

الثقافة التنظيمية لدى الهيئات الإدارية واداري اندية الدوري الممتاز والدرجة الاولى بكرة السلة في العراق

قتيبة حسين علوان⁽¹⁾، لؤي سامي رفعت⁽²⁾

تأريخ تقديم البحث: (2022/3/1)، تأريخ قبول النشر (2022/3/30)، تأريخ النشر (2022/3/28)

DOI: [https://doi.org/10.37359/JOPE.V34\(1\)2022.1236](https://doi.org/10.37359/JOPE.V34(1)2022.1236)



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

المستخلص

هدف البحث الى بناء وتطبيق مقياس الثقافة التنظيمية للهيئات الادارية واداري الاندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز والدرجة الاولى بكرة السلة. والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لعينة البحث.. ولتحقيق اهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، وتم تحديد مجتمع البحث بالطريقة العمدية والمتمثلة بأعضاء الهيئات الادارية واداري اندية الدوري الممتاز والدرجة الاولى بكرة السلة في العراق للموسم 2020-2021 والبالغ عددهم (13) نادي وتمثل عينة البحث اعضاء الهيئات الادارية واداري الاندية الرياضية المشاركة في دوري العراقي (الممتاز والدرجة الاولى) والبالغ عددهم (145) وتم تصميم مقياس الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع عينة البحث وتم استخدام الأسس العلمية والوسائل الإحصائية المناسبة التي أخرجت المقياس بالصورة النهائية مكوناً من (27) فقرة و (5) مجالات وبعدها طبق المقياس على عينة البحث وكانت اهم نتائج الدراسة أن اتجاهات اداري واعضاء الاندية الرياضية بكرة السلة نحو مقياس الثقافة التنظيمية كانت سلبية. وظهور مستوى ضعيف للثقافة التنظيمية لأداري واعضاء الاندية الرياضية بكرة السلة. كما اوصى الباحثان ببناء علاقات جيدة قائمة على الحب وبث روح التعاون والاتصال مع الاخرين من اجل تطوير الثقافة التنظيمية. اجراء دراسات أخرى تتناول الثقافة التنظيمية على عينات أخرى من الهيئات الادارية فضلا عن استخدام العاب وفعاليات اخرى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرياضية، الهيئات الإدارية، الاتجاهات التنظيمية، الانماط السلوكية، الانظمة والقوانين.

ABSTRACT

Organizational Culture in Administrative Bureaus and First-Class Basketball League Administrators in Iraq

The research aimed at constructing and applying organizational culture scale for administrate bureau as well as first basketball league administrators as well as identifying the level of organizational culture. The researchers used the descriptive method on (13) first class basketball league for the year 2022 – 2021. The subjects were (145) administrative members and an organizational culture scale was applied on them making a total of (27) items and (5) fields. The data was collected and treated using proper statistical operations to conclude that the subjects' attitudes towards organizational culture was negative as well as there is a great weakness in organizational culture level. The researchers recommended constructing good relations based on live, cooperation and communication to develop organizational culture as well as making similar studies on other subjects, sport and activities.

Keywords: *sport administration, administrative bureau, organizational attitudes, behavioral patterns, laws and regulations.*

(1) طالب دراسات عليا (الدكتوراه)، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. (qateeba.hussein1104b@cope.uobaghdad.edu).
Qutayba Hussein Alwan, Post Graduate Student (PH.D), University of Baghdad, College of Physical Education and Sport Sciences, (qateeba.hussein1104b@cope.uobaghdad.edu) (+9647708809420).

(2) أستاذ، دكتوراه تربية رياضية، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة (dr.luay76@yahoo.com).

Luay Sami Refat, Prof (PH.D), University of Baghdad, College of Physical Education and Sport Sciences, (dr.luay76@yahoo.com) (+9647703992719).

المقدمة:

ان الاندية الرياضية تعيش في بيئة يكتنفها المشكلات والمعوقات في العديد من المجالات مما يتطلب من القائمين على إدارتها امتلاك الثقافة التنظيمية المتنوعة والتي تساعد على اختيار الأسلوب المناسب في معالجة هذه المشكلات الادارية.

ومن الدراسات السابقة التي ومن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث دراسة نسرين فايز أبو حجر (حجر، 2016، صفحة 55) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، إذ تم اعتماد استبانة، استبانة ادارة الأزمات واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (40) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (ثقافة الافراد - ثقافة الانجاز - ثقافة النظم والأدوار - ثقافة التعاطف الإنساني). وقد توصلت الدراسة الى استنتاجات أهمها وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة التالية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم والأدوار) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر) لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأقل. وجود علاقة ارتباطية طردية بين متوسط تقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وبين متوسط تقديراتهم الأنماط الثقافة التنظيمية السائدة لديهم. أما دراسة ابتهاج شكري شبي (شبي، 2007، صفحة 122) فهدفت الى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر؛ وقد أظهرت الدراسة ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية؛ والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أجل رفع الوعي بأهمية الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية على أي منظمة، لما له من أثر كبير في رفع مستوى الجودة؛ وتحسين الخدمة، وقد يؤدي ذلك إلى إنقاذ أرواح؛ وذلك لخصوصية عمل المستشفى الذي يتعامل مع أرواح الناس وقد أوصت الباحثة؛ بضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وتكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات، وضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة؛ وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها. كما أوصت الباحثة بضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري، وإيجاد حلول جديدة مبتكرة قدر المستطاع، والعمل على إشراك جميع العاملين في إيجاد حلول للمشاكل أو الأزمات؛ لما لذلك من أثر كبير في تبني الأفكار المتفق عليها؛ ومحاولة إنجاحها. اما دراسة (ايوب، 2015، صفحة 46) فتناولت واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في منتديات الشباب والرياضة في العراق إذ يوضح (ايوب، 2015) بان ثقافة المنظمة الركيزة الأولى في العملية الإدارية وضرورة أساسية في نجاح المنظمة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، فلها دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وفاعليتهم وذلك طبقاً لطبيعة و قوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، ولذلك فان ضعفها ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فاعلة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها، وعلى النقيض من ذلك فان قوة الثقافة التنظيمية في المنظمة تقلل من مشكلاتها في أداء الواجبات ويرتفع مستواها وفاعليتها. اما دراسة (عبدالله، 2019، صفحة 68) فهدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه

المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، الإيجار، التهذئة، المساومة، المواجهة لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى. واستنتج الباحثون ظهور مستوى عالي للثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية يعكس أهمية عناصرها، ووجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي، ووجود تباين في أساليب معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الأندية والاتحادات الرياضية وكالاتي (التجنب المواجهة، التهذئة، المساومة، الإيجار)، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهذئة، المساومة، المواجهة والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإيجار في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

وتبرز أهمية البحث الحالي من خلال اجراء دراسة لتحليل الثقافة التنظيمية لأداري وأعضاء الهيئات الإدارية بكرة السلة من اجل الوصول الى اهداف واستراتيجيات محددة وبشكل سهل وفي ظل الامكانيات المتوفرة والحصول على أكبر قدر من النتائج الإيجابية. في حين تتركز مشكلة البحث في الحاجة الى التعرف على مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية في منتديات الشباب والرياضة العراقية، في حين هدف البحث إلى التعرف على مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية في منتديات الشباب والرياضة العراقية. اذ ان المؤسسة الرياضية يجب ان تعمل على رفع درجة الثقافة التنظيمية لأعضائها وإداريها بشكل يؤثر على الأداء الإداري لها ومن خلال اطلاع الباحثان ومتابعتهما المستمرة للرياضة بصورة عامة ولعبة كرة السلة بصورة خاصة كونهما متابعين لدوريات هذه اللعبة لاحظا عدم انضباط الأندية وكثرة الاعتراضات للاعبين اثناء المباراة قد تكون سبباً في قلة الثقافة التنظيمية فضلاً عن قلة الخبرات في تحديد هذه المعوقات الإدارية والتعامل معها ومعالجتها إضافة الى تجاهل وتهاون وعدم المصادقية في المتابعة والاشراف واتخاذ القرارات المتسرعة والمبنية على العواطف والتشنج في التعامل مع الاحداث. لذا هدف البحث الى بناء وتطبيق مقياس الثقافة التنظيمية للهيئات الادارية وأداري الأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز والدرجة الاولى بكرة السلة. إضافة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لعينة البحث.

الطريقة والأدوات:

تم تحديد مجتمع البحث بالطريقة العمدية والمتمثلة بأعضاء الهيئات الادارية والاداريين لأندية الدوري الممتاز والدرجة الاولى بكرة السلة في العراق للموسم الرياضي (2020-2021) والبالغ عددهم (13) نادياً وتمثلت عينة البحث بأندية (النفط، الشرطة، والكهرباء، والاعظمية، والخطوط، والحشد الشعبي، وزاخو، وغاز الشمال، ونفط الشمال، والحلة، والتضامن، ونفط البصرة، والناصرية) والبالغ عددهم (145) فرداً. وتكونت عينة التجربة الاستطلاعية من (5) عضو وإداري، في حين تكونت عينة البناء من (100) عضواً وإدارياً، وبعد مرور مدة زمنية اقصاها ثلاثة أشهر قام الباحث بتوزيع المقياس على عينة التطبيق وهم (145) عضواً وإدارياً.

الجدول (1) يبين توصيف عينة البحث

اسم الدوري	عدد الاداريين	عدد اعضاء الهيئات الادارية	اسم النادي	ت
الممتاز	3	8	النقط	1
	3	8	الشرطة	2
	3	7	الكهرباء	3
	3	9	الاعظمية	4
	3	8	الخطوط	5
	3	8	الحشد الشعبي	6
	3	9	زاخو	7
الممتاز	3	8	غاز الشمال	8
	3	9	نفط الشمال	9
	3	8	الحلة	10
	3	8	التضامن	11
	3	8	نفط البصرة	12
الدرجة الاولى	3	8	الناصرية	13
مجموع اعضاء الهيئات الادارية		106		
مجموع اداري الاندية		39		
مجموع العينة الكلي		145		
عينة التطبيق	عينة البناء	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة البحث الكلية	
145	100	5	145	

اجراءات تنفيذ خطوات البحث الميدانية:

- اجراء بناء مقياس (الثقافة التنظيمية): قام الباحثان بتطبيق إجراءات بناء المقياس وشملت:
 - ✓ تحديد فكرة المقياس: ان تحديد فكرة القياس من اولى الخطوات لأنها تساعد معد المقياس ترجمة الافكار الرئيسية التي يعتمد عليها في عملية البناء (احمد، 2006، صفحة 113)
 - ✓ تحديد هدف المقياس: بعد أن قام الباحثان بتحديد فكرة المقياس تم تحديد الهدف من المقياس والغرض المطلوب من وراء بنائه وهو ايجاد وسيلة علمية للتعرف على الثقافة التنظيمية.
 - ✓ تحديد مجالات المقياس: بعد اعداد المجالات المقترحة ملحق (3) من قبل الباحثان بالاعتماد على المصادر والمقابلات الشخصية وعرض الباحثان هذه المجالات لمقياس الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية المعقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الانماط السلوكية، السياسات والاجراءات، الانظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، التعاون، التماسك، الفاعلية، الابتكار) على السادة الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (17) وجاءت النتائج كما مبين بالجدول (2) وتم استبعاد المجالات التي حصلت على نسبة اقل من (75%).

الجدول (2) النسبة المئوية لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية

ت	مجالات الثقافة التنظيمية	النسبة المئوية
1	القيم التنظيمية	91%
2	المعتقدات التنظيمية	66%
3	الاعراف التنظيمية	58.5%
4	التوقعات التنظيمية	42%
5	الاتجاهات التنظيمية	32%
6	الانماط السلوكية	82%
7	السياسات والاجراءات	89%
8	الانظمة والقوانين	85%
9	المعايير والمقاييس	81%
10	التعاون	24%
11	التماسك	45%
12	الفاعلية	63%
13	الابتكار	52%

اعداد وتحديد فقرات المقياس بعد الانتهاء من جمع اراء السادة الخبراء والمختصين وبيان النسبة المئوية لكل مجال شرع الباحثان بإعداد فقرات المقياس ولكل مجال إذ قام بوضع (36) فقرة لمقياس الثقافة التنظيمية بالصورة الأولى ملحق (4) إذ احتوى المجال الأول القيم التنظيمية على (9) والمجال الثاني الانماط السلوكية (5) والمجال الثالث السياسات والإجراءات (7) والمجال الرابع الانظمة والقوانين (10) والمجال الخامس المعايير والمقاييس (5) اختار الخبراء جميع الفقرات بنسبة تفوق (75%).

