

المناخ الإداري وعلاقته بالروح المعنوية للمدراء والعاملين في مراكز الشباب في محافظة أربيل - العراق

م.د. سرتيب عمر عولا

العراق. جامعة صلاح الدين / أربيل . كلية التربية الرياضية

Sartab_74@yahoo.com

الملخص

يعد المناخ الإداري بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ويختلف المناخ الإداري من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية.

أن مديري الشباب لا يلبون حاجات العاملين، مما يؤدي إلى شعورهم عدم الاستقرار الوظيفي والرفع روح المعنوية وعدم الأنصاف والاحباط والذي يقود إلى القلق والتوتر مما يؤثر على الإنجاز ودافعيه العمل ويهدف البحث إلى التعرف على مستوى المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء ومنتسبي مراكز شباب محافظة أربيل وكشف العلاقة والاختلاف في المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء ومنتسبي مراكز شباب محافظة أربيل؟ تبعا لمتغيرات

(الجنس، المستوى العلمي).

الكلمات المفتاحية : المناخ الإداري ، الروح المعنوية ، المدراء والعاملين في مراكز الشباب

Managing climate and its relationship to the morale of managers and
workers in the youth centers in the province of Erbil, Iraq

M.D. Sartab Omar Aola

Iraq. Salah al-Din University. / Irbil. Faculty of Physical Education

Sartab_74@yahoo.com

Abstract

Managing climate is the internal work environment by its different variables and characteristics and their interactions as this climate plays an important role in determining the moral and functional behavior of individuals working in terms of formation, modification and changing the values, customs, attitudes and behavior. The administrative climate is different from one organization to another in the difference in experiences, service and values prevailing among workers, which in turn affect the behavioral habits.

Those managers of the youth do not meet the needs of workers, leading to a sense of lack of job stability, increasing morale, inequity and frustration which leads to anxiety and stress which affects the achievement and work motivation. The research aims to identify the administrative climate and morale among managers and employees of the youth of Erbil centers and to reveal the relationship and differences in the administrative climate and morale among managers and employees of the youth Erbil centers, depending on the variables (Sex, education level).

Key words: administrative climate, morale, managers and workers in the youth centers

1- المقدمة

يعد المناخ الإداري بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ويختلف المناخ الإداري من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ الإداري مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ الإداري في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

إن احتياج الدولة للشباب من أجل البناء وتنفيذ خططها ومشاريعها لضمان البقاء والاستمرارية يتطلب إيجاد المؤسسات القادرة على صياغة البرامج والأنشطة المناسبة لإعداد الشباب الأعداد النفسية والعقلية والبدنية المتوازن، وهذا الإعداد لا يمكن تحقيقه دون وجود أعضاء الإدارية الكفؤة القادرة على التخطيط والتنظيم وخلق مناخ إداري يسوده الثقة والتعاون والتنسيق والعمل بروح الفريق الواحد مما يضمن شعور العاملين بالأمن والاستقرار كما يؤكد القريوتي خلق المناخ الإداري الذي يوفره المدير للعاملين له تأثير المباشر على الأداء

والإنتاجية (القريوتي، 1993، 69)

كما يؤكد جهاد وآخرون "إن الاهتمام بقطاع الشباب قضية تتسم بالأهمية باعتباره القطاع الأكثر حوية في أي مجتمع، كما أنهم اللبنة الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات في عمليات البناء

والإنتاج، لذلك يمكن وصفهم بانهم قلب المجتمع النابض بالحياة، وتعتبر هذه الشريحة قوة المجتمع التي تمكنه من الاستمرارية ومواجهة التحديات

والتغلب على الصعاب التي تواجه المجتمعات فالثقافة كالأرض الخصبة التي ينبغي على الدولة والمجتمع استثمارها خير استثمار لتصبح أرضاً خضراء مثمرة مما يعود على المجتمع بالخير

والفائدة " (جهاد وآخرون ، 2012، 69)

