ت	الابعاد	عدد الفقرات
1	الهيكل التنظيمي	13
2	التدريب والتنمية الادارية	12
3	مرونة التنظيم	11

(1) مصطفى زاهي وصبري عمران ؛ الاختبارات والمقياس في العملية التدريسية ، (عمان، دار الامل للنشر والتوزيع ، 1998) ، ص407.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

12	اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين	4
11	الامن الوظيفي	5
13	الحوافز و المكافآت	6
72	المجموع	

أولاً: تم عرض المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الادارية العام والرياضية والاختبار والقياس والبالغ عددهم (20) خبير^(*) ملحق (5)، وذلك من أجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى مناسبته لقياس ما وضع له فضلا عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون . وأبداء رأيهم حول اتجاه الفقرة من حيث كونها إيجابية أو سلبية ، مع ذكر ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول المقياس بشكل عام، وحول استخدام الميزان الخماسي لتقدير درجات أفراد العينة ، فضلاً عن عدد البدائل وأوزانها وانتمائها لأبعاد المقياس المحددة سابقاً .

اذ قام الباحث بتحليل نتائج المقياس مستخدماً النسبة المئوية كمعيار لقبول أو استبعاد فقرات المقياس ، اذ قبلت الفقرات التي يتفق عليها (75%) فأكثر من المحكمين على أنها صالحة ومناسبة للمقياس ، ويشير (بلوم) الى "أن على الباحث الحصول على موافقة بنسبة (75%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق"⁽¹⁾.

اذ تم إعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات ، التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على قبول واستبعاد بعض الفقرات ايضاً عند استخدام (مربع كاي) المحسوبة تساوي (5) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1) وهي تمثل (15) خبيراً من أصل (20)

(*) ينظر ملحق (5)

1- بلوم بنيامين (وآخرون) : مصدر سبق ذكره ، ص126.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

خبيراً ، وقد اسفرت النتائج على حذف (4) فقرات ، وبهذا الإجراء أصبح المقياس مؤلف من (68) فقرة ، والجدول (5) يبين ذلك .

جدول (5)

يبين النسبة المئوية و(مربع كاي) على كل فقرة من مقياس المناخ التنظيمي

البعد الاول : الهيكل التنظيمي					
ت	عدد الخبراء المتفقين	عدد الخبراء الغير متفقين	النسبة المئوية للمتفقين	كا2	مستوى الدلالة sig
1	20	-	%100	20	0,00
2	17	3	%85	9,8	0,02
3	16	4	%80	7,2	0,08
4	17	3	%85	9,8	0,02
5	20	-	%100	20	0,00
6	19	1	%95	16,2	0,00
7	17	3	%85	9,8	0,02
8	16	4	%80	7,2	0,08
9	18	2	%90	12,8	0,00
10	15	5	%75	5	0,025
11	16	4	%80	7,2	0,08
12	11	9	%55	0,2	0,28
13	17	3	%85	9,8	0,02

البعد الثاني : التدريب والتنمية الادارية

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مستوى الدلالة sig	كا	النسبة المئوية للمتفقين	عدد الخبراء الغير متفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
0,00	12,8	%90	2	18	1
0,02	9,8	%85	3	17	2
0,025	5	%75	5	15	3
0,08	7,2	%80	4	16	4
0,02	9,8	%85	3	17	5
0,00	16,2	%95	1	19	6
0,025	5	%75	5	15	7
0,02	9,8	%85	3	17	8
0,00	20	%100	-	20	9
0,02	9,8	%85	3	17	10
0,28	0,2	%55	9	11	11
البعد الثالث : مرونة التنظيم					
مستوى الدلالة sig	كا	النسبة المئوية	عدد الخبراء الغير متفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
0,02	9,8	%85	3	17	1
0,02	9,8	%85	3	17	2
0,00	12,8	%90	2	18	3
0,00	20	%100	-	20	4

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

0,00	16,2	%95	1	19	5
0,00	12.8	%90	2	18	6
0,02	9,8	%85	3	17	7
0,08	7,2	%80	4	16	8
0,00	12.8	%90	2	18	9
0,08	7,2	%80	4	16	10
0,02	9,8	%85	3	17	11
البعد الرابع : اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين					
مستوى الدلالة sig	كا	النسبة المئوية للمتفقين	عدد الخبراء الغير متفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
0,00	12.8	%90	2	18	1
0,02	9,8	%85	3	17	2
0,00	20	%100	-	20	3
0,00	20	%100	-	20	4
0,00	12.8	%90	2	18	5
0,00	16,2	%95	1	19	6
0,02	9,8	%85	3	17	7
0,08	7,2	%80	4	16	8
0,025	5	%75	5	15	9
0,02	9,8	%85	3	17	10

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

0,00	12.8	%90	2	18	11
0,00	20	%100	-	20	12
البعد الخامس : الامن الوظيفي					
مستوى الدلالة sig	كا2	النسبة المئوية للمتفقين	عدد الخبراء الغير متفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت
0,00	12.8	%90	2	18	1
0,08	7,2	%80	4	16	2
0,00	20	%100	-	20	3
0,02	9,8	%85	3	17	4
0,00	12.8	%90	2	18	5
0,02	9,8	%85	3	17	6
0,025	5	%75	5	15	7
0,02	9,8	%85	3	17	8
0,08	7,2	%80	4	16	9
0,025	5	%75	5	15	10
0,32	*0,8	*%60	8	12	11
0,08	7,2	%80	4	16	12
البعد السادس : الحوافز والمكافآت					
مستوى الدلالة sig	كا2	النسبة المئوية للمتفقين	عدد الخبراء الغير متفقين	عدد الخبراء المتفقين	ت

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

0,00	20	%100	-	20	1
0,00	12.8	%90	2	18	2
0,02	9,8	%85	3	17	3
0,00	12.8	%90	2	18	4
0,02	9,8	%85	3	17	5
0,02	9,8	%85	3	17	6
0,00	12.8	%90	2	18	7
0,02	9,8	%85	3	17	8
0,00	12.8	%90	2	18	9
0,025	5	%75	5	15	10
0,88	*0,2	*%55	9	11	11
0,02	9,8	%85	3	17	12
0,08	7,2	%80	4	16	13

والجدول (6) يبين عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي بصيغته الاولى قبل عرضه على الخبراء وبعده.

جدول (6)

عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي بصيغته الاولية قبل عرضه على الخبراء وبعده

ت	المجال	عدد فقرات الاستبانة بصيغته الاولية	تسلسل الفقرات المحذوفة	عدد فقرات الاستبانة بعد النسبة المئوية لقبول الخبراء
1	الهيكل التنظيمي	13	12	12
2	التدريب والتنمية الادارية	11	11	10
3	مرونة التنظيم	11	-	11
4	اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين	12	-	12
5	الامن الوظيفي	12	11	11
6	الحوافز والمكافآت	13	11	12
	مجموع الفقرات	72		68

3-4-1-6 إعداد تعليمات المقياس :

من أجل اكتمال صورة المقياس وتطبيقه على عينة البحث ، فقد وضعت التعليمات الخاصة بالمقياس لأن "ضمان الإجابة الصحيحة هي بوضع تعليمات تسهل على المستجيب الجواب الصحيح⁽¹⁾ ، وان توهي للمشرفين حول سرية الإجابة لكي تتصف إجابته بالصراحة والثقة ، لذلك روعي فيها أن تكون سهلة ومفهومة ، ، كما طلب من العينة ضرورة الإجابة عن الفقرات جميعها وعدم ترك أي فقرة بلا إجابة، وان إجابتهم ستحظى بسرية تامة ولا حاجة لذكر اسمائهم ،وهي لأغراض البحث العلمي كما لم تتم الإشارة الى التسمية الصريحة للمقياس ، إذ يبين كرونباخ " أن

¹⁻وجيه محجوب ؛ طرائق البحث العلمي ومناهجه ، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 ، ص143.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

التسمية الصريحة لمثل هذه المقاييس قد تدفع المستجيب الى تزييف الإجابة أو الامتناع عن الإجابة الدقيقة⁽¹⁾ .

3-4-1-7 احتساب اوزان البدائل لفقرات مقياس المناخ التنظيمي :

لغرض الحصول على درجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة تعطى أوزان مناسبة لبدائل فقرات المقياس ومن خلال جمع درجات المستجيب على سلم التقدير الخماسي نحصل على الدرجة الكلية لكل فرد ، ومن خلال ذلك فان فقرات مقياس المناخ التنظيمي قد صيغت بالاتجاه الايجابي وقد تحددت أوزان الفقرات من (5-1) درجات لكل فقرة من فقرات المقياس ، ولذا فقد وضعت خمسة بدائل واستجابات متدرجة ، حيث اعتمد الباحث مقياس التقدير الخماسي الذي أعطيت بدائل الإجابة الخمسة ، عبارة (دائماً) أعطيت الوزن (5) درجة ، (غالباً) أعطيت الوزن (4) درجة ، (أحياناً) أعطيت الوزن (3) درجة، (نادراً) أعطيت الوزن (2) درجة، (أبداً) أعطيت الوزن (1) درجة ، وبدرجة كلية تتراوح من (68-340) درجة ،وكما مبين في الجدول (7).

جدول (7)

يبين اوزان البدائل لفقرات مقياس المناخ التنظيمي

أبدا	نادرا	أحياناً	غالباً	دائماً	اتجاه الفقرة
1	2	3	4	5	إيجابي

وعندما توضع لكل فقرة حسب الجدول (7) الوزن المحدد لها مسبقاً تجمع الأوزان لكل الفقرات وتكون النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن مدى طبيعة المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة.

(1)Cronbach , L . J , **Essential of Psychological Testing** , New York , Harper and Pow , 1970 , P.40

3-4-1-8 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (10) مشرفين في محافظة ميسان من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الرئيسة ، للمدة من 15 / 2 / 2020 لغاية 27 / 2 / 2020 ، وكان الهدف من إجراء التجربة الاستطلاعية هو:

1. التعرف على مدى وضوح فقرات المقياس وفهمها وطريقة الإجابة من قبل أفراد عينة التجربة الاستطلاعية.
 2. التعرف على الزمن الكلي لتطبيق المقياس من قبل المشرفين.
 3. التعرف على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه الباحث وفريق العمل المساعد لغرض تلافئها.
- وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية من قبل الباحث تبين أن المقياس بتعليماته وفقراته وكيفية الإجابة عنه واضحة ، وان الوقت المستغرق للتطبيق يتراوح بين (25 - 30) دقيقة ، وبذلك أصبح مقياس المناخ التنظيمي بتعليماته وفقراته الـ (68) فقرة جاهزاً للتطبيق على عينة التحليل الاحصائي .

3-4-1-9 عينة البناء (عينة التحليل الاحصائي):

عمد الباحث بتطبيق مقياس مشكلات المناخ التنظيمي على عينة من مشرفي محافظة (بغداد، النجف ، كربلاء، بابل ، واسط ، الانبار ، ، القادسية) البالغ مجموعهم الكلي (90) مشرفاً للمدة من يوم الثلاثاء (10 / 3 / 2020 الى يوم الاربعاء 2020/5/6) ، لغرض استخراج المعاملات العلمية لمقياس المناخ التنظيمي.

3-4-1-9-1 المعاملات العلمية لمقياس المناخ التنظيمي:

تكشف الخصائص السيكومترية قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله وأن التحليل المنطقي لا يكفي للكشف عن صدق هذه الفقرات لكونه يعتمد على الفحص الظاهري للفقرات وأن الكشف عن قدرة وكفاءة المقياس يتم من خلال تحليل فقراته⁽¹⁾، ويقصد بتحليل الفقرات "هو الدراسة التي تعتمد على التحليل المنطقي الإحصائي والتجريبي لوحداث الاختبار بغرض معرفة خصائصها ، وحذف أو تعديل أو إبدال أو إضافة أو إعادة ترتيب هذه الفقرات حتى يتسنى الوصول الى اختبار ثابت صادق مناسب من حيث الطول والصعوبة، لذلك فحساب القوة التمييزية للفقرات خطوة أساسية ومهمة في خطوات بناء المقاييس ، إذ يشير جيزل وآخرون (Giselle et. al) الى ضرورة اختيار الفقرات ذات القوة التمييزية العالية، وتضمينها في المقياس بصيغته النهائية " ⁽²⁾ ، و يتطلب بناء المقياس توافر شروط أساسية ومهمة، لضمان سلامة بناء المقياس، ومن أهم تلك الشروط الصدق والثبات.

3-4-1-9-2 صدق مقياس المناخ التنظيمي:

للصدق أهمية كبيرة في عملية بناء المقاييس، ولا يمكن بناء أي مقياس دون أن يتصف بالصدق إذ إن أهميته تكمن في التعرف والكشف عن طبيعة محتوى الفقرات داخل المقياس هل انها تقيس الظاهرة أو المفهوم أو السمة المطلوب قياسها ام لا ؟

¹- محمد عبد السلام احمد: القياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981 ، ص200

²-(2). Giselle , E.E. et al , Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 , P. 43.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

و)) للصدق معانٍ عدة، ولعل من أهمها أن القياس الصادق يقيس ما يجب عليه
قياسه)). (1).

كما يعرف الصدق أنه ((يعني قدرة المقياس على قياس السمة التي اعدَّ
لقياسها)) (2)، وقد تحقق في مقياس هذه الدراسة الانواع الاتية من الصدق :

أولاً : صدق المحتوى:

استخدم الباحث مؤشرين لصدق المحتوى وهما :

❖ الصدق الظاهري :

ويقصد به الصدق الذي يتم من خلاله عرض فقرات المقياس ومحاوره على
مجموعة من الخبراء والمختصين وقد تحقق الصدق الظاهري في مقياس هذه
الدراسة من خلال عرض المقياس بمحاوره وفقراته على مجموعة من الخبراء
والمختصين كما تم ذكره آنفاً .

❖ الصدق المنطقي :

يؤكد (احمد سليمان) أن الصدق المنطقي " هو التعريف بالظاهرة أو المفهوم
المطلوب دراسته وتحديد أبعادها أو محاورها وتغطية هذه الأبعاد بالعبارات
التي تمثلها بصورة صادقة " (3)، وقام الباحث بتعريف مفهوم المناخ التنظيمي
وتحديد محاور هذا المفهوم وتغطية هذه المحاور بفقرات تعبر عن كل محور
تم ذكره مما يعني تحقق الصدق المنطقي للمقياس .

¹ - فاروق مجذوب؛ طرائق ومنهجية البحث في علم النفس، ط 2، (بيروت، شركة المطبوعات للتوزيع
والنشر، 2010)، ص 295 .

Tyler, L.E. and Walsh, W. B. ; Test and Measurements , 3rd.ed : (New Jersey ,
Englewood , Cliffs , Prentice – hall , 1979), P. 29 .