وبعد اتمام المقياس وقبل عرضه على عينة البناء، تم تطبيقه على عدد من افراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (5) اعضاء من الهيئات الادارية وإداري الاندية الرياضية للدوري العراقي الممتاز لكرة السلة وذلك للتعرف على مدى وضوح المجالات وتوضيح اي فقرة غير مفهومة وتعريف بعض المصطلحات الواردة في المقياس والتعرف على تعليمات الاجابة وآلية اختيار البدائل الاقرب الى الواقع او التي يرغب المجيب اختيارها لكي تمثل استراتيجية عمل مقترحه له في المستقبل والتعرف على الصعوبات التي قد تواجه العينة وكفاءة فريق العمل المساعد.

الخصائص السايكومترية للمقياس:

- صدق المقياس: لغرض استخراج صدق المقياس قام الباحثان باستخراجه بعدة طرق.
- ✓ الصدق الظاهري: يقصد بهذا النوع من الصدق هو ان يتم عرض محاور وفقرات المقياس الثقافة التنظيمية على مجموعة الخبراء وذوي الاختصاص لتقرير مدى صلاحيتها في قياس الظاهرة، والصدق الظاهري اذ استخدم الباحثان هذا النوع من الصدق في محتوى البحث وذلك من خلال عرض مجالات وفقرات المقياس على السادة الخبراء وذوي الاختصاص وكما مذكور انفاً.

✓ الصدق المنطقي: ان الصدق المنطقي " هو التعريف بالظاهرة أو المفهوم المطلوب دراسته وتحديد ابعاده ومحاوره وتغطية هذه الابعاد بالعبارات التي تمثلها بصورة صادقة (عودة ا.، 2005، صفحة 142)، وقام الباحثان بتحقيق هذا النوع من الصدق لمقياس هذه الدراسة من خلال وضع تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة الازمات وتحديد المجالات والفقرات التي تعبر عن كل مجال.

✓ صدق البناء: قام الباحثان بتحقيق هذا النوع من الصدق عن طريق اجراء التحليل الاحصائي للفقرات من خلال القدرة التمييزية للفقرات معامل الاتساق الداخلي.

بعد ان تم الانتهاء من اعداد المقياس أصبح جاهز لتقديمه الى عينة البناء البالغ عددهم (100) فرداً ابتداءً من يوم 2021/3/1 حتى 2021/5/13 واكد الباحثان على ضرورة ملء البيانات المطلوبة قبل الشروع في الاجابة وطلب الباحثان من العينة في حالة وجود اي استفسار ضرورة الاتصال به او الاستفسار الفوري لأي فقرة غير واضحة واعطى الباحثان مدة (5 أيام) كحد اقصى للإجابة على المقياس، وتضمن مقياس الثقافة التنظيمية خمس مجالات ويعدد (36 فقرة).

وبعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الرئيسية للبناء قام الباحثان بترتيب استمارات الاستبيان وتصحيحها وتدوين النتائج تمهيداً لتحليلها وقد تم إيجاد الخصائص الوصفية لدرجات استجابة العينة وتبين من خلالها أن افراد عينة البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً في المقياس والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) يبين الوصف الاحصائي لعينة البناء لمقياس الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	
الوسط الحسابي	126.2900
الوسيط	126.0000
الانحراف المعياري	6.56328
معامل الالتواء	0.241
اقل درجة	97.00
اعلى درجة	147.00

• القدرة التمييزية للمقياس: تم استخدام اختبار (T) الإحصائي للعينات المتساوية غير المرتبطة وبعد معالجة البيانات احصائياً تبين أن المقياس ذات (قوة) تمييزية بين المجموعتين العليا والدنيا لكون قيم الدلالة أصغر من مستوى دلالة (0.05) عند درجة حرية (52) إذ تم اعتماد نسبة 27% كأفضل نسبة تميز كما مبين في الجدول (4)

الجدول (4) يبين القيمة المحسوبة للقدرة التمييزية لفقرات مقياس الثقافة التنظيمية باعتماد المجموعتين الطرفيتين

رقم الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (t) المحسوبة	قيمة الدلالة	النتيجة
	ع	س	ع	س			
1	.48038	2.6667	.36201	4.8519	18.877	0.000	معنوي
2	.49210	1.3704	.50918	3.4815	15.491	0.000	معنوي
3	.49210	2.3704	.26688	4.9259	23.721	0.000	معنوي
4	.33758	3.0370	.50918	4.5185	12.601	0.000	معنوي
5	.48038	2.3333	.50071	4.4074	15.532	0.000	معنوي