ويعد الأفراد العاملين في هذه المؤسسات والوحدات الأساسية في مكوناتها ويقع في قمة هرم هذه الوحدات الإدارية للمديرية الشباب والرياضة، فعليهم تتوقف فاعلية هذه المؤسسات في تحقيقها لأهدافها وغاياتها وقدرتها على تأدية رسالتها ويتوقف نجاحهم في تحقيق هذه الأهداف والغايات على عدد من المتغيرات، وبعد المناخ الإداري أحد أهم هذه المتغيرات والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيقها لأهدافها، يؤكد روبنز وكلتر المناخ بأنه " قدرة المدير على حفز العاملين ليكونوا فريقاً واحداً مؤثراً على فاعلية حيث أن إنجاز الفريق يفوق إنجاز الفرد (روبنز وكلتر، 1998، 123) كما يؤكد البليسي الإداري الدور الكبير في العمل على بناء الروح المعنوية لعاملها وتحسينها، لجعل العمل أكثر متعة من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة العاملين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف. (البليسي، 2003، ص9)

ومن هنا تبرز أهمية توفير المناخ الإداري بين مدير الشباب والعاملين بمديرية المراكز الشبابية وعلاقته بروحهم المعنوية وكيفية مواجهة والتعامل معه والاستفادة من العملية الإدارية من تأثير على نجاح العمل المشترك بينهما والتي تلعب دوراً كبيراً بتنشيط الحركة الشبابية من خلال الأنشطة التي تقدمها المراكز للعاملين والتي تعمل على إعداد الشباب نفسياً وبدنياً وعقلياً واجتماعياً لينصب ذلك على نجاح المنظمة وزيادة قدرتها على الاستمرار والتطور في مصلحة الشباب ببلدنا حبيب وبناء مستقبله.

تتركز مشكلة البحث من خلال خبرة الباحث كونه أحد العاملين في مديرية الشباب سابقاً لاحظ وجود خلل في المناخ الإداري بين مدراء والعاملين المراكز الشباب في محافظة أربيل وبالتالي ضعف مستوى الروح المعنوية للعاملين وكذلك لا يتسم بالتقنة والعلاقات بشكل جيد والتي تعد أمراً أساسياً لنجاح العمل الإداري في أي مجال كما إن غياب الروح المعنوية بين المدير والعاملين معه يجعل المناخ الإداري أكثر غموضاً وتوتراً ويمكن وصفه بالمناخ المشحون والذي لا يمكن تحقيق الأهداف وتطوير الحركة الشبابية بشكل إيجابية، كما يرى الباحث أن مدراء الشباب لا يلبون حاجات العاملين، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية لديهم وعدم الأنصاف والاحباط والذي يقود إلى القلق

والتوتر مما يؤثر على الإنجاز ودافعيه العمل ويهدف البحث التعرف على مستوى المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء والعاملين في مراكز الشباب محافظة أربيل وكشف العلاقة والاختلاف في المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء والعاملين في مراكز الشباب محافظة أربيل؟ تبعا لمتغيرات (الجنس، المستوى العلمي).

2- إجراءات البحث :

2-1 منهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي والدراسات المقارنة.
2-2 مجتمع البحث وعينته: المجتمع في هذا البحث شمل جميع العاملين في مراكز شباب محافظة أربيل لعام (2012- 2013) وقد تمثل عينة عمدية البالغ عددهم (9) مراكز شباب داخل محافظة أربيل وضواحيها، حيث بلغ حجم العينة (80) العاملين من الذكور والإناث، ومثلت هذه العينة ما نسبة (66,66%) من مجتمع البحث.