(3) احمد سليمان عودة؛ القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط 1، (عمان، المطبعة الوطنية للنشر، 1985)،
ص 157 .

ثانيا: صدق البناء:

ويطلق عليه أيضا (صدق التكوين الفرضي) أو (صدق المفهوم)، لأنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى مطابقة درجات المقياس للمفاهيم، أو الافتراضات التي اعتمدها الباحث في بنائه، والمقصود بهذا النوع من الصدق هو مدى قياس فقرات المقياس للسمة أو الظاهرة السلوكية المراد قياسها⁽¹⁾. وقد تحقق الباحث من صدق البناء في مقياسه الحالي بالطرائق الآتية :

أولاً : إيجاد القدرة التمييزية لفقرات مقياس المناخ التنظيمي:

إنَّ الصدق الظاهري لفقرات مقياس المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي لمنتديات الشباب والرياضة في المنطقتين الوسطى والجنوبية لا يعطي مدلولاً عن دقة تمييزها فيما بين المستجيبين لها ، وعليه عمد الباحث إلى إيجاد ذلك لتحقيق التشخيص في قياس الظاهرة المبحوثة التي صُمم المقياس من أجل قياسها ، إذ إنَّ القدرة التمييزية للفقرات هو من أحد أهم مؤشرات صدق البناء التكويني للمقاييس ، وتم التحقق من إيجادها لكل فقرة في الأبعاد الستة من المقياس ، وذلك بتطبيق صورته على عينة التحليل الإحصائي المُحددة (عينة البناء) البالغ عددهم (90) مشرفاً بعد إجراء الصدق الظاهري ، بمراعاة التسلسل المنطقي لهذه الإجراءات وتم ذلك باعتماد أسلوب المجموعتين الطرفيتين لهذه العينة، وذلك بعد ترتيب نتائج درجات المستجيبين على كل فقرة تنازلياً وتحديد نسبة (27%) لتكون المجموعة العليا ونسبة (27%) لتكون المجموعة الدنيا ، إذ بلغت (24.3) والتي تم تقريبها إلى (24)، ليكون عدد المشرفين في كل من المجموعتين العليا والدنيا ، وتمت المعالجة الإحصائية فيما بين نتائج المجموعتين الطرفيتين باستخدام قانون (t-test) للعينات المستقلة ، وكما مبين في الجدول ، إذ يذكر فريد

(1) عامر سعيد جاسم الخيكاني ؛ سيكولوجية كرة القدم ، ط 1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008 ، ص 68.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

البشتاوي "أن دلالة قيمة اختبار (ت) المحسوبة فيما بين نتائج المجموعتين المتطرفتين من عينة التحليل الاحصائي هي العامل الحاسم في قبول تمييز الفقرة والإبقاء عليها⁽²⁾ .

جدول (8)

يبين نتائج القدرة التمييزية ل فقرات مقياس المناخ التنظيمي

1: الهيكل التنظيمي							
التميز	درجة (Sig)	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	0.00	14.07	0.46	4.71	العليا	24	1
			0.71	2.28	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.28	0.84	4.36	العليا	24	2
			0.95	1.69	الدنيا	24	
مميزة	0.00	18.88	0.39	4.82	العليا	24	3
			0.50	2.53	الدنيا	24	
مميزة	0.00	25.05	0.44	4.75	العليا	24	4
			0.47	1.67	الدنيا	24	
مميزة	0.00	6.244	0.89	3.98	العليا	24	5
			0.94	2.33	الدنيا	24	
مميزة	0.00	6.153	0.85	3.87	العليا	24	6

(2) فريد البشتاوي ؛ دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014 ، ص55

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

			0.97	2.25	الدنيا	24	
مميزة	0.00	21.27	0.50	4.50	العليا	24	7
			0.35	1.85	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.20	0.98	4.01	العليا	24	8
			0.99	2.16	الدنيا	24	
مميزة	0.00	13.48	0.50	4.50	العليا	24	9
			0.73	2.21	الدنيا	24	
مميزة	0.00	13.95	0.46	4.28	العليا	24	10
			0.76	1.92	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.74	0.87	4.02	العليا	24	11
			1.07	2.02	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.20	0.85	3.91	العليا	24	12
			0.98	2.19	الدنيا	24	
2: التدريب والتنمية الإدارية							
التميز	درجة (Sig)	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	0.00	11.59	0.83	3.88	العليا	24	13
			1.03	2.11	الدنيا	24	
مميزة	0.00	10.10	0.75	3.77	العليا	24	14

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

			0.94	2.33	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.87	0.97	3.98	العليا	24	15
			1.12	2.02	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.82	0.81	4.11	العليا	24	16
			0.99	1.86	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.48	0.93	3.93	العليا	24	17
			1.00	2.08	الدنيا	24	
مميزة	0.00	16.90	0.44	4.75	العليا	24	18
			0.47	2.67	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.80	0.92	4.18	العليا	24	19
			1.00	2.05	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.19	0.50	4.46	العليا	24	20
			0.99	1.89	الدنيا	24	
مميزة	0.00	13.48	0.50	4.50	العليا	24	21
			0.73	2.21	الدنيا	24	
مميزة	0.00	24.93	0.18	4.96	العليا	24	22
			0.50	2.42	الدنيا	24	
3: مرونة التنظيم							
التميز	درجة (Sig)	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	ن	الفقرات

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مميزة	0.00	7.33	1.04	3.94	العليا	24	23
			0.98	1.80	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.70	0.98	4.13	العليا	24	24
			0.98	2.21	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.83	0.49	4.60	العليا	24	25
			0.41	2.78	الدنيا	24	
مميزة	0.00	32.41	0.31	4.89	العليا	24	26
			0.39	1.82	الدنيا	24	
مميزة	0.00	20.09	0.48	4.64	العليا	24	27
			0.62	1.64	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.82	0.79	4.04	العليا	24	28
			0.95	2.30	الدنيا	24	
مميزة	0.00	21.18	0.18	4.96	العليا	24	29
			0.66	2.17	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.59	0.83	3.88	العليا	24	30
			1.03	2.11	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.24	1.05	3.98	العليا	24	31
			1.00	2.05	الدنيا	24	
غير مميزة	0.34	0.14	0.99	3.86	العليا	24	32
			1.18	3.75	الدنيا	24	
مميزة	0.00	20.09	0.48	4.64	العليا	24	33

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

			0.62	1.64	الدنيا	24	
4: أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين							
التميز	درجة (Sig)	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	0.00	14.33	0.90	4.16	العليا	24	34
			1.10	1.88	الدنيا	24	
مميزة	0.00	25.40	0.26	4.92	العليا	24	35
			0.47	2.32	الدنيا	24	
غير مميزة	0.08	0.15	1.05	3.90	العليا	24	36
			0.95	3.88	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.82	0.81	4.11	العليا	24	37
			0.99	1.86	الدنيا	24	
مميزة	0.00	20.09	0.48	4.64	العليا	24	38
			0.62	1.64	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.28	0.99	3.83	العليا	24	39
			0.98	1.80	الدنيا	24	
مميزة	0.00	17.90	0.41	4.78	العليا	24	40
			0.41	2.78	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.31	0.92	4.01	العليا	24	41
			1.01	2.02	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.19	0.50	4.46	العليا	24	42

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

			0.99	1.89	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.84	0.87	4.27	العليا	24	43
			1.01	1.94	الدنيا	24	
مميزة	0.00	18.34	0.18	4.96	العليا	24	44
			0.56	2.89	الدنيا	24	
مميزة	0.00	21.36	0.26	4.92	العليا	24	45
			0.37	3.07	الدنيا	24	
5: الامن الوظيفي							
التميز	درجة (Sig)	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة	ن	الفقرات
مميزة	0.00	10.72	0.47	4.32	العليا	24	46
			0.67	2.64	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.84	0.48	4.64	العليا	24	47
			0.95	1.64	الدنيا	24	
مميزة	0.00	11.02	0.47	4.32	العليا	24	48
			0.93	2.14	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.93	0.50	4.50	العليا	24	49
			0.62	2.21	الدنيا	24	
مميزة	0.00	25.05	0.44	4.75	العليا	24	50
			0.47	1.67	الدنيا	24	

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مميزة	0.00	21.18	0.18	4.96	العليا	24	51
			0.66	2.17	الدنيا	24	
مميزة	0.00	10.28	0.87	3.85	العليا	24	52
			0.96	2.27	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.80	0.92	4.18	العليا	24	53
			1.00	2.05	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.33	0.90	4.16	العليا	24	54
			1.10	1.88	الدنيا	24	
مميزة	0.00	19.49	0.41	4.78	العليا	24	55
			0.49	2.39	الدنيا	24	
مميزة	0.00	13.41	0.89	4.04	العليا	24	56
			1.09	1.91	الدنيا	24	
6: الحوافز والمكافآت							
التميز	درجة (Sig)	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموعة		الفقرات
مميزة	0.00	18.56	0.81	4.29	العليا	24	57
			0.83	1.73	الدنيا	24	
مميزة	0.00	6.36	0.50	3.42	العليا	24	58
			1.50	2.57	الدنيا	24	
مميزة	0.00	17.48	0.64	4.31	العليا	24	59

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

			0.98	1.88	الدنيا	24	
مميزة	0.00	15.05	0.83	4.30	العليا	24	60
			0.88	2.15	الدنيا	24	
مميزة	0.00	6.36	1.50	3.42	العليا	24	61
			0.50	2.57	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.04	0.97	3.95	العليا	24	62
			0.86	1.80	الدنيا	24	
مميزة	0.00	14.00	0.96	4.08	العليا	24	63
			0.87	1.94	الدنيا	24	
مميزة	0.00	19.71	0.46	3.71	العليا	24	64
			0.71	2.28	الدنيا	24	
مميزة	0.00	13.81	0.90	4.34	العليا	24	65
			0.89	2.27	الدنيا	24	
مميزة	0.00	18.16	0.73	4.47	العليا	24	66
			0.99	1.83	الدنيا	24	
مميزة	0.00	12.80	0.92	4.18	العليا	24	67
			1.00	2.05	الدنيا	24	
مميزة	0.00	13.03	1.09	3.95	العليا	24	68
			0.83	1.84	الدنيا	24	

درجة الحرية (ن+2-2) = 46 مستوى الدلالة (0.05) دلالة التمييز إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

من ملاحظة الجدول (8) يتبين بأنه تم حذف فقرتين من فقرات مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية التي لم تحقق الشروط المحددة اذ كانت قيمة (ت) المحسوبة و الشروط المحددة بالدلالة الإحصائية لقيمة (ت) المحسوبة إذ كانت درجة (Sig) > (0.05) عند درجة حرية (46) ومستوى دلالة (0.00) ، وبهذا الإجراء يصبح المقياس مؤلفاً من (66) فقرة وبدرجة كلية تتراوح من (66-330) درجة.

ثانياً: إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات مقياس المناخ التنظيمي:-

الاتساق الداخلي هو أن تكون الفقرة صادقة، إذا حصلت على معامل ارتباط دال بينها وبين البُعد، وبينها وبين المقياس ككل وبالعكس ، كما تُحذف الفقرة التي تحصل على معامل ارتباط واطى⁽¹⁾. استخدام معامل الاتساق الداخلي في تحليل فقرات المقياس، أي حساب صدق فقرات المقياس باستخدام المحك الداخلي (الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه) من خلال إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد وتحقق هذا النوع من الصدق من خلال استخدام قانون الارتباط البسيط (بيرسون).

التحقق من صدق الإتساق الداخلي للمقياس : بإعتماد درجات تطبيق صورة المقياس بعد حذف الفقرات غير المميزة يتم إيجاد علاقات الارتباط بين درجة وزن كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور أو البعد ، ووزن كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ، والدرجة الكلية للمجال أو المحور مع الدرجة الكلية للمقياس، وعليه تحقق الباحث من صدق البناء التكويني على عينة التحليل الإحصائي البالغة (90) مشرفاً وأستخلصت الدرجات من تطبيق صورته عند إجراء القدرة التمييزية ، إذ تم التحقق من هذا الإتساق بإيجاد هذه العلاقات بالمعالجة الإحصائية وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (person) إذ تُعد هذه الطريقة من أدق الوسائل التي يُعتمد

(1) كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011 ، ص 222.

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

عليها عند إيجاد الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس ، والجدول (9) يُبين قيم معاملات الارتباط التي تُعبر عن الإتساق الداخلي المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة.

جدول (9)

يُبين قيم معاملات الارتباط فيما بين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية للبعد ، وبين درجات أوزان الفقرات والدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة.