معنوي	0.000	19.163	.39585	4.8148	.50637	2.4444	6
معنوي	0.000	13.392	.50071	4.5926	.55470	2.6667	7
معنوي	0.000	20.266	.42366	4.7778	.19245	2.9630	8
معنوي	0.000	12.328	.42366	4.2222	.57981	2.5185	9
معنوي	0.000	20.075	.50071	3.4074	.32026	1.1111	10
معنوي	0.000	19.831	.00000	5.0000	.64051	2.5556	11
معنوي	0.000	22.961	.19245	4.9630	.50071	2.5926	12
معنوي	0.000	17.152	.64273	3.4815	.32026	1.1111	13
معنوي	0.000	21.006	.00000	5.0000	.66880	2.2963	14
معنوي	0.000	19.082	.36201	4.8519	.44658	2.7407	15
معنوي	0.000	13.250	.57735	3.4444	.50918	1.4815	16
معنوي	0.000	14.211	.50637	4.4444	.19245	2.9630	17
معنوي	0.000	18.028	.00000	5.0000	.64051	2.7778	18
معنوي	.000	34.253	.00000	5.0000	.32026	2.8889	19
معنوي	0.000	25.893	.00000	5.0000	.42366	2.8889	20
معنوي	0.000	12.474	.69798	3.5556	.50918	1.4815	21
معنوي	0.000	17.510	.32026	3.1111	.44658	1.2593	22
معنوي	0.000	11.584	.00000	5.0000	.84732	3.1111	23
معنوي	0.000	15.324	.00000	5.0000	.64051	3.1111	24
معنوي	0.000	34.253	.00000	5.0000	.32026	2.8889	25
معنوي	0.000	12.494	.44658	3.2593	.44658	1.7407	26
معنوي	0.000	21.825	.26688	4.9259	.44658	2.7407	27
معنوي	0.000	14.457	.00000	5.0000	.57239	3.4074	28
معنوي	0.000	34.253	.00000	5.0000	.32026	2.8889	29
معنوي	0.000	40.382	.00000	5.0000	.26688	2.9259	30
معنوي	0.000	14.342	.44658	3.2593	.50071	1.4074	31
معنوي	0.000	12.619	.42366	4.2222	.48038	2.6667	32
معنوي	0.000	16.740	.46532	4.7037	.50918	2.4815	33
معنوي	0.000	-8.773	.42366	4.7778	.89156	3.1111	34
معنوي	0.000	17.958	.42366	4.7778	.36201	2.8519	35
معنوي	0.000	26.000	.38490	4.9259	.00000	3.0000	36

تحت درجة حرية 54-2 = (52 درجة الحرية)

ويتبين من الجدول اعلاه ان جميع فقرات مقياس الثقافة التنظيمية (مميزة) وهذا يبين ان الفقرات قادرة على التمييز بين افراد العينة.

- معامل الاتساق الداخلي: قام الباحثان باستخراجه بثلاث أنواع حتى يتم التأكد من الصلاحية ✓ أولاً: علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مبينة بالجدول (5)

الجدول (5) يبين معامل الارتباط البسيط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	0.107	0.293	غير معنوي	19	*.249	0.011	معنوي
2	0.03	0.771	غير معنوي	20	*.241	0.012	معنوي
3	*.253	0.012	معنوي	21	0.149	0.139	غير معنوي
4	0.187	0.064	غير معنوي	22	0.004	0.97	غير معنوي
5	*.380	0.000	معنوي	23	*.215	0.032	معنوي
6	*.325	0.001	معنوي	24	*.321	0.000	معنوي
7	*.228	0.023	معنوي	25	*.305	0.001	معنوي
8	0.073	0.473	غير معنوي	26	*.425	0.001	معنوي
9	*.448	0.007	معنوي	27	*.346	0.000	معنوي
10	*.325	0.000	معنوي	28	*.269	0.007	معنوي
11	*.388	0.000	معنوي	29	0.008	0.937	غير معنوي
12	*.215	0.000	معنوي	30	*.424	0.000	معنوي
13	*.311	0.000	معنوي	31	-0.079	0.433	غير معنوي
14	*.215	0.000	معنوي	32	*.253	0.011	معنوي
15	*.338	0.000	معنوي	33	*.306	0.002	معنوي
16	*.543	0.000	معنوي	34	0.149	0.14	غير معنوي
17	*.451	0.000	معنوي	35	*.510	0.000	معنوي
18	*.366	0.000	معنوي	36	*.294	0.003	معنوي

يبين الجدول (5) عدم معنوية بعض الفقرات وعدم اتساقها مع المقياس وهي (1، 2، 4، 8، 21، 22، 29، 31، 34) وعليه أصبح عدد الفقرات (27) فقرة.

✓ ثانياً: علاقة الفقرة بالمجال: ونظراً لتنوع مجالات المقياس فقد قام الباحثان باستخراج العلاقة الارتباطية بين الفقرة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المقياس والجدول (6) تبين ذلك.

الجدول (6) يبين معامل الارتباط البسيط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال لمقياس الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
المجال الأول: القيم التنظيمية				المجال الرابع: الانظمة والقوانين			
3	556	.000	معنوي	23	506	0.000	معنوي
5	471	.000	معنوي	24	521	0.000	معنوي
6	566	.000	معنوي	25	665	0.001	معنوي
7	495	.000	معنوي	26	235	0.001	معنوي
9	448	0.000	معنوي	27	550	0.000	معنوي
المجال الثاني: الانماط السلوكية				28	447	0.000	معنوي
10	325	0.000	معنوي	30	696	0.000	معنوي

المجال الخامس				معنوي	0.000	388	11
معنوي	0.000	501	32	معنوي	0.000	215	12
معنوي	0.000	733	33	معنوي	0.000	311	13
معنوي	0.000	400	35	معنوي	0.000	215	14
معنوي	0.000	430	36	المجال الثالث: السياسات والاجراءات			
				معنوي	0.000	338	15
				معنوي	0.000	543	16
				معنوي	0.000	451	17
				معنوي	0.000	366	18
				معنوي	0.011	249	19
				معنوي	0.012	241	20

ويتبين الجدول (6) معنوية جميع الفقرات الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية.

✓ ثالثاً: علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس: هو ايجاد علاقة ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس لكل افراد العينة، ان الهدف من هذا الاجراء هو معرفة إذا ما كان هذا المجال يمثل السمة او الظاهرة التي يقيسها المقياس لذلك قام الباحثان ايضاً باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمقياس والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) يبين ارتباط درجة المجال بالدرجة الكلية لمقياس الثقافة التنظيمية

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط البسيط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	القيم التنظيمية	.801	0.000	معنوي
2	الانماط السلوكية	732	0.000	معنوي
3	السياسات والاجراءات	648	0.000	معنوي
4	الانظمة والقوانين	.727	0.000	معنوي
5	المعايير والمقاييس	.656	0.000	معنوي

• الثبات: استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاكرونباخ لاستخراج الثبات

✓ طريقة التجزئة النصفية: وهي طريقة لقياس ثبات المقياس عن طريق تجزئة عبارات المقياس الى جزئين متساويين جزء يشتمل على العبارات الفردية والجزء الاخر يشتمل على العبارات الزوجية ومن ثم ايجاد معامل الارتباط بيرسون بينهما، وعند تطبيق هذه الطريقة لمقياس الثقافة التنظيمية ظهر معامل الارتباط (0.982) وهذا يمثل ارتباط نصف الفقرات اذ قام الباحثان فيما بعد ايجاد معامل الثبات للمقياس باستخدام معادلة جيتمان لان الفقرات عددها فردي والذي تبين قيمته (0.982) وهي قيمة ثبات عالية.