الجدول (1)

يبين توزيع أفراد عينة البحث تبعا لمتغيرات البحث (ن - 80)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	50	79,62
	أنثى	30	20,37
المؤهل العلمي	دبلوم و اقل	58	78,70
	بكالوريوس وأعلى	22	21,29

2-3 أداة البحث:

2-3-1 مقياس المناخ الإداري : استخدم البحث صورة معدلة من أداة (جهاد وآخرون ، 2012) المستخدمة لتقييم المناخ الإداري السائد بين مديري الشباب والعاملين في مديريات والمراكز الشبابية في إقليم الشمال في الاردن، تكونت أداة هذه الدراسة من استبانة من قسمين : قسم معلومات أولية خاصة بالعاملين في مديريات ومراكز شباب ، وقسم يتضمن (29) فقرة موزعة على خمسة مجالات وبخمس بدائل للمقياسين هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) كما يبين في الجدول (2).

الجدول (2)

يبين توزيع المحاور والعدد والتسلسل الفقرات المناخ الإداري

ت	المحاور	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
-1	المناخ الإداري المفتوح	6	1,6,11,16,21,26
-2	المناخ الإداري المغلق	6	2,7,12,17,22,27
-3	المناخ الإداري المألوف	6	3,8,13,18,23,28
-4	المناخ الإداري المنضبط	5	4,9,14,19,24
-5	المناخ الإداري المسير ذاتا	6	5,10,15,20,25,29

2-3-2 مقياس الروح المعنوية : تم الاعتماد على مقياس من دراسة (خرفان، 2007) علاقات العمل في الجامعات الاردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، حيث تكون المقياس من (20) فقرة موزعة على مجال الواحد وبخمس بدائل للمقياسين هي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً).

2-4 صدق الاداتين: للتأكد من صدق اداتا البحث فقد تم عرضهما على مجموعة من الخبراء والمختصين(*) من علم النفس والادارة والتنظيم والاختبارات والقياس للوقوف على هدفها، وللتأكد من وضوح وسلامة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما وضعت من اجله، وذلك من اجل تطوير المقياسين وتعديل فقراتهما أو اضافة ما يرويه مناسباً، وقد اتفق المحكمين على جميع فقرات المقياسين دون اضافة أو تعديل وبذلك استقر مقياس المناخ الإداري على (29فقرة (ملحق1) وكذلك مقياس الروح المعنوية على (20فقرة) (ملحق2)

2-5 ثبات الأداتين: للتأكد من ثبات الاداتين تم استخدام طريقة الاختبار واعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على (12) العاملين من خارج عينة البحث، وبعد مرور (10ايام) تم

* الخبراء والمختصين

- 1- أ.د. راشد حمدون ذنون - الادارة والتنظيم - جامعة الموصل - كلية التربية الرياضية .
- 2- أ.د. رياض أحمد أسماعيل- الادارة و التنظيم - جامعة الموصل - كلية التربية الرياضية .
- 3- أ.د. عزيمة عباس على - علم النفس - جامعة صلاح الدين - كلية التربية الرياضية .
- 4- أ.د. وليد خالد همام - الادارة و التنظيم - جامعة الموصل - كلية التربية الرياضية.
- 5- أ.م.د. سعيد نزار سعيد - علم النفس - جامعة صلاح الدين - كلية التربية الرياضية
- 6- م.د. عوزير سعدى أسماعيل - الادارة التنظيم - جامعة صلاح الدين- كلية التربية الرياضية .

اعادة الاختبار على العينة نفسها، وتم حساب معامل الارتباط بين الاختبارين و بلغ معامل الارتباط (0,89) وتعد هذه القيمة قيمة مقبولة للأغراض الدراسة.

2-6 اجراءات القياس: بعد التأكد من صدق وثبات الاداتين ، قام الباحث بتوزيع الاداتين، وهي (المناخ الإداري) و(الروح المعنوية) على عينة البحث المكونة من (80) العاملين وطلب منهم تعبئتها بشكل دقيق وتم اعطائهم الوقت الكافي للإجابة على جميع فقرات المقياسين.

3-6-1 الأساليب الإحصائية: للحصول على نتائج البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط والنسبة المئوية

(التكريري والعبيدي ، 1999 ، 42-

(218

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :

3-1 عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمقياس المناخ الإداري الروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين.