البعد	ت	معامل ارتباط الفقرة والدرجة الكلية للبعد	درجة (Sig)	الدالة	معامل ارتباط الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	درجة (Sig)	الدالة
الهيكل التنظيمي	1	0.620	0.00	مقبولة	0.780	0.00	مقبولة
	2	0.515	0.00	مقبولة	0.654	0.00	مقبولة
	3	0.561	0.00	مقبولة	0.531	0.01	مقبولة
	4	0.610	0.00	مقبولة	0.573	0.00	مقبولة
	5	0.510	0.00	مقبولة	0.677	0.00	مقبولة
	6	0.701	0.00	مقبولة	0.650	0.00	مقبولة
	7	0.720	0.00	مقبولة	0.662	0.00	مقبولة
	8	0.679	0.00	مقبولة	0.648	0.00	مقبولة

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مقبولة	0.00	0.664	مقبولة	0.00	0.594	9	
مقبولة	0.00	0.545	مقبولة	0.00	0.619	10	
مقبولة	0.00	0.765	مقبولة	0.00	0.630	11	
مقبولة	0.00	0.565	مقبولة	0.00	0.624	12	
مقبولة	0.00	0.602	مقبولة	0.00	0.486	1	التدريب والتنمية الادارية
مقبولة	0.00	0.662	مقبولة	0.00	0.723	2	
مقبولة	0.00	0.690	مقبولة	0.00	0.712	3	
مقبولة	0.00	0.695	مقبولة	0.00	0.639	4	
مقبولة	0.00	0.707	مقبولة	0.00	0.811	5	
مقبولة	0.00	0.628	مقبولة	0.00	0.688	6	
مقبولة	0.00	0.499	مقبولة	0.00	0.520	7	
مقبولة	0.00	0.642	مقبولة	0.00	0.675	8	
مقبولة	0.00	0.534	مقبولة	0.00	0.542	9	
مقبولة	0.00	0.610	مقبولة	0.00	0.503	10	
مقبولة	0.00	0.514	مقبولة	0.00	0.681	1	مرونة التنظيم
مقبولة	0.00	0.502	مقبولة	0.00	0.589	2	
مقبولة	0.00	0.507	مقبولة	0.00	0.679	3	

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مقبولة	0.00	0.616	مقبولة	0.00	0.714	4	
مقبولة	0.00	0.576	مقبولة	0.00	0.708	5	
مقبولة	0.00	0.673	مقبولة	0.00	0.756	6	
مقبولة	0.00	0.651	مقبولة	0.00	0.810	7	
مقبولة	0.00	0.617	مقبولة	0.00	0.681	8	
مقبولة	0.00	0.489	مقبولة	0.00	0.519	9	
مقبولة	0.00	0.613	مقبولة	0.00	0.651	10	
مقبولة	0.00	0.847	مقبولة	0.00	0.704	1	اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين
مقبولة	0.00	0.696	مقبولة	0.00	0.747	2	
مقبولة	0.00	0.667	مقبولة	0.00	0.824	3	
مقبولة	0.00	0.677	مقبولة	0.00	0.704	4	
مقبولة	0.00	0.581	مقبولة	0.00	0.663	5	
مقبولة	0.00	0.755	مقبولة	0.00	0.721	6	
مقبولة	0.00	0.551	مقبولة	0.00	0.699	7	
مقبولة	0.00	0.719	مقبولة	0.00	0.595	8	
مقبولة	0.00	0.570	مقبولة	0.00	0.668	9	
مقبولة	0.00	0.564	مقبولة	0.00	0.520	10	

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مقبولة	0.00	0.551	مقبولة	0.00	0.669	11	
مقبولة	0.00	0.847	مقبولة	0.00	0.690	1	الامن الوظيفي
مقبولة	0.00	0.511	مقبولة	0.00	0.621	2	
مقبولة	0.00	0.667	مقبولة	0.00	0.576	3	
مقبولة	0.00	0.542	مقبولة	0.00	0.606	4	
مقبولة	0.00	0.644	مقبولة	0.00	0.783	5	
مقبولة	0.00	0.654	مقبولة	0.00	0.634	6	
مقبولة	0.00	0.690	مقبولة	0.00	0.783	7	
مقبولة	0.00	0.645	مقبولة	0.00	0.517	8	
مقبولة	0.00	0.483	مقبولة	0.00	0.655	9	
مقبولة	0.00	0.766	مقبولة	0.00	0.767	10	
مقبولة	0.00	0.631	مقبولة	0.00	0.776	11	
مقبولة	0.00	0.628	مقبولة	0.00	0.561	1	الحوافز و
مقبولة	0.00	0.548	مقبولة	0.00	0.637	2	المكافآت

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

مقبولة	0.00	0.599	مقبولة	0.00	0.668	3
مقبولة	0.00	0.719	مقبولة	0.00	0.649	4
مقبولة	0.00	0.536	مقبولة	0.00	0.603	5
مقبولة	0.00	0.619	مقبولة	0.00	0.574	6
مقبولة	0.00	0.521	مقبولة	0.00	0.640	7
مقبولة	0.00	0.654	مقبولة	0.00	0.531	8
مقبولة	0.00	0.648	مقبولة	0.00	0.568	9
مقبولة	0.00	0.652	مقبولة	0.00	0.749	10
مقبولة	0.00	0.645	مقبولة	0.00	0.574	11
مقبولة	0.00	0.595	مقبولة	0.00	0.623	12

ن = 90 درجة الحرية ن - 2 = (88) مستوى الدلالة (0.05) ، دال إذا كانت درجة (Sig) $\geq (0.05)$

يتبين من الجدول (9) بأنه تم الإبقاء على فقرات مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات

التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة التي حققت الشروط

المحددة بالدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط فيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

وفيما بين درجة وزن الفقرة والدرجة الكلية للبعد إذ كانت قيم درجات (Sig) $> (0.05)$ عند درجة

حرية (88) ومستوى دلالة (0.05) .

3-4-1-9-3 ثبات مقياس المناخ التنظيمي:

يعد الثبات من العناصر الأساسية في إعداد الاختبارات وأعداد نتائجها و يعرف الثبات بأنه " الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على الفقرة التي يقيسها المقياس ، أو مدى الاتساق في علاقة الفرد إذا أخذ المقياس نفسه مرات عدة في الظروف نفسها " (1) .

وهناك عدة طرائق يمكن من خلالها استخراج معامل الثبات وقد أختار الباحث من بينها طريقتين هما :

أولاً : طريقة الفا كرونباخ :

استخدمت هذه الطريقة نظراً " لكونها تُستخدم في أي نوع من أنواع الأسئلة الموضوعية والمقالية"، إذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة كرونباخ على أفراد عينة بناء المقياس باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) (2)، تبين أن قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد مقياس المناخ التنظيمي هي (0.942) ، وهو معامل ثبات عال ، ويمكن الاعتماد عليه لتقدير ثبات الاختبار .

ثانياً : طريقة التجزئة النصفية:

لغرض إيجاد معامل ثبات المقياس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات المقياس، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصله عليها الباحث والمتعلقة بدرجات مقياس المناخ التنظيمي المتضمن (66) فقرة إذ تم تقسيم المقياس على جزئين الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية ويواقع (33) فقرة ، والثاني يتضمن

(1) أحمد عودة و فتحي ملكاوي : أساسيات البحث العلمي ، ط2 ، مكتبة الكنانى ، الاردن ، 1993 ، ص 194 .

(2) صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss) ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988 ، ص282 .

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

درجات الفقرات التي تحمل الارقام الزوجية وبواقع (33) فقرة ، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس (0.787) إلا أن هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات قام الباحث باستخدام معادلة (سبيرمان برون) بهدف تصحيح معامل الارتباط وبذلك أصبح ثبات المقياس (0.881)⁽²⁾ ، وهذا مؤشر جيد على ثبات المقياس وبذلك يمكن اعتماد المقياس أداة للبحث.

3-4-1-9-4 موضوعية مقياس المناخ التنظيمي:

الموضوعية هي عدم تأثر الاختبار بتغيير المحكمين، وأن يعطي الاختبار النتائج نفسها بغض النظر عن من يقيم الاختبار، وهذا يعني استبعاد الحكم الذاتي ، إذ إنه كلما زادت الموضوعية في التحكيم قلت الذاتية⁽¹⁾. وهي مدى تحرر المحكم أو الفاحص من العوامل الذاتية كالتحيز ، ويتم ذلك بتحديد درجة اتفاق الحكام أو الفاحصين بحيث يكون المحكم مستقلاً ، ففي المجال الرياضي لا بد من ايضاح التعليمات الخاصة بتطبيق الاختبار من حيث اجراءاته ، إدارته ، تسجيل النتائج⁽²⁾. ويرى الباحث أن وجود التعليمات الواضحة والأنموذج في الإجابة ووضوح العبارات وعدم غموضها بحيث لا تقبل التأويل وكذلك استبعاد الاجابات التي لم تكن دقيقة كلها تجعل من الاجابة على فقرات المقياس موضوعية .

(2) أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001، ص78.

(1) محمد صبحي حسنين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، ج1 ، ط3 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1995 ، ص202 .

(2) ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط4 ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 2007 ، ص169 .

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

إنّ اجراءات بناء مقياس المناخ التنظيمي بالصيغة النهائية يحتوي على (66) فقرة موزعة على (6) ابعاد والجدول (10) يبين توزيع الفقرات على أبعاد المقياس بصورته النهائية.

جدول (10)

يبين عدد فقرات مقياس المناخ التنظيمي موزعة على الأبعاد بالصيغة النهائية

فقرات المناخ التنظيمي		
ت	الابعاد	عدد الفقرات
1	الهيكل التنظيمي	12
2	التدريب والتنمية الادارية	10
3	مرونة التنظيم	10
4	اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين	11
5	الامن الوظيفي	11
6	الحوافز والمكافآت	12
7	المجموع	66

3-4-1-9-5 التطبيق النهائي لمقياس المناخ التنظيمي:

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات تصميم مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة جاهزاً للتطبيق ومكوناً من (66) فقرة موزعة على ستة أبعاد، حيث ضم البعد الأول الهيكل التنظيمي (12) فقرة، والبعد الثاني التدريب والتنمية الادارية (10) فقرات، والبعد الثالث مرونة التنظيم (10) فقرات، والبعد الرابع اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين تكون من (11) فقرة، والبعد الخامس الامن الوظيفي

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية

من (11) فقرة، والبعد السادس الحوافز والمكافآت من (12) فقرة ، حيث قام الباحث بتطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (37) في المنطقتين الوسطى والجنوبية من العراق، بتاريخ (2020 /2/10 - 2020/5/10) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة ، إذ أصبح لكل فرد درجة خاصة به.

3-4-1-9-6 13 الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحث نظام (SPSS 23v) للمعلومات الإحصائية وبرنامج اكسل.

- (1) النسبة المئوية
- (2) الوسط الحسابي
- (3) الانحراف المعياري.
- (4) (اختبار. ت) للعينة واحدة (Independent Samples Test).
- (5) اختبار ت لعينتين مستقلتين
- (6) معامل الارتباط البسيط
- (7) معادلة سبيرمان- براون
- (8) معامل الفا كرونباخ
- (9) الوسط الفرضي

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4- عرض وتحليل ومناقشة مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية

لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

4-1 عرض وتحليل ومناقشة ابعاد مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات

التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

4-1-1 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(الهيكل التنظيمي) ومناقشته

4-1-2 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(التدريب والتنمية الادارية) ومناقشته

4-1-3 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(مرونة التنظيم) ومناقشته

4-1-4 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(اسلوب التعامل بين الادارة

والعاملين) ومناقشته

4-1-5 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(الامن الوظيفي) ومناقشته

4-1-6 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(الحوافز والمكافآت) ومناقشته

جدول (11)

يبين الوسط الفرضي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس المناخ التنظيمي

عدد فقرات المقياس	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
66	198	146.35	30.92	27.07	0.00

4- عرض وتحليل ومناقشة مقياس المناخ التنظيمي:

يبين الجدول (11) أن عدد مقياس المناخ التنظيمي والبالغة (66) فقرة، وبوسط فرضي (198) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (146.35) وانحراف معياري (30.92) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (27.07) وبمستوى دلالة (0.00)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد أن الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحسابي، أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي، مما يعني إنَّ المناخ التنظيمي في المنتديات غير مستقر ويعود لأسباب منها تنظيمي كما ذكرنا ارتباط المنتديات بالمحافظات بدل الارتباط المركزي بالوزارة، وهذا أدى الى ضعف الامكانيات المادية والافتقار لمقومات نجاح تلك المنتديات بالرغم من أنَّ التحول من المركزية الى اللامركزية يعطي هامش حرية كبير في رسم الخطط والبرامج وإيجاد تمويل ذاتي قد يغني عن الاموال وكذلك الخطط والبرامج المركزية التي لا تراعي اتجاهات وميول الشباب في تلك المحافظات، أو المناطق لأن كل محافظة تتمتع بخصوصية واتجاهات وعادات وامكانيات مغايرة ومختلفة عن الاخرى ، لكن هذا لم

يجده الباحث في نقطة التحول ، وإنما وجد التحول والدخول الى صلاحيات المحافظات من حيث التخصيص المالي والابقاء على تلك الخطط المرسومة والاتكال على قدرات المشرفين من حيث المبادرات الشخصية ، وعدم وجود الدعم الكافي سواء المادي أو المعنوي ، اذ يرى الباحث أنَّ الاعتماد على المبادرات يحد من تنفيذ ما مطلوب في تحقيق الأهداف وتنميتها وتطويرها من تلك المنتديات وهذا ما جعل المناخ التنظيمي يفتقر الى الايجابية وروح المنافسة والانطلاق نحو النجاح في تحقيق الاهداف التي تريد تحقيقها تلك المنتديات.

1-4 عرض وتحليل ومناقشة ابعاد مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات

التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة:

لكي يحقق البحث الإجابة عن التساؤل الاول (المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة) والوصول إلى نتائج أكثر دقة وشاملة وممثلة لجميع المحافظات الوسطى والجنوبية والاستفادة من استمارات عينة البناء والتقنين ، قام الباحث باعتماد نتائج عينة البناء والبالغة (90) مشرفاً ، مع نتائج عينة التطبيق النهائي (37) مشرفاً ليتم عرض مناقشة نتائج (127) مشرفاً، وجرى ذلك بعد اهمال بيانات الفقرات المحذوفة لعينة البناء كما مر في خطوات البناء والتقنين ليتم التعامل مع بيانات (66) فقرة لمقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة.

اذ اعتمد الباحث على الوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة اولاً وهي عبارة عن حاصل (قسمة 4/5) حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 الى 2 مسافة أولى ومن 2 الى 3 مسافة ثانية ومن 3 الى 4 مسافة ثالثة ومن 4 الى 5 مسافة رابعة) اما العدد (5) فيمثل عدد

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الاختيارات وعند قسمة (قسمة 4/5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.80)⁽¹⁾ ويصبح التوزيع حسب الجدول (12).

الجدول (12)

يبين الوسط الحسابي والمستوى لمقياس المناخ التنظيمي

النسبة المئوية	العدد	المستويات	الدرجات الخام
8,66	11	عالية جدا	5,00 الى 4,20
9,44	12	عالية	4,19 الى 3,40
26,77	34	متوسط	3,39 الى 2,60
29,92	38	قليلة	2,59 الى 1,80
25,19	32	قليلة جدا	1,79 الى 1,00

وفي ضوء النتائج والاعتماد على مستويات الجدول (12) يمكن ترتيب فقرات مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة حسب المستويات بالنسبة لإجابات العينة والجدول اللاحقة تبين ذلك.

(1) وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .2008، ص 26.

1-4-1 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد (الهيكل التنظيمي) ومناقشته:

جدول (13)

يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد (الهيكل التنظيمي)

عدد فقرات البعد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
12	36	37.57	3.64	13.07	0.00

يبين الجدول (13) أن عدد فقرات بُعد (الهيكل التنظيمي) (12) فقرة، وبوسط فرضي (36) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (37.57) وبانحراف معياري (3.64) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (13.07) وبمستوى دلالة (0.00)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان الوسط الفرضي اقل من الوسط الحسابي أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي مما يدل على ان المشرفين ليس لديهم مشكلات في الهيكل التنظيمي للمنتديات، ، ولأن الهيكل التنظيمي يلعب دوراً حيوياً ومهماً في تحقيق الأهداف الخاصة بكل منظمة، لذلك فان الهيكل تنظيمي، يتناسب مع الاهداف التي تسعى منتديات الشباب والرياضة الى تحقيقها يضمن للمنظمة كفاءة وفاعلية النشاطات الشبابية وفقاً للأهداف المرسومة وكذلك يساعد في تحديد الصلاحيات والتخصصات ويجعل تنفيذ الخطط أكثر فاعلية ويمنع الازدواجية والتداخل بين مختلف الانشطة التنظيمية ، وكذلك يؤدي الهيكل التنظيمي الى ربط مهام الافراد بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

واجراءات العمل داخل المنتديات الشبائية ، وينظر الى الهيكل التنظيمي على أنه "وصف لتوزيع المسؤوليات والسلطات واجراءات العمل بين اعضاء المنظمة"⁽¹⁾.