✓ ألفا كرونباخ: استخدم الباحثان طريقة ثانية لاستخراج ثبات المقياس اذ ان طريقة الفا كرونباخ تعبر عن مدى قوة الارتباطات بين عبارات المقياس وانه يزودنا بتقدير جيد للثبات (الامام، 2011، صفحة 124)، وتبين عند تطبيق مقياس الثقافة التنظيمية على عينة البناء والبالغة (100) عضو هيئة ادارية ان معامل الثبات هو (0.994) وهي قيمة عالية للثبات.

الموضوعية: هي احدى شروط بناء المقاييس العلمية لان الموضوعية بالنسبة للمقياس هي مدى توافر الشروط الواقعية له والدقة والوضوح في تعليمات الاجابة بحيث يكون المجيب فاهماً لمعاني الفقرات الواردة في المقياس، ويتعد الباحث عن الذاتية او التحيز عند تصحيح نتائج المقياس.

المقياس بصورته النهائية: بعد استكمال متطلبات المقياس الاجرائية والعلمية حيث بلغت فقرات مقياس الثقافة التنظيمية بالصورة النهائية (27 فقرة) موزعة على خمس مجالات ملحق (5) وبذلك أصبح المقياس جاهز للتطبيق.

وبعد اكمال تجربة التقنين وبعد مرور مدة أقصاها ثلاثة أشهر طبق الباحثان مع فريق العمل المساعد ملحق (5) المقياس على عينة التطبيق البالغ عددها (145) عضواً وإدارياً. واستخدم الباحثان الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال قوانين الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (t) للعينات المستقلة، ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل الالتواء، ومعامل الفاكرونباخ، ومعادلة سبيرمان برون، والوسط الفرضي، والنسبة المئوية:

النتائج:

الجدول (8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء اعلى وأدنى درجة وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة لمقياس الثقافة التنظيمية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	اعلى درجة	اقل درجة	قيمة t	قيمة الدلالة	نوع الفرق
الثقافة التنظيمية	81	81.4735	7.41981	.074	110.00	62.00	0.9990	0.3190	غير معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية إذا كانت > من 0.05

الجدول (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) المحتسبة وقيمة الدلالة لمجالات مقياس الثقافة التنظيمية

المتغيرات	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الدلالة	نوع الفرق
القيم التنظيمية	15	15.0069	2.93091	0.028	0.977	غير معنوي
الانماط السلوكية	15	15.3517	3.38405	1.252	0.213	غير معنوي
السياسات والاجراءات	18	18.2069	3.36009	0.741	0.460	غير معنوي
الانظمة والقوانين	21	20.9379	3.68409	0.203	0.840	غير معنوي
المعايير والمقاييس	12	12.0966	2.67011	0.435	0.664	غير معنوي

قيمة الدلالة تكون معنوية إذا كانت > من 0.05

ان العينة لم تحقق فروق ذات دلالة إحصائية لمقياس الثقافة التنظيمية وذلك لان قيمة الدلالة البالغة (0.3190) أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0,050) إذ يعزو الباحثان ذلك الى ضعف هذه الأندية في مواكبة التغيرات التي تطرأ على المفاصل الإدارية كما انها تعاني من جراء اللوائح والقوانين التي تحكمها والتي تؤدي

بها الى أزمات متلاحقة سببها الثقافة التنظيمية وعدم اشراك الجميع في هذا التنظيم الذي يساعد بصورة او بأخرى الى صياغة الأمور بما يصب في مصلحة الاندية ، كما وتترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الإدارية بصفة عامة والمؤسسات الحيوية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها؛ كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان. إلا أنه مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، فقد ظهرت حاجة المنظمات الإدارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلات الادارية التي تواجه الاندية الرياضية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات.

"ان الثقافة التنظيمية توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان؛ فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله؛ والتي تتمثل بانفاق العاملين على عناصر محددة، فهذا مما تمثله الثقافة التنظيمية لديهم؛ وكلما حضر موظفاً جديداً عليه الالتزام بثقافة المنظمة؛ أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها وأعرافها؛ والتي تم التعارف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها" (علي، 1995، صفحة 10)

إن المنظمات ذات الأداء العالي ومنها الاندية يجب ان يكون هنالك قوة للثقافة بين اعضاء واداري الاندية وعدم الاعتماد فقط على الانظمة والقوانين والتعليمات وان كل فرد يجب ان يعرف واجباته، ويعرف ماله وما عليه؛ مما يؤدي لأداء عالٍ. وبالعكس؛ عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة سوف تبرز عدة ثقافات فرعية تؤدي إلى صراعات تنظيمية ستؤثر على الإنتاجية والأداء.

الاستنتاجات:

- التوصل الى بناء مقياس الثقافة التنظيمية للهيئات الادارية وأدري الاندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز والدرجة الاولى بكرة السلة وفق (5) مجالات، وموزعة عليها (27) فقرة.
- اتجاهات ادري واعضاء الاندية الرياضية بكرة السلة نحو مقياسي الثقافة التنظيمية كانت سلبية.
- ظهور مستوى ضعيف للثقافة التنظيمية لأدري واعضاء الاندية الرياضية بكرة السلة.
- ضرورة الالمام بالثقافة التنظيمية لكي تعمل على زيادة نواتج الاندية الرياضية وانجازاتهم.
- وضع الدورات والبرامج التطويرية التي تعمل الى بيان اهمية ودور الثقافة التنظيمية لكي ترتقي بأداء ادري الاندية.
- ضرورة اشراك كل اعضاء الاندية الرياضية الخاصة بكرة السلة في تنظيم الامور الادارية والتفاعل فيما بينهم من اجل الحصول على نتائج أفضل على مستوى الثقافة التنظيمية.
- بناء علاقات جيدة قائمة على الحب وبحث روح التعاون والاتصال مع الاخرين من اجل تطوير الثقافة التنظيمية.
- اجراء دراسات أخرى تتناول الثقافة التنظيمية على عينات أخرى من الهيئات الادارية فضلا عن استخدام العاب وفعاليات اخرى.
- ضرورة تطبيق المقياس على الالعاب الاخرى غير كرة السلة والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لديهم.