جدول (14)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ال فقرات	رقم الفقرة
1	عالية	1.02	3.96	يتلاءم مع الاهداف.	1
8	متوسط	0.96	3.12	يحدد تخصصات المشرفين ووظائفهم وواجباتهم .	2
4	متوسط	0.95	3.31	يتناسب مع الواجبات والمهام المناطة به.	3
2	عالية	0.84	3.86	يحدد العلاقة بين الرئيس والمشرفين بصورة واضحة.	4
10	قليلة	1.06	2.55	يحدد العلاقة بين المديرين والمنتديات بصورة واضحة.	5
9	قليلة	1.17	2.57	قواعد العمل في المنتديات واضحة ومرنة.	6
6	متوسط	1.07	3.26	المهام الموكلة للمشرفين تتناسب مع حجم المسؤوليات.	7
12	قليلة	1.03	2.48	تقسيم العمل يسهم في تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها المنتديات.	8

⁽¹⁾Nahm A. ; Vonderembse „M & .Koufteros „X. The Impact of Organizational Structure on Time – Based manufacturing and Plant Performance " Journal of Operations Management , Vol.21 No.3,2003.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

3	متوسط	1.27	3.38	يتميز هيكل المنتديات بالتصميم الجيد.	9
11	قليلة	1.05	2.54	لدى المنتديات مستوى عالٍ من الاتصالات والتعاون بين وحداتها.	10
7	متوسط	1.10	3.25	يتميز العمل داخل المنتديات بالتوازن والشمول.	11
5	متوسط	1.17	3.29	للمنتديات يتناسب مع المهام المناطة به.	12

كما يتبين من الجدول أعلاه (14) أن فقرات المقياس في بُعد (الهيكل التنظيمي) والبالغ عددها (12) فقرة وتباينت الإجابات، إذ أن الفقرات (1،4) حازت على مستوى عالٍ ، وان الفقرات (2 ، 3، 7، 9، 11، 12) حازت على مستوى متوسط ،وان الفقرات (5، 6، 8،10) حازت على مستوى قليل، اذ ان الفقرة (1) (الهيكل التنظيمي للمنتديات يتلاءم مع الاهداف) جاءت بالترتيب الاول ، ويرى الباحث ان الهيكل التنظيمي للمنتديات يوفر بيئة ملائمة لتطوير العمل وخاصة في تنفيذ البرامج والخطط وكذلك يوفر اتصال واضح، إنَّ الهيكل التنظيمي يكون هو الدعامة الاساسية في عمل المنتديات والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف تلك المنظمات الشبابية والرياضية ، وان قوة تلك الدعامة سيؤدي الى تحقيق الانسيابية في العمل وبالتالي يؤدي الى تنسيق النشاطات التنظيمية ورفع معنويات المشرفين في العمل والابداع والابتكار ، كما انه يعد الاداة الادارية المهمة التي تساعد على تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات ، وعليه فإنَّ غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني: أنَّ العمليات التنظيمية ستقع في فوضى ، وينتج عن ذلك آثاراً سلبية تؤثر على معنويات العاملين ، فضلا عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية⁽¹⁾، وهذا يعني أنَّ الهيكل التنظيمي يعد أحد الوسائل المهمة في تحقيق انسيابية العمل، وأيضا يعد الأداة المهمة في تحقيق الانجاز والأهداف للمنتديات عبر منع الازدواجية والتداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية، وخصوصا صلاحيات

(1) موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 ، ص47.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الإدارة والمشرفين ، وكذلك من خلال جعل عملية التخطيط تكون أكثر فاعلية وذلك بواسطة تحديد الأنشطة والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وأيضاً يحدد طرق الاتصال ومواقع اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات والسلطات وإجراءات العمل داخل المنظمات.

بينما جاءت الفقرة (8) (تقسيم العمل يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات) بالترتيب الأخير أي أنّ المشرفين لا يؤمنون بأن تقسيم العمل سوف يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمات ، حيث ان التخصص في العمل سوف يؤدي الى اتقان العمل، وكذلك الى السرعة في الإنجاز ، ((التخصص و تقسيم العمل ظاهرة تؤدي إلى التضامن بين أفراد المجتمعات المركبة ، لأن كل فرد يعمل عملاً واحداً يتخصص فيه، و يعتمد في بقية معيشتة على الآخرين، و هذا يزيد التماسك الاجتماعي))⁽¹⁾.

4-1-2 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد (التدريب والتنمية الإدارية)

ومناقشته وتحليله

جدول (15)

يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد (التدريب والتنمية الإدارية)

عدد فقرات البعد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
10	30	29.64	6.45	7.14	0.00

(1) كمال عبد الحميد الزيات: العمل و علم الاجتماع المهني (الأسس النظرية و المنهجية) ، دار غريب الطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ص 65.

يبين الجدول (15) أن عدد فقرات بُعد (التدريب والتنمية الادارية) (10) فقرة، وبوسط فرضي (30) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (29.64) وبانحراف معياري (6.45) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (7.14) وبمستوى دلالة (0.00)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد أنّ الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحسابي، أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي ، وهذا ما يبين أهمية التدريب والتنمية الادارية وتأثيره على واقع العمل للمنتديات الشبابية وما يمثله هذا البعد من أهمية، حيث يعزو الباحث إلى أنّ أهمية التدريب والتنمية الادارية تكمن في تنمية وصقل مهارات المشرفين بما يسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى الفرد والمنظمة اليها، وأيضاً يعمل هذا البعد على تطوير سلوكيات المشرف ، وتحسين طرق الاداء واساليبه وتنمية قدراته ، ويعمل التدريب والتنمية الادارية على افادة المشرفين وتنمية معلوماتهم مما يعمل على زيادة كفاءة الاداء لديهم، فضلاً عن اطلاعهم على الاساليب الحديثة في مجال اختصاصهم، ومسايرة التقدم العلمي، والالمام بأساليب العمل الحديثة ، إنّ مصطلح التدريب والتنمية يشير إلى تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو افكار لازمة لأداء أعمال محددة ، وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص67.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

جدول (16)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد التدريب والتنمية الادارية

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	يعمل على تطوير اداء المشرفين .	4.16	0.93	عالية	1
2	لديه الاثر في تطوير السلوك لدى المشرفين.	3.30	1.01	متوسط	3
3	لدى المشرفين الاستعداد والقدرة على تقبل برامج التدريب والتنمية الادارية	1.77	1.94	قليلة جدا	10
4	تسهم برامج التنمية والتدريب في صقل شخصية المشرفين.	2.35	0.93	قليلة	9
5	يشجع المشرفين على الابداع والتطوير في العمل.	3.27	0.67	متوسط	4
6	يسهم في تحقيق اهداف المنتديات على اعلى المستويات.	2.43	1.14	قليلة	8
7	يسهم في تقوية العلاقة بين الادارة والمشرفين.	3.15	0.89	متوسط	6
8	يعمل التدريب والتنمية الادارية في تعزيز اساليب العمل والتفاعل الاجتماعي بين المشرفين.	3.45	1.32	عالية	2
9	يسهم في تطوير القدرات لدى المشرفين.	2.57	1.19	قليلة	7
10	يساهم في اعداد القيادات على جميع مستويات العمل داخل المنتديات.	3.19	0.99	متوسط	5

كما يتبين من الجدول أعلاه (16) أن فقرات المقياس في بُعد (التدريب والتنمية الادارية) والبالغ

عددها (10) فقرات وتباينت الإجابات، إذ أن الفقرات (1 ، 8) حازت على مستوى عالٍ ، كما

ان الفقرات (2، 7، 5، 10) حازت على مستوى متوسط ، وان الفقرات (4، 6، 9) حازت على

مستوى قليلة ، والفقرة (3) حازت على مستوى قليلة جدا ، اذ ان الفقرة (1) (يعمل التدريب على

تطوير أداء المشرفين) ، جاءت بالترتيب الاول ، ويعزو الباحث ذلك الى اهمية التدريب والتنمية الادارية لكونه يزود المشرفين بالمعلومات، والمهارات، والقدرات الفنية، والإدارية اللازمة لزيادة فعاليتهم، ومن ثم أداء مهامهم بكفاءة، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكلٍ عام ، و تطوير أداء المشرف الرياضي ، وزيادة معلوماته ومعارفه في مجال تخصصه، والذي يكون العمل فيه عملاً ميدانياً من أجل وضع خبراته ومعلوماته من أجل التخطيط السليم لأعداد اللاعبين والفرق الرياضية في المنتديات ومحاولة اكتساب والاطلاع على الاساليب الحديثة في الاشراف وإدارة الفرق الرياضية من أجل السعي لتحقيق أهداف المنتديات الشبابية في صقل المواهب الرياضية والشبابية وتطويرها ، وينعكس التدريب ايجابا على المشرف والمنتديات ، ويمنحهم سمعة جيدة في المجتمع ، فهو يحفز المشرف ويزيد حماسه ويعد وسيلة من وسائل تطوير أداء المشرفين وتعزيز مهاراتهم الشخصية ، ويساعد على اكتساب خبرات جديدة تعمل على تطوير العمل والاطلاع على كافة أساليب العمل الجديدة والمتطورة ، وهو "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشكلات الإدارية وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية، والسلوكية داخل الجهاز الإداري⁽¹⁾، بينما حصلت الفقرة رقم (3) (لدى المشرفين الاستعداد والقدرة على تقبل برامج التدريب والتنمية الادارية) بالترتيب الاخير، ويعزو الباحث ذلك لقدرات وامكانيات المشرف الرياضي على تقبل برامج التدريب والتنمية التي تعمل على التطوير من قدراته وامكانياته في مجال عمله ليتمكن من تحقيق ذاته في النجاح في عمل الاشراف ، ومن ثم العمل والسعي من أجل الارتقاء بعمل منتديات الشباب والرياضة ، ان لدى المشرفين القابلية على تقبل برامج التدريب والتنمية الادارية ، ويعود هذا التقبل

(1) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص47.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الى امكانياتهم وخبراتهم وتحصيلهم العلمي الذي يؤهل المشرف الى تقبل برامج التدريب والتطوير ويؤكد محمد سعيد سلطان 2003 على أنه (هو قدرة الأفراد على تلقيهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة والكفاءة ذات الفائدة في مجال ما، عن طريق التدريس المهني، أو ممارسة المهارات العملية⁽²⁾) ، وعبر ذلك يرى الباحث ضرورة اشراك المشرفين في دورات تدريبية وتطويرية من أجل اطلاعهم على الأساليب المتطورة والحديثة في مجال اختصاصهم ونتيجة قدرتهم ورغبتهم في تقبل تلك البرامج والدورات التدريبية من اجل تنمية العمل في مننديات الشباب والرياضة .

3-1-4 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد (مرونة التنظيم) ومناقشته:

جدول (17)

يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد (مرونة التنظيم)

عدد فقرات البعد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
10	30	29.46	6.08	8.78	0.00

يبين الجدول (17) أنّ عدد فقرات بُعد (مرونة التنظيم) (10) فقرة، وبوسط فرضي (30) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (28.22) وبانحراف معياري (6.08) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (8.78) وبمستوى دلالة (0.00)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05)، وجد أنّ الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحسابي أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الفرضي ، وهذا يدل على ضعف مرونة التنظيم

(2) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003، ص12.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

في الهيكلية الادارية لمنتديات الشباب والرياضة مما يدل على عدم سهولة استجابة المنتديات للمتغيرات الحاصلة في المحيط التابع لها وعدم تكيفها مع تلك المتغيرات المفاجئة التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويعرفها Farnese (2016) هي القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوبات مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد⁽¹⁾.

جدول (18)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد مرونة التنظيم

رقم الفقرة	ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	لدى المشرفين القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.	3.30	0.78	متوسط	2
2	يسهم المشرفون في وضع الاهداف الخاصة بالمنتديات.	3.36	1.01	متوسط	1
3	لدى المشرفين القدرة على حل المشكلات في العمل بصورة جماعية .	3.22	0.84	متوسط	5
4	تعزز لدى المشرفين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.	3.29	0.93	متوسط	3
5	تعزز مرونة لدى المشرفين القدرة على تحمل المسؤولية.	2.55	0.51	قليلة	7
6	لدى الادارة البدائل المتنوعة والمتوفرة قبل اتخاذ القرارات المهمة.	2.45	0.34	قليلة	9
7	توفر المرونة في الاتصالات.	3.25	0.89	متوسط	4

⁽¹⁾Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility:

Complementary routes to innovation?. Journal of Management & Organization, 22(3), 404-419.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

10	قليلة	0.62	2.33	لدى المشرفين القدرة على التكيف مع الاحداث غير المتوقعة في المنتديات.	8
8	قليلة	1.19	2.51	مر تسهل للمنتديات الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والاقتصادية.	9
6	متوسط	0.59	3.20	تشجع الادارة المشرفين على تحمل المسؤولية.	10

كما يتبين من الجدول (18) أن فقرات المقياس في بُعد (مرونة التنظيم) والبالغ عددها (10) فقرات وتباينت الإجابات، إذ أن الفقرات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 7 ، 10) حازت على مستوى متوسط ، كما ان الفقرات (5 ، 6 ، 8 ، 9) حازت على مستوى قليلة ، ، اذ ان الفقرة (2) (يسهم المشرفين في وضع الاهداف الخاصة بالمنتديات.) ، جاءت بالترتيب الاول ، ويعزو الباحث ذلك الى ضرورة اشراك المشرفين في الاسهام في وضع الاهداف التي تسعى المنتديات لتحقيقها ، وكذلك فإن من الضروري اسهامهم في الخطط الخاصة بعمل المنتديات عن طريق تفهمه لجوانب العمل المطلوبة منه ، وأيضا تفهم الاداء المطلوب منه لان ذلك سوف يعمل على التعرف على معوقات العمل والصعوبات التي تواجه المنتديات في طريق تحقيق اهدافها ، كذلك من المهم اشراك المشرفين في وضع المفردات الخاصة بخطط الانشطة السنوية والشهرية للمنتديات ، وذلك بالاعتماد على خبرة المشرفين بواسطة عملهم الميداني مع الرياضيين الشباب وتحديددهم عبر ذلك العمل والاطلاع المباشر على احتياجات الرياضيين الشباب ، لذا من المنطقي والضروري تعزيز عمل المشرفين عن طريق مساهمتهم في وضع الاهداف الخاصة بمنتديات الشباب والرياضة ، كما تعرف بأنها "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار"⁽¹⁾، ويمكن أن نعرفها على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية أو البشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك عبر سلسلة من الوسائل والنهيات . ونعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى"⁽²⁾، بينما جاءت الفقرة (8) (لدى المشرفين القدرة على التكيف مع الاحداث غير المتوقعة في المنتديات) بالترتيب الأخير، ويعزو الباحث ذلك الى ان القدرة للتكيف والانسجام مع التطورات والاحداث والتغيرات يحتاج لوقت كبير نتيجة لتداخل العمل ، وأن الانسجام في ظل

(1) هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، ط1 ، دار الرابية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014 ، ص120.