المصادر

- Edwards, W. (2004). *Art of Boxing and Science of Self-Defense*. New York: Excelsior Publishing House.
- .libanpub: Beirut ., *dictionary of human resources management* , (2003). Habib sahhaf
- Schmidt, A. R. (2000). *A. Wrisherg Motor Learning and Performance 1 Second Edition Human Kinetics*.
- Walsh, J. J. (1995). *Boxing Simplified*. 321.
- ابتهاال ،شكري، شبي. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- احمد اسماعيل الاشرافي، بسمان محمود ايوب. (2015). واقع تطبيق الثقافة التنظيمية في منتديات الشباب والرياضة في العراق. مجلة زانكو صلاح الدين، 6.
- احمد خاطر، و علي فهمي البيك. (1978). *القياس في المجال الرياضي*. القاهرة: دار المعارف.
- احمد سليمان عودة. (1998). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. اربد: دار الامل.
- احمد، سليمان، عودة. (2005). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- اسامة محمد خيرى. (2012). *ادارة الابداع والابتكارات*. عمان: دار الراهية للنشر.
- الرويلي. (2013). *الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأهلية بالمدينة المنورة*. الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأهلية بالمدينة المنورة.
- العتوم، عدنان يوسف. (2004). *علم النفس المعرفي - النظرية والتطبيق*. اربد: عالم الكتب الحديث.
- العزاوي، عدنان عبد الكريم محمود. (2003). *إثر استخدام اسلوب التعلم التعاوني في تحصيل طلاب الصف الرابع العام في مادة الادب والنصوص*. *إثر استخدام اسلوب التعلم التعاوني في تحصيل طلاب الصف الرابع العام في مادة الادب والنصوص*، 79. بغداد، العراق: كلية التربية/ ابن رشد.
- المدھون، موسى توفيق، الجزراوي، ابراهيم، محمد، علي. (1995). *تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وادارياً للعاملين والجمهور*. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- الموسوي عبدالله حسين. (2005). *الدليل الى التربية العملية*. اربد: علم الكتب الحديث.
- اثر حسين وعبد الناصر فخر. (2002). *دليل مهارات التفكير*. عمان: دار جهينة.
- ايلاف ربيع عباس التميمي. (2012). *تأثير منهاج مقترح للتدريب العقلي المصاحب للتمرينات المهارية في تنمية تركيز الانتباه وتحويله لدى لاعبي منتخب شباب العراق بالملاكمة*. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.
- بقيعي. (2015). *لعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى لعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى*.
- بورغدة، عبد الوهاب. (2015). *الرضا الوظيفي لأساتذة التربية الرياضية والبدنية*. الرضا الوظيفي لأساتذة التربية الرياضية والبدنية.
- حسانين ، محمد صبحي، وعبد المنعم، حمدي. (1997). *الاسس العلمية للكرة الطائرة وطرق القياس والتقويم (بدني ، مهاري ، معرفي ، نفسي ، تحليلي)*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

- حمد سعيد عزمي. (2004). اساليب تطوير وتنفيذ درس التربية الرياضية في مرحلة التعليم الاساسي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الوفاء.
- خالد، محمود، عزيز، ثابت احسان احمد، علاء الدين عبدالاله. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع اساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى. كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- رافد خليل اسماعيل. (2018). تأثير استخدام صالة تدريب ذكية في تطوير بعض القدرات الخاصة للملاكمين الناشئين. اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد.
- رحيم عطية. (2008). دراسة معرفة حدة الانتباه ومستوى الاداء المهاري لدى لاعبي خطوط اللعب المختلفة بكرة القدم. مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية، 7(13)، 173.
- زياد مشقابة، وزياد العجلوني. (2011). استخدامات حاسوبية في الادارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سامر يوسف متعب. (2004). ثير منهج تعليمي لتعميم البرامج الحركية في تعلم مهارتي المناولة والتصويب بكرة اليد والتصرف الحركي للاشبال. اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، 65.
- سعد جلال. (1995). القياس النفسي الاختبارات والمقاييس. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عزيز المانع. (1996). تنمية قدرات التفكير عند التلاميذ اقتراح تطبيق برنامج كورت التفكير (الإصدار 59). مجلة رسالة الخليج العربي.
- عصام عبد اللطيف عمر. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل (المجلد الاولي). القاهرة: نيو لينك.
- عفاف عثمان. (2010). الاتجاهات الحديثة في التربية الحركية والنفسية. الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- عيسوي عبد الرحمن. (1979). معالم علم النفس. الاسكندرية: دار الفكر العربي.
- كامل عبود حسين. (2008). بناء وتقنين مقياس الاغتراب لدى بعض رياضيي الالعاب الفردية والفرقية. اطروحة دكتوراه. بغداد، العراق: جامعة بغداد.
- ليلى عبد الامير. (2014). بناء مقياس الاداء الاداري وتقنيته. رسالة ماجستير. بغداد، العراق: جامعة بغداد.
- مجمد منير مرسي. (1988). الادارة التعليمية - اصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- محسن علي عطية. (2016). التعلم أنماط ونماذج حديثة (المجلد 1). عمان: دار صفا للنشر.
- محسن، لطفي، احمد. (2006). قياس الشخصية. القاهرة: المصرية الدولية للطباعة والنشر.
- محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان. (1987). الاختبارات المهارية والنفسية في المجال الرياضي (المجلد 1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد حسن علاوي ونصر الدين رضوان. (2009). القياس في التربية الرياضية وعلم النفس التربوي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد ربيع شحاتة. (2009). المرجع في علم النفس الجربي (الإصدار 1). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- محمد، صالح، الامام. (2011). القياس في التربية الخاصة (المجلد الاولي). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، عبد الله، صباح. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في محافظات غزة. غزة، فلسطين: كلية التربية.

- مستور علي ابراهيم الفقيه. (2018). فاعلية تدريبات مقترحة للرؤية البصرية على تطوير بعض القدرات التوافقية الخاصة ومستوى الأداء المهاري للاعبين لكرة القدم. مجلة علوم الرياضة، 10(36)، 6.
- معتز يونس ذنون، و نجاة سعيد علي. (2008). قياس حدة الانتباه بعد الجهد الهوائي واللاهوائي والعلاقة بينهما وفترة عودته لدى لاعبي كرة القدم (المجلد 8). بغداد: مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية.
- معوض خليل ميخائيل. (1986). قدرات وسمات الموهوبين. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- مفتي ابراهيم حماد. (2001). التدريب الرياضي تخطيط وتطبيق وقيادة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مهدي حسين البشتاوي، و احمد ابراهيم الخواجا. (2005). مبادئ التدريب الرياضي. عمان: دار وائل للنشر.
- نال احمد بارود. (بلا تاريخ). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين .
- نال احمد بارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- نال احمد بارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- نال احمد بارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- نسرين، فايز، ابو حجر. (2016). ادارة الازمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة بمحافظة غزة. غزة: الجامعة الاسلامية غزة.
- هاشم احمد سليمان. (1988). علاقة تركيز وحدة الانتباه بدقة التصويب في الرمية الحرة بكرة السلة. رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد.
- هلال عبدالكريم. (2010). علم النفس الرياضي في التعلم الانجاز القياس النفسي. بغداد: المكتبة الرياضية.
- هيثم اسماعيل علي هاشم. (2006). تصميم جهاز لتنمية القوة العضلية للكمات المستقيمة في رياضة الملاكمة. رسالة ماجستير، جامعة اسيوط، كلية التربية الرياضية.
- وائل ميروك ابراهيم ميروك، عاطف نمر خليفة، و اسامة صلاح فؤاد. (2007). تأثيرانقاص الوزن علي بعض مظاهر الانتباه لدي لاعبي الملاكمة. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، مصر.
- وجيه محجوب. (2000). البحث العلمي ومنهجيته. بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- يعرب عبدالحسين خيون. (2010). التعلم الحركي بين المبدأ والتطبيق (الإصدار ط2). مطبعة الكلمة الطيبة: بغداد.

الملاحق

استبانة آراء الخبراء في صلاحية فقرات استبيان الثقافة التنظيمية

1 - محور القيم التنظيمية: هي تمثل تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها لدى الاداريين وهي عبارة عن اتساق في المشاعر غير المخطط لها من مشاعر الخير والجمال .

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل المقترح
---	---------	------	---------	-----------------

1	يتوافر لدى اعضاء الهيئات الادارية وأداري الاندية المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة
2	يعتمد الاداريين التنظيم الغير رسمي اساس العلاقات والتعاون في انجاز مهام اعمالهم
3	يواجه الإداريين الضغوط الادارية بحرص وثبات من أجل مصلحة النادي
4	يعتمد الاداريين ترسيخ العلاقات الايجابية مع اللاعبين والمدربين للحفاظ على ديمومة عمل النادي
5	يلتزم اعضاء الهيئات الادارية بمواعيد البطولات والمباريات للأندية
6	تعتمد الهيئات الادارية مبدأ العمل الجماعي أساس في تحسين وتطوير عمل النادي
7	تعتمد الهيئات الادارية الآراء والافكار الجديدة من جميع الاطراف المستفيدة
8	تستخدم الهيئات الادارية الوسائل الحديثة والطرق المتطورة لإشباع رغبات اللاعبين ومتطلباتهم
9	اهتمام اعضاء الهيئات الادارية وإداري الاندية بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في اوقاتها لتحقيق الفائدة منها
10	تعتمد الهيئات الادارية مبدأ حل المشكلات لتلافي الاخطاء بشكل مستمر
11	تتدارس الهيئة الادارية قراراتها الاستراتيجية بشكل دقيق بما يصب بمصلحة النادي
12	تهتم الهيئة الادارية بالعلاقات الاجتماعية والانسانية بين اللاعبين
13	لدى اعضاء الهيئات الادارية وأداري الاندية القدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة
14	يعمل اعضاء الهيئات الادارية في تخفيض حجم التكاليف وزيادة حجم الإيرادات لزيادة حجم الأرباح للنادي

2 - محور الانماط السلوكية: هو عبارة عن علاقة بين الفعل والانفعال لدى الأشخاص يخوضون صرعا دائما بهدف الحصول على هدف معين وبأقل وقت ممكن ويختلف هذا النمط عن حالات القلق العادية من حيث تحديده لأهداف وإصراره عليه.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل المقترح
1	تتعامل الهيئة الادارية بالأنماط السلوكية التي تسهم في تحقيق الاداء الافضل			
2	يلتزم الاداريين بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الاندية الرياضية			

			تساهم سلوكيات الاداريين في الاندية على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن النادي	3
			ترقد الهيئة الادارية لاعبيها ببرامج تدريبية تحقق الكفاءة والتميز بالأداء	4
			هناك تطابق بين الانماط السلوكية لدى الهيئات الادارية وأدري الاندية وبين المنصوص عليها في اللوائح والتعليمات الخاصة بالأندية	5
			يمكن ان تؤثر الانماط السلوكية لأعضاء الهيئات الادارية على الاداريين واللاعبين	6
			الانماط السلوكية تكون اساس عمل الهيئات الادارية وتأثيرها على الاندية	7
			تنوع الانماط السلوكية يساعد على التفاعل في المواقف المختلفة وتأثيره على اللاعبين والمدربين	8
			ان السلوكيات المتبعة من قبل اعضاء الهيئات الادارية ممكن ان تعود بالإيجاب او السلب للأندية الرياضية	9
			يعمل اعضاء الهيئات الادارية على تحديد الافضل بين الانماط السلوكية وتوحيده بين اللاعبين	10
			يتغير سلوك اللاعبين وفق الانماط السلوكية المتبعة والمؤثرة في ادائه	11
			لا تحدد الهيئات الادارية الانماط السلوكية لأدريها ولاعبين الاندية	12
			ممكن ان يشترك مجموعة من اعضاء الهيئات الادارية بنفس النمط السلوكي ولا يمكن ان يكون السائد بين اللاعبين	13
			تحديد لأنماط السلوكية بين اعضاء الهيئات الادارية واتباع النمط الذي يمكن ان يحقق اهداف النادي	14