(2) بشير علاق : مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص183.

التغيرات المفاجئة والاحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث في بيئة العمل، سواء كانت تلك الأحداث بتأثير خارجي أم تأثير داخلي ، مثل قلة الموارد المادية والدعم للمنشآت مما يأتى بشكل مباشر على تنفيذ خطط العمل في المنشآت ، وان مرونة التكيف للمورد البشري المتمثل بالمشرف الرياضي يعد العنصر الأكثر أهمية في المنظمة ، وأهم ما يمر على المنشآت من تغيرات هي ما يخص الدعم المادي للأنشطة الرياضية في تلك المنشآت حيث تؤثر تأثيرا كبيرا على طبيعة العمل فيها ، لذلك يجب دعم عمل المشرفين في مواجهة تلك التغيرات والاحداث غير المتوقعة في بيئة العمل، إن الاهتمام بالبيئة الداخلية أمر ضروري بشكل تتوافق مع العنصر البشري في أدائه وقدراته ومهاراته ، وهذا قد يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم داخل المؤسسة ، والعمل على زيادة رغبتهم ودافعيتهم في الأداء الوظيفي في مختلف الظروف ، فالإدارة الكفوة لا تتحدد بمدى قدرتها على السيطرة في المشروع بصفة عامة ، ومدى إنجازه ، بل بقدرتها في السيطرة على الأداء الوظيفي للإداريين لديها في الوقت الحاضر، لأن الرغبة في العمل والإنجاز والإبداع دليل على الرضا التام أو الجزئي ، وكذا الارتياح يشكّلان أحد أهم عوامل كفاءة الأداء الوظيفي، كما أثبتت الدراسات أن قدرة الجسم في التكيف تزداد إنتاجية بشكل كبير في ظل الظروف الجوية والحسنة لبيئة العمل الداخلية⁽¹⁾.

4-1-4 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(اسلوب التعامل بين الادارة

والعاملين) ومناقشته

جدول (19)

يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد(اسلوب التعامل بين الادارة

والعاملين)

عدد فقرات البعد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
11	33	32.31	4.29	5.48	0.00

(1) جلال محمد النعيمي : دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار إترء ، 2009، ص21.

يبين الجدول (19) أن عدد فقرات بُعد (اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين) (11) فقرة ، وبوسط فرضي (33) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (34.12) وبانحراف معياري (4.29) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (5.48) وبمستوى دلالة (0.00) ، مما يدل على عدم معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد ان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي ، وهذا يدل على وجود فروق معنوية لصالح الوسط الحسابي لبعد (اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين) ، وهذا يدل على وجود مشكلات قليلة لدى العينة في هذا البعد ، أن لهذا البعد أهمية كبيرة في ما يعكسه على واقع المناخ التنظيمي في عمل المنتديات الشبابية لما يمثله هذا البعد من أهمية حيث تعمل الطريقة التي تتعامل بها الادارة مع المشرفين من التأثير على نفسية المشرفين أما بالسلب أو بالإيجاب حسب طريقة التعامل ، حيث ان التعامل المناسب يؤدي الى رفع الروح المعنوية وشعورهم بالاستقلالية والاهمية والاحترام والعكس صحيح، إن الادارة التي تعتمد الصدق والاخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين، وتضمن ولائهم الوظيفي وحرصهم على مصلحة المنظمة ، ان لكل اسلوب من التعامل عوامل لها تأثير على مستوى اداء العاملين ، حيث ان اتباع الادارة لأسلوب التعامل المناسب يؤدي الى رفع روح التعاون بين العاملين والابتكار والتجديد التي تحتاجها المنظمة ، من أجل تحقيق اهدافها ، وعلى العكس من ذلك عند اتباع الادارة لأسلوب غير مناسب ، لذلك وجب على الادارة اتباع الطرق من أجل رفع ثقافتهم الشخصية ومكافاتهم وتكريمهم والتعامل معهم بشفافية وزيادة الوعي لديهم عبر شرح رسالة منتديات الشباب واهدافها ، وحثهم على العمل بروح الفريق الواحد ، وان الاسلوب الذي تتبعه الادارة في تعاملها مع المشرفين هو الذي يحدد اسلوب تعامل المشرفين مع الادارة ، (إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين و خلق الأجواء الوظيفية

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، رسم السياسات و تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي ، الإخلاص، الصدق ، تدعيم الثقة و الحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء و الولاء⁽¹⁾.

جدول (20)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	يعزز الثقة بين المشرفين والادارة.	1.76	0.62	قليلة جدا	11
2	تشجع الادارة المشرفين على ابداء وجهات نظرهم وافكارهم لخدمة المؤسسة.	3.27	0.86	متوسط	4
3	اعطاء كل المشرفين الاهتمام بغض النظر عن الاختصاص في العمل.	3.83	0.75	عالية	2
4	ابداء الاهتمام والاحترام لدى جميع المشرفين من قبل الادارة.	3.19	0.84	متوسط	6
5	لدى المشرفين الشعور بان لعمله قيمة واهمية في المنتديات.	3.22	0.76	متوسط	5
6	تكليف المشرفين بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم	3.35	1.17	متوسط	3
7	يعزز الاحترام والاخلاص في نفوس المشرفين.	2.41	0.67	قليلة	10
8	هناك تفويض للمشرفين من الادارة من اجل تشجيعهم وزرع الثقة فيهم.	4.15	1.03	عالية	1
9	تتصف الحلول التي يقدمها المشرف بالقبول والرضا من الجميع.	2.55	1.27	متوسط	8

(1) كاظم حمود خضير : السلوك التنظيمي ، دار صفاء ، الأردن ، ٢٠٠٢م ، ص167.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

7	متوسط	0.85	3.13	التركيز على مرونة العمل في المنتديات.	10
9	قليلة	0.66	2.45	تشجع الادارة المشرفين على العمل بروح الجماعة.	11

يتبين من الجدول (20) أنَّ فقرات المقياس في بُعد (اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين) والبالغ عددها (11) فقرات وتباينت الإجابات، إذ إنَّ الفقرات (3 ، 8) حازت على مستوى عالٍ ، كما ان الفقرات (2,4 ، 6 ، 5 ، 9 ، 10) حازت على مستوى متوسط ، وان الفقرات (7 ، 11) حازت على مستوى قليلة ، والفقرة (1) حازت على مستوى قليلة جدا ، اذ إنَّ الفقرة (8) (هناك تفويض للمشرفين من الإدارة من أجل تشجيعهم وزرع الثقة فيهم) جاءت بالترتيب الأول اذ يرى الباحث أنَّ منح التفويض للمشرفين من قبل الإدارة للمشرفين ، ، يعمل على زيادة الثقة بهم ، وكذلك يساعد التفويض على أنجاز العمل بكفاءة أكثر تتفق مع متطلبات العمل وطبيعته، وتحقيق ذلك الانجاز بجودة عالية على وفق متطلبات عمل المنتديات ، وان عملية التفويض تلك تؤدي الى وجود قوة ذاتية تحرك سلوك المشرف وتوجهه، لتحقيق أهداف العمل في المنتديات بأسرع وقت وأقل جهد، ليحقق بذلك المشرفون رضى الإدارة وتحقيق أهداف منتديات الشباب والرياضة ، وحسب راي (Netzer et al, 1999) ، وهي (أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافية لإنجاز هذه المهمات)⁽¹⁾ ، وتعني أيضا أن يقوم

(1)Netzer, L.A. , Eye, G. G. , Stevens, D. M. , Benston, W.W. (1999)Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

المدير بمنح بعض العاملين معه سلطة اتخاذ القرار في بعض المواقف المتفق عليها⁽²⁾، بينما جاءت الفقرة (1) (أسلوب التعامل يعزز الثقة بين المشرفين والادارة) بالترتيب الأخير ويعزو الباحث ذلك الى أنَّ لأسلوب التعامل الذي تتبعه الادارة دوراً مهماً ينعكس ذلك على طبيعة الأداء الذي يقوم به المشرف ، إنَّ تعزيز الثقة بين الادارة والمشرفين يعتمد على طريقة التعامل معهم من قبل الادارة فالتعامل الإيجابي سوف يؤدي الى زرع الثقة وتعزيزها في نفوس المشرفين ، ومن ثم سوف يكون العمل ايجابيا ومفيدا ومحققا لمتطلبات النجاح مما يؤدي الى وجود رؤية عمل واضحة بين المشرفين والإدارة ، وأيضا يعمل على وجود المصداقية في التعامل بينهم ، ويرفع من روح التفائل وبث روح التعاون بينهم ، كذلك ان اعطاء حقوق المشرفين سوف يعمل على تعزيز الثقة وبنائها ، إنَّ بناء الثقة بين الادارة والعاملين يأتي بالعمل بين الطرفين في قيام كل طرف بتلبية احتياجات الطرف الآخر وذلك عن طريق قيام المشرفين بأداء الأعمال المنوطة بهم على الوجه الاكمل والمطلوب وفي الموعد المحدد ، يقابل ذلك وفاء الإدارة بتعهداتها سواء كانت المادية أو المعنوية للمشرفين وفي المواعيد المحددة ، وكذلك توفير جميع الامكانيات الضرورية للعمل، وتري (الطائي، ٢٠٠٧) أنَّ الثقة إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا الفرد والتزامه تجاه المنظمة⁽¹⁾ ،

⁽²⁾ ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا : العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين ، 2006.

⁽¹⁾ رنا ناصر الطائي : الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧، ص62.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

أما الشكرجي، 2008 فتعرف الثقة بأنها (توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة)⁽²⁾.

4-1-5 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد (الامن الوظيفي) ومناقشته:

جدول (21)

يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد (الامن الوظيفي)

عدد فقرات البعد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
11	33	31.05	5.32	14.48	0.00

يبين الجدول (21) أن عدد فقرات بعد (الامن الوظيفي) (11) فقرة ، وبوسط فرضي (33) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (31.54) وانحراف معياري (5.32) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (14.48) وبمستوى دلالة (0.00) ، مما يدل على عدم معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد أنّ الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحسابي، وهذا يدل على وجود فروق معنوية لصالح الوسط الفرضي لبعد (الامن الوظيفي) ، وهذا يدل على أهمية بعد الأمن الوظيفي في منتديات الشباب والرياضة إذ أنه يمنح المشرفين

⁽²⁾ أسماء طه نوري الشكرجي : اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة

تطبيقية للأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الوظيفي والفكري وتجنبه القلق على عمله ومصيره الوظيفي ، وكذلك يؤدي الامن الوظيفي الى رفع الروح المعنوية للمشرفين وتحسين أدائهم ويضمن ولائهم للمنتديات ، ويتمثل الأمان الوظيفي بعدة أبعاد منها الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية الأخرى المرتبطة بالعمل من أمن واستقرار وثبات ، فان كل تلك المتطلبات اذا تحققت سوف تخلق استقرار نفسياً وتساهم أيضاً برفع الروح المعنوية للمشرفين مما يؤدي الى أن يتصف العمل بالأبداع والتطور، لذلك يعد الأمن الوظيفي من ركائز النجاح في عمل أي منظمة أو مؤسسة كانت ، ويعرف الخرب 2006 الأمن الوظيفي بأنه إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر الدخل وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل⁽¹⁾ .

جدول (22)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد الامن الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	لدى المشرفين الشعور بالطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي.	2.21	0.55	قليلة	11
2	لدى المشرفين الثقة والامان الوظيفي بصورة جيدة .	2.24	0.86	قليلة	10
3	يمكن المشرفين من الابداع والتطور في العمل.	3.73	0.65	عالية	1
4	يمتلك المشرفين الشعور بالانتماء للمنتديات.	2.72	0.84	متوسط	7

(1) محمد عبدالله حمد الخرب : الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي ، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006، ص7.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

9	قليلة	0.76	2.27	لدى المشرفين الثقة بالرؤساء في المنتديات.	5
5	متوسط	0.72	2.85	ينمي لدى المشرفين روح التعاون والمثابرة في العمل.	6
4	متوسط	0.67	3.23	يبعد الشعور بالخوف لدى المشرفين من فقدان وظائفهم.	7
3	متوسط	0.83	3.29	الامن الوظيفي يوفر البيئة المناسبة والسلامة للعمل داخل المنتديات.	8
8	قليلة	1.17	2.41	يعزز الرضا لدى المشرفين نتيجة لإشباع حاجاتهم المختلفة.	9
6	متوسط	0.85	2.75	يعمل على زيادة تركيز المشرفين كامل طاقتهم الفكرية نحو العمل.	10
2	متوسط	0.66	3.35	يشجع المشرفين على التخلص من ضغوط العمل.	11

يتبين من الجدول (22) أن فقرات المقياس في بُعد (الامن الوظيفي) والبالغ عددها (11) فقرات وتباينت الإجابات، إذ أن الفقرة (3) حازت على مستوى عالٍ ، كما ان الفقرات (4 ، 6 ، 7 ، 8 ، 11 ، 10) حازت على مستوى متوسط ، كما ان الفقرات (1، 2 ، 5، 9) حازت على مستوى قليلة ، اذ ان الفقرة (3) (الامن الوظيفي يمكن المشرفين من الابداع والتطور في العمل) جاءت بالترتيب الاول اذ يرى الباحث أن للأمن الوظيفي دوراً كبيراً ومهماً في اداء المشرفين اذ يعمل هذا الشعور بالأمان لدى المشرفين على الابداع والابتكار والتطور في العمل والاداء، بحيث يؤدي هذا الى استحداث وابتكار افكار جديدة ، تخرج عن العمل التقليدي ، ان شعور المشرف بدرجة كبيرة من الاطمئنان على عمله يجعله يظهر سلوكا ابداعياً ، ويظهر حلولاً غير مألوفة للمشاكل التي ممكن أن تصادفه في العمل ، كذلك يكون عمله أكثر سرعة ودقة ، أن الأمن الوظيفي للمشرفين يعمل على خلق المناخ الايجابي للعمل داخل المنتديات لان اطمئنان المشرف على وظيفته سوف يؤدي به الى التركيز في العمل بصورة كبيرة ، لأن الطبيعة البشرية تعمل بتركيز وجدية أكثر عند توفر الظروف الملائمة والتي تطمئن الانسان على البقاء في العمل وعدم القلق والتوتر والخوف من

فقدان وظيفته أو عمله وتجعله مبدعاً وأكثر تطوراً في مجال عمله واختصاصه ، على العكس من القلق والخوف من فقدان عمله ، أو وظيفته سوف تؤدي الى شيوع المناخ السلبي داخل المنتديات والى تكاسل المشرفين وفقدانهم للتركيز والحرص في أداء المهام المناطة بهم ، لذلك يجب التركيز على وجود الامن الوظيفي للمشرفين في المنتديات الشبابية من أجل رفع روح الابتكار والتطور في عمل المشرفين ، (إنَّ الابداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية)⁽¹⁾ ، بينما جاءت الفقرة (1) (لدى المشرفين الشعور بالطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي) ، بالترتيب الأخير ويعزو الباحث ذلك الى أنَّ الامن الوظيفي يعد احد أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة ، وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، إنَّ فقدان المشرف للطمأننان والامان في العمل سوف ينعكس على ادائه في العمل بالصورة الصحيحة والمطلوبة ، ومن ثم الى فقدان التركيز وعدم الاهتمام في التواصل بصورة ايجابية مع الاجواء في المنتديات وفقدانه للثقة والتفاهم في المؤسسة التابع لها ، نتيجة انعدام الطمأنينة على وظيفته وعمله ، مما يعزز في نفسه القلق والخوف على مستقبله ، وهذا يؤثر حتى على الجانب الاجتماعي في حياته مع عائلته نتيجة الشعور المتزايد بالخوف من فقدان عمله نتيجة انعدام الأمن الوظيفي داخل منتديات الشباب والرياضة ، خصوصا بعد نقل صلاحيات مديريات الشباب

(1) فتحي جروان: الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية،

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

والرياضة والمؤسسات التابعة لها الى مجالس المحافظات ، وفقدانها الارتباط بوزارة الشباب والرياضة، (ان شعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل ، وعلى مستقبله المهني ، وعلى صحته وعلى عائلته ، وتأمين العيش الكريم لهم ، يعدُّ هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته ، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان ، لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، ومنها التأمينات الاجتماعية : مثل : التأمين ضد العجز وحوادث العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وعند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه ، لأن الإحساس بالأمن شرط من شروط الصحة النفسية وان أمن الفرد أساس توازنه النفسي⁽¹⁾.

6-1-4 عرض نتائج مقياس المناخ التنظيمي لبعد(الحوافز والمكافآت)

ومناقشته:

جدول (23)

يبين (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي و الوسط الحسابي لبعد(الحوافز والمكافآت)

عدد فقرات البعد	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
12	36	33.40	9.22	10.48	0.00

(1) خالد أحمد الصرايرة: لإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن ،جامعة مؤتة،: المجلد2، العدد3 ، 2009،ص6.

يبين الجدول (23) أن عدد فقرات بُعد (الحوافز والمكافآت) (12) فقرة، وبوسط فرضي (36) ، على حين كان الوسط الحسابي لعينة البحث (37.24) وبانحراف معياري (9.22) ، اذ كانت (ت المحسوبة) بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لعينة البحث (10.48) وبمستوى دلالة (0.00)، مما يدل على معنويتها عند مستوى دلالة (0.05) ، وجد أنّ الوسط الفرضي أقل من الوسط الحسابي أي وجود فروق معنوية ولصالح الوسط الحسابي ، لبعد (الحوافز والمكافآت) ، وهذا يدل على وجود مشكلات قليلة لدى العينة في هذا البعد ، إنّ لهذا البعد أهمية كبيرة في ما يعكسه على واقع المناخ التنظيمي في عمل المنتديات الشبابية لما يمثله هذا البعد من أهمية في المساهمة في رفع الروح المعنوية للمشرفين ، إنّ الاهتمام بالحوافز والمكافآت ، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية سوف يعمل على تشجيع المشرفين على أداء واجباتهم بالصورة المطلوبة والمثالية لأنها تعمل على شعور المشرفين بالاستقرار والولاء للمنتديات ، حيث تعد من الأدوات المهمة التي تسعى مديريات الشباب والرياضة الى توفيرها الى المشرفين العاملين في منتديات الشباب المرتبطة بها سواء كانت حوافز مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية، إنّ توزيع الحوافز والمكافآت بشكل عادل سوف ينعكس على أداء المشرفين ويدفعهم الى الأبداع والاخلاص في العمل والى حثهم على بذل كل طاقاتهم في سبيل تحقيق الاهداف التي تسعى لها منتديات الشباب والرياضة .

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

جدول (24)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والترتيب لكل فقرة في بُعد الحوافز والمكافآت

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشجع المشرفين على الابداع .	2.51	1.02	قليلة	8
2	تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المشرفين .	3.30	0.96	متوسط	3
3	تسهم بالوصول بالمشرفين للأداء الوظيفي المثالي .	2.44	0.95	قليلة	9
4	تتمي الشعور لدى المشرفين بالعدالة والمساواة فيما بينهم داخل المنتديات .	4.11	0.78	عالية	1
5	تشجع المشرفين الجدد على تحسين وتطوير ادائهم .	2.39	1.06	قليلة	10
6	تسهم في اشباع رغبات المشرفين للاحترام والتقدير واثبات الذات .	2.57	1.17	قليلة	7
7	تعمل على زيادة الولاء والانتماء لدى المشرفين في المنتديات .	1.45	1.07	قليلة جدا	12
8	تشجع على انتماء الكفاءات للمنتديات .	3.25	1.03	متوسط	4
9	تسهم في تحسين المكانة الاجتماعية للمشرفين .	3.35	1.27	متوسط	2
10	تعزز من درجة التركيز لدى المشرفين لتحقيق اهداف المنتديات .	3.22	1.05	متوسط	5
11	تسهم في استقرار عمل المشرفين بالاتجاه الامثل .	3.21	1.10	متوسط	6
12	تعزز التقدم الوظيفي للمشرفين .	1.60	1.17	قليلة جدا	11

يتبين من الجدول أعلاه (24) أن فقرات المقياس في بُعد (الحوافز والمكافآت) والبالغ عددها (12) فقرة وتباينت الإجابات، إذ إنَّ الفقرة (4) حازت على مستوى عالٍ ، وان الفقرات (2، 8، 9، 10، 11) حازت على مستوى متوسط ، وحازت الفقرات (1، 3، 5، 6) على مستوى قليل والفقرات (7، 11) حازت على مستوى قليل جدا ، اذ جاءت الفقرة (4) (تنمي الحوافز والمكافآت الشعور لدى المشرفين بالعدالة والمساواة فيما بينهم داخل المنتديات) بالترتيب الأول ويعزو الباحث ذلك الى أهمية الحوافز والمكافآت في موضوع تحقيق العدالة والمساواة بين المشرفين في المنتديات ، إنَّ توفر العدالة والمساواة نتيجة عدالة التوزيع في الحوافز والمكافآت يؤدي الى اتجاهات المشرفين بشكل ايجابي ، وكذلك يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم ، مما ينعكس على تحسين الاداء في العمل ، ومن ثم يعمل على تعزيز الثقة بهم من قبل الادارة ، وكذلك يساهم في تعزيز ولائهم للمنتديات ، ان ادراكات المشرفين للعدالة داخل بيئة العمل سوف يقوي من الروابط بين العاملين والادارة ، وتعزز الاجواء الايجابية والمناخ التنظيمي الايجابي ، اذ تزرع تلك الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية روح التعاون والتالف بين المشرفين وتقوي علاقاتهم الاجتماعية نتيجة احساسهم بالمساواة فيما بينهم وشعورهم بأنَّ لعملهم قيمة وأهمية ، إنَّ الادارة تسعى دائما لضمان حقوقهم ولأنَّ تلك العدالة سوف تعود بالنفع على كامل الهيكل الاداري للمنتديات مما يسهم في سعيهم لتحقيق أهداف منتديات الشباب والرياضة ، ويشير عامر عبد الكريم 2018 الى (أنَّ العدالة والمساواة من أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات ، والتي من شأنها تحقيق التفاعل على كل مستويات العمل التنظيمي باستخدام نظام الحوافز ووسائل الراحة للعاملين والاهتمام بكل ما من شأنه أن يوفر بيئة عمل عادلة ومستقرة)⁽¹⁾ ، بينما جاءت الفقرة (7) (تعلم الحوافز و المكافآت على زيادة

(1) عامر عبد الكريم الذبحاوي : العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي- بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد49، 2018، ص212.

الولاء والانتماء لدى المشرفين في المنتديات) بالترتيب الأخير ويعزو الباحث ذلك الى دور الحوافز والمكافآت في تعزيز الولاء والانتماء في نفوس المشرفين الرياضيين لمنتدياتهم ، ان الانتماء والولاء سوف يرفع مستوى الشعور الايجابي لدى المشرفين ازاء منتدياتهم والالتزام بقيمتها والاخلاص لها ولأهدافها التي تسعى لتحقيقها ، وينمي الارتباط بها والفخر بالانتماء اليها ، كما ان التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو العمل لخلق بيئة ومناخ تنظيمي ايجابي في المنتديات ، لتعميق الولاء والانتماء وارتباط المشرفين لمنتدياتهم ، وكسب مشاعر الود والاحترام في نفوسهم وغرسها ، ودعم وتفعيل كل ما من شأنه أن يزيد ويعمق ذلك الولاء للإدارة ، وخصوصا عناصر التفعيل والتحفيز منها المحفزات سواء كانت مادية أو معنوية ، إن تلك الحوافز سوف تعمل على ترسيخ مشاعر المشرفين بالانتماء مما يسهم في تحفيزهم على بذل كل طاقاتهم في سبيل المنتديات وفي حرصهم على انجاز الواجبات التي يكلفون بها من قبل الإدارة على أتم وأكمل وجه ، كما يعمل منح الثقة لهم من قبل الادارة عن طريق منحهم الشعور بأهمية عملهم وآرائهم اثناء العمل بترسيخ الولاء والانتماء لمنتدياتهم ، لذا من الضروري السعي في تعميق الولاء والانتماء في نفوس المشرفين من خلال الادارة بكسب ودهم واحترامهم والعمل على اشعارهم بأنهم عنصر مهم من منظومة العمل في المنتديات وانهم ركيزة أساسية من ركائزه ، بحيث تؤدي الى احساس المشرفين بالحرص على العمل المتقن ، وعدم هدر أوقاتهم بدون انجاز، مما يساهم في السعي والاصرار على تنفيذ برامج منتديات الشباب والرياضة بالشكل المقبول ، والذي يعزز الجهد المشترك في تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنتديات الشبابية، وتعرف العطية 2003 الولاء والانتماء (عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة

الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ، و يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها⁽¹⁾.

⁽¹⁾ ماجدة العطية : سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003، ص103.

الفصل الخامس

5 : الاستنتاجات والتوصيات

1-5 : الاستنتاجات

2-5 التوصيات

5 : الاستنتاجات والتوصيات :-

1-5 : الاستنتاجات :-

بعد استكمال إجراءات بناء المقياس وتطبيقه ومعالجة النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات

التالية :-

1. توصل الى بناء مقياس المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في المحافظات الوسطى والجنوبية.
2. ان مقياس الدراسة لمشرفي النشاط الرياضي في المحافظات الوسطى والجنوبية هو اداة صالحة لقياس المناخ التنظيمي لديهم وتقويمهم به.
3. ان بعض مشرفي النشاط الرياضي لمنتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية لديهم مشكلات في ابعاد مقياس المناخ التنظيمي الاربعة (التدريب والتنمية الادارية ، مرونة التنظيم ، الامن الوظيفي ، الحوافز والمكافآت).
4. ان بعض مشرفي النشاط الرياضي لمنتديات الشباب والرياضة في المحافظتين الوسطى والجنوبية ليس لديهم مشكلات في مقياس المناخ التنظيمي في البعدين(الهيكل التنظيمي ، أسلوب التعامل بين الادارة والعاملين).
5. تباينت مستويات الاجابات على مقياس المناخ التنظيمي.

5- 2 التوصيات :-

من خلال استنتاجات الدراسة وضع الباحث التوصيات التالية :-

1. اعتماد المقياس الحالي للكشف عن المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة في المحافظات الوسطى والجنوبية ،لأنه اجري بناءه وفق الاسس العلمية السليمة.

2. تعزيز قدرات المشرفين من خلال التدريب والتنمية الادارية واقامة الدورات التي تسهم في رفع قدراتهم وكذلك العمل على تعزيز مرونة الاتصال والامن الوظيفي وتعزيز عمل المشرفين من خلال منحهم الحوافز والمكافآت.
3. اعتماد المستويات التي توصل اليها الباحث بواسطة اعتماد النتائج والجداول التي وضعها الباحث لفقرات المقياس النهائي.
4. استخدام اساليب وبرامج متنوعة في تطوير المنتديات لتعزز من نتائجها وتطورها.
5. التركيز على دعم المنتديات ، لما لها من حاجة أساسية في تطوير وصقل مواهب الفئات العمرية المستهدفة .
6. دعم المشرفين لتقديم رسالتهم على اكمل وجه.

المراجع والمصادر العربية والأجنبية

المصادر العربية

- **القران الكريم**
- ابتهاج شكري : دراسة اثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة غزة ، كلية التجارة ، 2007.
- ابراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006.
- ابراهيم عفيف ابراهيم مهنا : العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الاقسام الاكاديمية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين ، 2006.
- ابوتاية واخرون: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، غزة، فلسطين، العدد 1، 2012.
- احمد سليمان عودة؛ القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط 1، عمان، المطبعة الوطنية للنشر، 1985.
- احمد سيد مصطفى : ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، القاهرة ، دار المعارف ، 2000.
- أحمد عودة و فتحي ملكاوي : أساسيات البحث العلمي ، ط 2 ، مكتبة الكناني ، الاردن ، 1993 .
- احمد كمال احمد: منهاج الخدمة الاجتماعية في خدمة الجماعة ، مكتبة الخانجي ، القاهرة ، 1979.

- أسماء طه نوري الشكرجي : اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية للأراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008.
- أميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001.
- اياد ابراهيم المدهون : العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر ، 2012.
- أياد عبد الكريم العزاوي ومروان عبد المجيد إبراهيم ؛ علم الاجتماع التربوي الرياضي : ط1 عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، 2002 .
- ايهاب فاروق مصباح : دراسة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة غزة / كلية التجارة ، 2011 .
- بشير علاق : مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008.
- بلال خلف السكارته : المهارات الادارية في تطوير الذات ، ط 1، دار الميسرة ، عمان ، 2009 .
- بلوم بنيامين (وآخرون) : تقييم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة محمد أمين المفتي (وآخرون) : القاهرة ، مطابع المكتب المصري الحديث ، 1983.
- ثامر محمد محارمه: المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإدارة ، الاردن، العدد/ 65، 1996.
- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامه للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2010.