3- محور السياسات والاجراءات: السياسة هي بيان رسمي لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الهيئات الادارية والإجراء هو كيف السياسات تكتب كبيان أو قاعدة

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل المقترح
1	تلتزم الهيئة الادارية بسياسات واجراءات قانونية معتمدة في الاندية الرياضية			
2	هناك معرفة لدى اعضاء الهيئات الادارية والاداريين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة			
3	تسهم السياسات والاجراءات المتبعة من قبل اعضاء الهيئات الادارية واداري الاندية بتحقيق اهداف النادي			
4	تراعي السياسات والاجراءات ثقافة اعضاء الهيئات الادارية والاداريين داخل الاندية			
5	تسهم السياسات والاجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة للأندية الرياضية			

			توفر السياسات والاجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات اعضاء الهيئات الادارية وأداري الاندية	6
			تساعد السياسات والاجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء من قبل اعضاء الهيئات الادارية للأندية	7
			تتسم السياسات والاجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى اعضاء الهيئات الادارية وأداري الاندية الرياضية	8
			تسهم السياسات والاجراءات المتبعة من قبل الهيئات الادارية في تعديل سلوك اللاعبين في الاندية الرياضية	9
			تسهم السياسات والاجراءات بتحقيق الرضا لدى اللاعبين بما يضعه اعضاء الهيئات الادارية والاداريين	10
			تعتمد الهيئة الادارية التعديل المستمر للسياسات والاجراءات بما يوافق نجاح عمل النادي	11
			السياسات والاجراءات متجددة بصورة مستمرة من قبل الهيئات الادارية للأندية الرياضية	12
			تكون السياسات والاجراءات واضحة ومباشرة في تحقيق الاهداف	13
			السياسات والاجراءات تكون بمستوى الثقافة والتي يمتلكها اعضاء الهيئات الادارية والاداريين وهي ذات مردود ايجابي للنادي	14

4 - محور الأنظمة والقوانين: أنه نظام من القواعد التي يتم إنشاؤها وتطبيقها من خلال الاندية الرياضية لتنظيم السلوك.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل المقترح
1	هناك فهم ودراية لدى الاداريين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الاندية الرياضية			
2	توفر الأنظمة والقوانين الساندة ضمانة لحقوق اللاعبين والإداريين			
3	تلتزم الهيئة الادارية في تطبيق الانظمة والقوانين المعتمدة			

			تعتمد الهيئة الادارية مطابقة الخطط الاستراتيجية مع الانظمة والقوانين المعتمدة في الاندية	4
			لا تتعارض الانظمة والقوانين مع عمل الهيئة الادارية في تحقيق زيادة مردودات النادي	5
			تسمح الهيئة الادارية بمشاركة كافة منتسبي النادي في مناقشة ووضع اللوائح والانظمة الخاصة بعمل النادي	6
			تكون الانظمة والقوانين قابلة للتعديل وفق ما يخدم تحقيق اهداف النادي	7
			تكون الانظمة والقوانين واضحة وغير مشتبته ومبهمه	8
			تساعد الانظمة والقوانين على زرع روح التعاون والالتزام الايجابي بين اللاعبين	9
			غياب الانظمة والقوانين يؤدي لضعف القرارات المتخذة من قبل اعضاء الهيئات الادارية واداري الاندية	10
			يمكن رسم خطة بعيدة وتحقيق اهداف منشودة بوجود الانظمة والقوانين	11
			تتبع الاندية الرياضية الانظمة مع القوانين المتبعة والموضوعة من قبل اعضاء الهيئات الادارية	12
			تكون الانظمة والقوانين هي الفيصل في حل المشاكل التي يتعرض لها النادي	13
			تسهم الانظمة والقوانين في التعاون الفعال بين اعضاء الهيئة الادارية واداري النادي	14

5- محور المعايير والمقاييس: ان الأساس والمعيار عبارة عن طريقة متفق عليه للقيام بالأشياء. ويمكن أن تغطي المعايير مجموعة ضخمة من الأنشطة والأهداف تضطلع بها الاندية ويستخدمها اللاعبين.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	التعديل المقترح
1	تتسم المعايير والمقاييس المعتمدة في الاندية بالوضوح لدى الاداريين واللاعبين			
2	يقوم اعضاء الهيئات الادارية الاندية بإتباع المعايير والمقاييس المعتمدة عند إجراء تغييرات معينة داخل الاندية وبين اللاعبين			
3	يقوم اللاعبين بأداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة			

			توفر المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل اعضاء الهيئات الادارية والادريين حافز ومؤشر لتحقيق اهداف الاندية الرياضية	4
			هناك دراية تامة من قبل اعضاء الهيئات الادارية والإداريين بطبيعة المعايير والمقاييس في الاندية	5
			هناك مراجعة دورية للمعايير والمقاييس المعتمدة في ضوء التطورات والمتغيرات المستمرة	6
			تعلم المعايير والمقاييس على تحديد نقاط الضعف والقوة في الاندية	7
			تعتمد الاندية الرياضية معايير دولية في تقييم الاداء	8
			تعتبر مقاييس الجودة اساس في تقييم عمل النادي	9
			تحقق المقاييس والمعايير المعتمدة استقطاب جيد للمشاركين والشركات المستثمرة	10
			يتبع اللاعبين المعايير والمقاييس الموضوعية من قبل الهيئات الادارية بصورة دقيقة	11
			يتابع بصورة مستمرة اعضاء الهيئات الادارية والادريين المعايير المتفق عليها مسبقا للأندية	12
			يعمل اعضاء الهيئات الادارية بتقنين عمل الاندية ضمن المعايير والمقاييس الحديثة بصورة مستمرة	13
			تكون المعايير والمقاييس ذات دافع ايجابي للاعبين لتعديل السلوك بصورة مستمرة	14