- جلال العبادي وآخرون؛ علم الاجتماع الرياضي : الموصل، مطبعة التعليم العالي، 1989.
- جلال محمد النعيمي : دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار إثراء ، 2009.
- حمد علي عبدالله عيسى : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير منشورة ، (كلية العلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، مملكة البحرين ، 2014.
- خالد أحمد الصرايرة: إحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن ،جامعة مؤتة،: المجلد2، العدد3 ، 2009.
- رنا ناصر الطائي : الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
- زياد بن علي بن محمود : القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبانة، ط 2، مطبعة ابناء جراح ، فلسطين ، 2010.
- زيد منير عبوي :التنظيم الاداري مبادئه واساسياته، ط1، الاردن ، دار اسامة المشرق الثقافي ، 2006.
- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2000.

- سامي ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- سهيلة عبد الحميد؛ دراسة مسحية لواقع مراكز الشباب في العراق ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية التربية الرياضية ، 1984 .
- سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة ، مطبعة العشري ، مصر ، القاهرة ، 2005 .
- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوقرة/بومرداس، الجزائر، 2010.
- صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج Spss ، ط1 ، دار الشروق للنشر، عمان ، 1988.
- عادل عبد الحسين شكارا ؛ علم الاجتماع : ط1 بغداد ، مطبعة التعليم العالي ، 1989.
- عامر سعيد جاسم الخيكاني ؛ سيكولوجية كرة القدم ، ط1 ، النجف ، دار ضياء للطباعة ، 2008 .
- عامر عبد الكريم الذبحاوي : العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي- بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد49، 2018.
- عبد الاله محمد : اثر الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي ، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين/كلية الدراسات العليا ، 2011.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- عبد الله عبد الرحمن الكندري ومحمد عبد الدايم ؛ مدخل الى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم، ط2: الكويت، مطبعة الفلاح، 1999.
- عقيل عبد الله الكاتب وآخرون ؛ الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية في العراق: جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، 1986.
- علي حسون الطائي وأكرم سلمان الجنابي : قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي ، عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2013.
- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
- فاروق عبد فليته وعبد المجيد السيد محمد: السلوك التنظيمي ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2005.
- فاروق مجذوب؛ طرائق ومنهجية البحث في علم النفس، ط 2 ، بيروت، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2010.
- فايز جمعه النجار وآخرون : أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي ، ط2 ، دار الحامد ، عمان ، 2010.
- فتحي جروان: الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحل - العملية الإبداعية، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002.
- فريال محمد أبو عواد و محمد بكر نوفل : البحث الاجرائي ، ط1 ، دار الميسرة ، عمان ، 2012 .
- فريد البشتاوي : دليل بناء المقاييس النفسية ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014.

- فوزية هواين : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى موظفي الادارة المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف2 ، 2014 .
- كاظم حمود خضير : السلوك التنظيمي ، دار صفاء ، الأردن ، ٢٠٠٢م.
- كاظم كريم رضا الجابري ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011.
- كاظم كريم رضا الجابري؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011.
- كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم واسس ، دار القدس للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، عمان، الاردن، 1995.
- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، عمان: دار الفكر، 1995.
- كمال عبد الحميد الزيات: العمل و علم الاجتماع المهني (الأسس النظرية و المنهجية) ، دار غريب الطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 .
- ليلي السيد فرحات : القياس والاختبار في التربية الرياضية ، ط4 ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 2007.
- ماجدة العطية : سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003.
- ماهر محمد عواد : أهمية الاندية ومراكز الشباب في المجتمع ، النشرة الثقافية الرياضية ، مديرية التربية الرياضية ، الجامعة المستنصرية ، 2007.
- محسن علي الكتيبي : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار الشروق للنشر والطباعة، 2005.

- محمد المطرفي : المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية/السعودية-الرياض ،2013.
- محمد حسن حمادات : المناخ التنظيمي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 .
- محمد حسن رسمي : السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، ط1، الاسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ،2004.
- محمد حسن رسمي : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط1، الاردن، دار الحامد، 2008.
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002.
- محمد حسن محمد : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، ط1، دار الحامد، الاردن، 2008.
- محمد حسين محمد رشيد: الاحصاء في التربية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2002.
- محمد خليل عباس وآخرون ؛ مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة، 2011.
- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003.
- محمد صبحي حسنين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، ج1 ، ط3 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1995.
- محمد عبد السلام احمد ؛ القياس النفسي والتربوي ، ط2 ، المجلد الأول ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، 1981 .

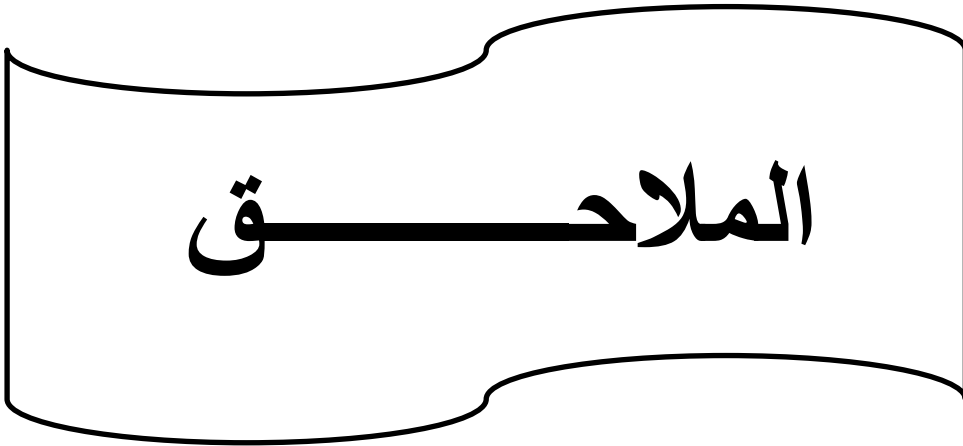
- محمد عبدالله حمد الخرب : الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006.
- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط5، الاردن ، داروائل، 2009.
- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3 ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005.
- مريزق عدمان: علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية في اشارة الى المدرسة العليا للتجارة ، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، العدد45، 2011.
- مصطفى زاهي وصبري عمران ؛ الاختبارات والمقياس في العملية التدريسية ، عمان، دار الامل للنشر والتوزيع ، 1998 .
- منذر هاشم الخطيب و صبيح عبد المنعم : خدمات اجتماعية للشباب، مطبعة جامعة بغداد ، 1984.
- منذر هاشم الخطيب وصبيح عبد المنعم؛ خدمات اجتماعية للشباب : ط1 بغداد، مطبعة جامعة بغداد ، 1982.
- موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002.
- مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010 .
- نادر احمد ابوشيحة : المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاردن ، العدد 20، 2005.
- ناصر محمد السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي —دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 200.

- ناصر مفرج : دراسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية ، 2013.
- هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، ط1 ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014.
- وجيه محجوب ؛ طرائق البحث العلمي ومناهجه ، ط2 ، الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1988 .
- وليد عبد الرحمن خالد : تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، السعودية .2008.
- وهيب مجيد الكبيسي : القياس النفسي بين التنظير والتطبيق ، لبنان ، العالمية المتحدة ، 2010 .
- يوسف بحر و ايمن سليمان ابو سويرح : اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، م18 ، العدد 2 ، 2010.
- يوسف عبد بحر: مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.

المراجع والمصادر الاجنبية

- Stone, Patrice W, Harris on Michael, J Feldman, Penny, 2004, organization climate of staff working conditions and safety – An Integrative Model, vo(102)
- Gibson, J.; Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H., & Konopask, R., "Organizational :Behavior; Structure; Process ", McGraw- Hill company ,Inc., New York, (2003), p125
- Cronbach , L . J , Essential of Psychological Testing , New York , Harper and Pow , 1970 , P.40
- Giselle , E.E. et al , Measurement Theory for Behavioral Sciences , San Francisco ; W . H . Freeman and Company , 1981 , P. 43.
- Tyler, L.E. and Walsh, W. B. ; Test and Measurements , 3rd.ed : New Jersey , Englewood , Cliffs , Prentice – hall , 1979), P. 29 .
- Nahm A. ; Vonderembse „M & .Koufteros „X. The Impact of Organizational Structure on Time – Based manufacturing and Plant Performance " Journal of Operations Management , Vol.21 No.3,2003.
- Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. Journal of Management & Organization, 22(3), 404–419.

- Netzer, L.A. , Eye, G. G. , Stevens, D. M. , Benston, W.W. (1999)Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon, Inc.



ملحق (1)

Ministry of Higher Education and Scientific Research MISSAN OF UNIVERSITY College of Physical Education and Sports Scienc		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة ميسان كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة الشؤون العلمية والدراسات العليا
No . Date /		العدد: ١٥ / ٢٠١٩ التاريخ: ١٠ / ١٠ / ٢٠١٩
الى / مديريات الشباب والرياضة للمنطقتين الوسطى والجنوبية م/ تسهيل مهمة		
<p style="text-align: right;">تهديكم أطيب التحيات :</p> <p>تتقدم عماده كليتنا بخالص التحية والتقدير لكم وفي إطار التعاون العلمي فيما بيننا راجين تسهيل مهمة طالب الماجستير (محمد جاسم خليف نعيمش) أحد طلبة الدراسات العليا في كليتنا لفرض أكمال إجراءات بحثه الموسوم ((المناخ التنظيمي وفق بعد الإدراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة)).</p> <p style="text-align: right;">شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية مع التقدير</p>		
 أ.د. محمد عبد الرضا كريم معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا ٢٠١٩/١٠/ ١٠		
<p style="text-align: right;">نسخه منه الى /</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ مكتب السيد العميد... للتفضل بالاطلاع مع التقدير ❖ مكتب السيد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا ... للفرض أعلاه مع التقدير ❖ الدراسات العليا للحفاظ مع الاوليات مع التقدير ❖ الصادرة 		
<p style="text-align: center;">Web site / www.uomisan.edu.iq/sport العراق - ميسان - طريق الكحلأء Email: sport@uomisan.edu.iq</p>		

ملحق (2)

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
الدراسات العليا - الماجستير

م/ استبانة آراء الخبراء لتحديد ابعاد مقياس المناخ التنظيمي

الاستاذ الفاضل...

السلام عليكم

يود الباحث دراسة (المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة .

يهدف البحث للتعرف على مدى اهمية المناخ التنظيمي لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة من اجل الارتقاء بعملهم، وبالنظر للمكانة العلمية والخبرة التي تتمتعون بها نكون شاكرين لو ابدتكم المساعدة بشأن تحديد ابعاد المناخ التنظيمي الملائمة.

مع فائق الشكر والتقدير.....

التوقيع:

الاسم:

اللقب العلمي:

الاختصاص:

التاريخ:

الباحث

محمد جاسم خليف

المجالات

الملاحظات	آراء الخبراء		المجالات	ت
	لا يصلح	يصلح		
			الهيكل التنظيمي : ويقصد به هنا البناء أو الإطار الذي يحدد الادارات أو الأطر الداخلية فيها، ويبين التقسيمات التنظيمية	1
			التدريب والتنمية الإدارية : ويقصد به تنمية المهارات البشرية وتشجيع الأفراد على اعتماد برامج تعليمية وتدريبية تطويرية واستثمار المعارف الإنسانية .	2
			مرونة التنظيم: ويقصد به القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل بفاعلية وتوازن .	3
			أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين : الحرص الدائم في التعامل مع بين الإدارة والعاملين الذي من شأنه ان يعزز روح الولاء والانتماء فيهم .	4
			الأمن الوظيفي : وتشمل جميع أبعاد الضمان الصحي والمنافع الوظيفية وتتصف بثبات والاستقرار مما يكون له اثر في الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية .	5
			الأنماط القيادية المستخدمة: ويقصد به تركيز السلطة وعدم المرونة والمركزية التي تشعر بالملل والسام في التعامل بعكس اللامركزية والمشاركة في رسم السياسات والقرارات .	6
			الحوافز والمكافآت: انطباعات العاملين حول أسس منح المكافآت والترقيات والتعرف على اهمية الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية	7
			التركيز على الانجاز: يهتم هذا البعد بالتعرف إلى مدى تبني العاملين في المنظمة مبدأ الإنجاز و تأكيدهم عل ذلك لتحقيق اهداف المنظمة.	8

ملحق (3)

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا - الماجستير

م/ استبانة آراء الخبراء لتحديد الفقرات لمجالات المقياس

الاستاذ الفاضل...

السلام عليكم

يود الباحث دراسة (المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة ونظرا لما تمتلكونه من خبرة علمية في هذا المجال ، يرجى بيان رأيكم حول صلاحية فقرات مقياس المناخ التنظيمي .

لذا يرجى التفضل بالإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (√) امام الفقرات التي ترونها مناسبة لكل

محور في هذه الدراسة واطافة ما ترونه مناسباً.

شاكرين تعاونكم معنا لخدمة الحركة العلمية في بلدنا العزيز....

التوقيع:

الاسم:

اللقب العلمي:

الاختصاص:

التاريخ:

الباحث

محمد جاسم خليف

اولا / الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	يتلاءم مع الاهداف.			
2	يتناسب مع الواجبات .			
3	يحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بصورة واضحة.			
4	يحدد العلاقة بين المديرية والمنتديات بصورة واضحة.			
5	يحدد تخصصات المشرفين ووظائفهم وواجباتهم .			
6	قواعد العمل في المنتديات واضحة ومرنة.			
7	المهام الموكلة للمشرفين تتناسب مع حجم المسؤوليات .			
8	تقسيم العمل يساهم في تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها المنتديات.			
9	يتميز هيكل المنتديات بالتصميم الجيد.			
10	لدى المنتديات مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين وحداتها.			
11	يتميز بالتوازن والشمول.			
12	وضوح الصلاحيات وتحديدتها في المنتديات.			
13	يتناسب مع المهام المناطة به.			

ثانيا / التدريب والتنمية الإدارية

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	يعمل على تطوير اداء المشرفين .			
2	له الاثر في تطوير السلوك لدى المشرفين.			
3	لدى المشرفين الاستعداد والقدرة على تقبل برامج التدريب والتنمية الادارية			
4	تسهم في صقل شخصية المشرفين.			
5	تشجع المشرفين على الابداع والتطوير في العمل.			
6	الاسهام في تحقيق اهداف المنتديات على اعلى المستويات.			
7	تسهم في تقوية العلاقة بين الادارة والمشرفين.			
8	تعزز اساليب العمل و التفاعل الاجتماعي بين المشرفين.			
9	تسهم في تطوير القدرات لدى المشرفين.			
10	تسهم في اعداد القيادات وعلى جميع مستويات العمل داخل المنتديات.			
11	اساليب التدريب المتبعة حديثة وتناسب مع امكانيات المشرفين.			

ثالثا / مرونة التنظيم

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	لدى المشرفين القدرة على اتخاذ القرارات الهامة			
2	يسهم المشرفين في وضع الاهداف والقرارات الخاصة بالمنتديات.			
3	لدى المشرفين القدرة على حل المشكلات في العمل بصورة جماعية .			
4	يسود التعاون بين الادارة والمشرفين في حل مشكلات العمل.			
5	لدى الادارة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.			
6	تعزز لدى المشرفين القدرة على تحمل المسؤولية.			
7	لدى الادارة البدائل المتنوعة والمتوفرة قبل اتخاذ القرارات المهمة.			
8	توفر المرونة في الاتصالات.			
9	لدى المشرفين القدرة على التكيف مع الاحداث غير المتوقعة في المنتديات.			
10	تسهل للمنتديات الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والاقتصادية.			
11	تشجع الادارة المشرفين على تحمل المسؤولية.			

رابعاً / أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

الملاحظات	لا تصلح	تصلح	الفقرات	ت
			تسود الثقة في التعامل بين المشرفين والادارة .	1
			تشجع الادارة المشرفين على ابداء وجهات نظرهم وافكارهم لخدمة المؤسسة.	2
			اعطاء كل المشرفين الاهتمام بغض النظر عن الاختصاص في العمل.	3
			ابداء الاهتمام والاحترام لدى جميع المشرفين.	4
			لدى المشرفين الشعور بان لعمله قيمة واهمية في المنتديات.	5
			تكليف المشرفين بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.	6
			تعزز الاحترام والاخلاص في نفوس المشرفين .	7
			هناك تفويض للمشرفين من اجل تشجيعهم وزرع الثقة فيهم.	8
			تتصف الحلول التي يقدمها المشرف بالقبول والرضا من الجميع.	9
			التركيز على مرونة العمل في المنتديات.	10
			تتسم العلاقة بين الادارة والمشرفين بالوضوح.	11
			تشجع الادارة المشرفين على العمل بروح الجماعة.	12

خامسا / الأمن الوظيفي

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	لدى المشرفين الشعور بالطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي.			
2	لدى المشرفين الثقة والامان الوظيفي بصورة جيدة .			
3	يمكن المشرفين من الابداع والتطور في العمل			
4	يمتلك المشرفين الشعور بالانتماء للمنديات والثقة بالرؤساء.			
5	ينمي لدى المشرفين روح التعاون والمثابرة في العمل داخل المنديات لتحقيق الانجاز.			
6	يبعد الشعور بالخوف لدى المشرفين من فقدان وظائفهم.			
7	يشجع المشرفين على التخلص من القلق والتوتر.			
8	يوفر البيئة المناسبة والسليمة للعمل داخل المنديات.			
9	زيادة الرضا لدى المشرفين نتيجة لإشباع حاجاتهم المختلفة.			
10	تعزز من تركيز طاقاتهم الفكرية نحو العمل.			
11	تشبع الادارة احتياجات المشرفين المادية .			
12	تشجع المشرفين على التخلص من ضغوط العمل.			

سادسا / الحوافز والمكافآت

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
1	تشجع المشرفين على الابداع والابتكار في العمل.			
2	تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المشرفين.			
3	تسهم بالوصول الاداء الوظيفي المثالي .			
4	ينمي لدى المشرفين الشعور بالعدالة والمساواة فيما بينهم داخل المنتديات .			
5	تشجع المشرفين الجدد على تحسين وتطوير ادائهم .			
6	تسهم في اشباع رغبات المشرفين للاحترام والتقدير واثبات الذات.			
7	زيادة الولاء والانتماء للمشرفين في المنتديات.			
8	تشجع على انتماء الكفاءات للمنتديات.			
9	تسهم في تحسين المكانة الاجتماعية للمشرفين.			
10	تسهم في رفع درجة التركيز لدى المشرفين لتحقيق اهداف المنتديات.			
11	تسهم في تحقيق اهداف المنتديات ونجاحها.			
12	تسهم في استقرار عمل المشرفين بالاتجاه الامثل.			
13	تساعد على التقدم الوظيفي للمشرفين.			

ملحق (4)

جامعة ميسان

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا - الماجستير

الموضوع / بناء مقياس (المناخ التنظيمي) لمشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة

الاخ المشرف الرياضي المحترم

تحية طيبة

يروم الباحث القيام بدراسته الموسومة بـ (المناخ التنظيمي وفق بعد الادراكات التنظيمية لدى مشرفي النشاط الرياضي في منتديات الشباب والرياضة) ، واحد اهداف الدراسة بناء وتقنين مقياس المناخ التنظيمي لمشرفي النشاط الرياضي في المنتديات.

ويضع الباحث بين ايديكم استبانة (المناخ التنظيمي) ، نهدف منه الى وضع الاسس العلمية للتطلع والتجديد لأداء المشرفين على الانشطة الرياضية في المنتديات ، والعمل كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية الرياضية ، ونامل ان تكون اجابتكم بدقة وواقعية على الحال الذي لمستوه وتعاملتم معه في منتدياتكم ، لأهميتها في التوصل الى نتائج موضوعية مثمرة انشا الله ، وذلك بوضع اشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً ، والمهم صدق اجابتك مع نفسك ، ولأحاجة الى ذكر الاسم كون اجابتكم ستعتمد لأغراض البحث العلمي فقط ، والباحث مؤتمن عليها.

شاكرا تعاونكم لما فيه خدمة حركتنا الرياضية والشبابية في العراق ، راجيا من الله عزوجل ان يحفظكم ويوفقكم في عملكم.

مثال الاجابة:

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعمل التدريب على تطوير اداء المشرفين		√			

المشرف

أ.م. د حسن غالي مهاوي

الباحث

محمد جاسم خليف

ت	الهيكل التنظيمي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتلاءم مع الاهداف.					
2	يحدد تخصصات المشرفين ووظائفهم وواجباتهم .					
3	يتناسب مع الواجبات والمهام المناطة به.					
4	يحدد العلاقة بين الرئيس والمشرفين بصورة واضحة.					
5	يحدد العلاقة بين المديرية والمنتديات بصورة واضحة.					
6	قواعد العمل في المنتديات واضحة ومرنة.					
7	المهام الموكلة للمشرفين تتناسب مع حجم المسؤوليات.					
8	تقسيم العمل يسهم في تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها المنتديات.					
9	يتميز هيكل المنتديات بالتصميم الجيد.					
10	لدى المنتديات مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين وحداتها.					
11	يتميز العمل داخل المنتديات بالتوازن والشمول.					

					يتناسب مع المهام المناطة به.	12
--	--	--	--	--	------------------------------	----

ت	التدريب والتنمية الإدارية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعمل على تطوير اداء المشرفين .					
2	له الاثر في تطوير السلوك لدى المشرفين.					
3	لدى المشرفين الاستعداد والقدرة على تقبل برامج التدريب والتنمية الادارية					
4	تسهم في صقل شخصية المشرفين.					
5	يشجع المشرفين على الابداع والتطوير في العمل.					
6	يسهم في تحقيق اهداف المنتديات على اعلى المستويات.					
7	يسهم في تقوية العلاقة بين الادارة والمشرفين.					
8	يعمل على تعزيز اساليب العمل والتفاعل الاجتماعي بين المشرفين.					

					يسهم في تطوير القدرات لدى المشرفين.	9
					يساهم في اعداد القيادات على جميع مستويات العمل داخل المنتديات.	10

ت	مرونة التنظيم	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	لدى المشرفين القدرة على اتخاذ القرارات الهامة					
2	يسهم المشرفين في وضع الاهداف الخاصة بالمنتديات.					
3	لدى المشرفين القدرة على حل المشكلات في العمل بصورة جماعية .					
4	يسود التعاون بين الادارة والمشرفين في حل مشكلات العمل.					
5	تعزز لدى المشرفين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.					
6	تعزز لدى المشرفين القدرة على تحمل المسؤولية.					
7	لدى الادارة البدائل المتنوعة والمتوفرة قبل اتخاذ القرارات المهمة.					
8	توفر المرونة في الاتصالات..					

					لدى المشرفين القدرة على التكيف مع الاحداث غير المتوقعة في المنتديات	9
					تشجع الادارة المشرفين على تحمل المسؤولية.	10

ت	اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعزز الثقة بين المشرفين والادارة.					
2	تشجع الادارة المشرفين على ابداء وجهات نظرهم وافكارهم لخدمة المؤسسة.					
3	ابداء الاهتمام والاحترام لدى جميع المشرفين من قبل الادارة.					
4	لدى المشرفين الشعور بان لعمله قيمة واهمية في المنتديات.					
5	تكليف المشرفين بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.					
6	يعزز الاحترام والاخلاص في نفوس المشرفين.					
7	هناك تفويض للمشرفين من اجل تشجيعهم وزرع الثقة فيهم.					

					تتصف الحلول التي يقدمها المشرف بالقبول والرضا من الجميع.	8
					التركيز على مرونة العمل في المنتديات.	9
					تتسم العلاقة بين الادارة والمشرفين بالوضوح.	10
					تشجع الادارة المشرفين على العمل بروح الجماعة.	

ت	الامن الوظيفي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	لدى المشرفين الشعور بالطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي.					
2	لدى المشرفين الثقة والامان الوظيفي بصورة جيدة .					
3	يمكن المشرفين من الابداع والتطور في العمل.					
4	يمتلك المشرفين الشعور بالانتماء للمنتديات.					
5	لدى المشرفين الثقة بالرؤساء في المنتديات.					

					ينمي لدى المشرفين روح التعاون والمثابرة في العمل.	6
					يبعد الشعور بالخوف لدى المشرفين من فقدان وظائفهم.	7
					يوفر البيئة المناسبة والسليمة للعمل داخل المنتديات.	8
					يعزز الرضا لدى المشرفين نتيجة لإشباع حاجاتهم المختلفة.	9
					يعمل الامن الوظيفي على زيادة تركيز المشرفين كامل طاقتهم الفكرية نحو العمل.	10
					يشجع المشرفين على التخلص من ضغوط العمل.	11

ت	الحوافز والمكافآت	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تشجع المشرفين على الابداع .					
2	تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المشرفين.					
3	تسهم بالوصول بالمشرفين للأداء الوظيفي المثالي.					

					4	تنمي الشعور لدى المشرفين بالعدالة والمساواة فيما بينهم داخل المنتديات.
					5	تشجع المشرفين الجدد على تحسين وتطوير ادائهم.
					6	تسهم في اشباع رغبات المشرفين للاحترام والتقدير واثبات الذات.
					7	تعمل على زيادة الولاء والانتماء لدى المشرفين في المنتديات.
					8	تشجع على انتماء الكفاءات للمنتديات.
					9	تسهم في تحسين المكانة الاجتماعية للمشرفين.
					10	تعزز من درجة التركيز لدى المشرفين لتحقيق اهداف المنتديات.
					11	تسهم في استقرار عمل المشرفين بالاتجاه الامثل.
					12	تعزز التقدم الوظيفي للمشرفين.

ملحق (5)

قائمة بأسماء الخبراء والمختصين المعتمدين في تحديد صلاحيات ابعاد وفقرات مقياس المناخ التنظيمي

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د قصي فوزي خلف	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة
2	أ. د صلاح وهاب الكندي	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بغداد
3	أ. د خالد اسود لايع	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المثنى
4	أ. د رحيم عطية جناني	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
5	أ.م. د سلام حنتوش رشيد	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - الجامعة المستنصرية.
6	أ.م. د مصطفى عبدالزهرة عبود	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
7	أ.م. د عثمان محمد شحاذه	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى
8	أ.م. د فؤاد عبد المهدي محمود	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة البصرة
9	أ.م. د علاء حسن علي	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بابل
10	أ.م. د غسان محمد عبد السادة	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الكوفة
11	أ.م. د مضر عبد الباقي	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة بابل

12	أ.م. د عماد عزيز نشمي	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة المتنى
13	أ.م. د جاسم سعد جاسم	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ذي قار
14	أ.م. د علي محمد جواد الصائغ	الادارة والتنظيم الرياضي	المديرية العامة لتربية النجف الاشرف
15	أ.م.د سندس موسى جواد	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة بغداد
16	أ.م. د فائز عبد الحسن اللامي	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان
17	أ.م. د علاء عبد السلام مصطفى	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان
18	أ.م. د محمد عودة حسين	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية
19	ا.م. د شهناز فاضل احمد	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية
20	م . د جاسم علي محمد	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

ملحق (6)

المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مع السادة الخبراء والمختصين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د رحيم عطية جناتي	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
2	أ.م. د علي مطير حميدي	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
3	أ. د رحيم حلو علي	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
4	أ.م. د علي عبد الائمة كاظم	طرائق التدريس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
5	أ.م. د رياض صيهود هاشم	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
6	أ.م. د فائز عبد الحسن	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان
7	أ.م. د رياض ضياء عزيز	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان
8	أ.م. د علاء عبد السلام مصطفى	الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان
9	أ.م. د احمد حنون خنجر	البايوميكانيك	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
10	أ.م. د مصطفى عبد الزهرة	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
11	أ.م. د محمد ماجد محمد	اختبارات وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان

12	م. د ازهار عبد الوهاب	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
13	م. د جاسم علي محمد	الادارة والتنظيم الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ميسان
14	م. م عباس سعدون كاطع	البايوميكانيك	مديرية شباب ورياضة ميسان
15	سجاد عبد الزهرة	مسؤول الشعبة الرياضية	مديرية شباب ورياضة ميسان

ملحق (7)

فريق العمل المساعد

مكان العمل	الاسم واللقب العلمي	ت
مديرية شباب ورياضة ذي قار	ثائر هاشم محمد	1
مديرية شباب ورياضة واسط	محمد كريم عامر	2
مديرية شباب ورياضة المثنى	فائز عبد الجبار حسن	3
مديرية شباب ورياضة النجف	حسنين محمد عباس	4
مديرية شباب ورياضة كربلاء	مهدي علي حسين	5
مديرية شباب ورياضة الكرخ	زيد سعد علي	6
مديرية شباب ورياضة الرصافة	علي عبد الكريم محسن	7
مديرية شباب ورياضة ميسان	سجاد عبد الزهرة	8
طالب دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	رسول رحيم ما شاف	9
طالب دراسات عليا / ماجستير / جامعة ميسان	نعيم كاظم محمد	10