جدول (3)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمقياس المناخ الإداري الروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة
الروح المعنوية	المناخ الإداري المفتوح	26,18	1,41	الأولى
	المناخ الإداري المنضبط	25,31	1,44	الثانية
	المناخ الإداري المسير ذاتيا	20,38	1,40	الثالثة
	المناخ الإداري المألوف	19,87	1,77	الرابعة
	المناخ الإداري المغلق	17,27	1,13	الخامسة
الروح المعنوية		68,88	6,28	

يبين الجدول (3) أن المناخ الإداري المفتوح جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (26,18) وانحراف معياري (1,41) وهو ما يقابل بدرجة كبيرة، بينما بالمرتبة ثانيا المناخ الإداري المنضبط بمتوسط حسابي (25,31) وانحراف معياري (1,44) وهو ما يقابل التقدير بدرجة متوسطة، وجاء بالمرتبة الثالثة المناخ الإداري المسير ذاتيا بمتوسط حسابي (20,38) وانحراف معياري (1,40) وهو ما يقابل تقدير بدرجة متوسطة، يليه بالمرتبة الرابعة المناخ الإداري المألوف بمتوسط حسابي (19,87) وانحراف معياري (1,77) وهو ما يقابل التقدير بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء المناخ الإداري المغلق بمتوسط حسابي (17,27) وانحراف معياري (1,13) وهو ما يقابل التقدير بدرجة المتوسطة. يتضح من الجدول (3) إن الوسط الحسابي لمقياس الروح المعنوية بلغ (68,88) وبانحراف معياري (6,28) .

2-3 عرض وتحليل نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين لمتغير الجنس جدول (4)

يبين دلالة الفروق في كل من المناخ الإداري و الروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين لمتغير الجنس

المتغيرات	ذكر	أنثى	(ت)	الاحتمالية	مستوى الدلالة
	س	ع	س	ع	
الروح المعنوية	24,4	2,24	24,76	1,88	0,75
	25,88	1,42	26,70	1,34	2,54
	19,64	2,70	19,03	1,73	1,10
	17,22	1,09	17,36	1,21	0,557
	20,38	1,30	20,40	1,58	0,061
الروح المعنوية	68,52	7,55	69,50	3,23	0,67
المفتوح	24,4	2,24	24,76	1,88	0,75
المنضبط	25,88	1,42	26,70	1,34	2,54
المسير ذاتيا	19,64	2,70	19,03	1,73	1,10
المألوف	17,22	1,09	17,36	1,21	0,557
المغلق	20,38	1,30	20,40	1,58	0,061
غير معنوي	68,52	7,55	69,50	3,23	0,67
غير معنوي	68,52	7,55	69,50	3,23	0,67
غير معنوي	68,52	7,55	69,50	3,23	0,67
غير معنوي	68,52	7,55	69,50	3,23	0,67
غير معنوي	68,52	7,55	69,50	3,23	0,67

يتبين من الجدول (4) أن قيمة اختبار (ت) المحسوبة لمتغيرات المناخ الإداري (المفتوح - المسير ذاتيا- المؤلف - المغلق) بلغ قيمة (0,75 - 1,10 - 0,557 - 0,061) وقيمة الاحتمالية بلغ (0,455 - 0,275 - 0,579 - 0,951) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين درجات متغيرات المناخ الإداري لدى متغير الجنس، أما قيمة اختبار (ت) المحسوبة المناخ الإداري المنضبط بلغ (2,54) وقيمة الاحتمالية (0,013) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين درجات المناخ الإداري المنضبط لدى متغير الجنس لصالح متغير الإناث كما يعني تحقيق تحديد مستوى ونوع المناخ وإيجاد الأساليب والإمكانيات لإحداث عمليات المناخ الإدارية بما يجعلها الأكثر وعياً واستجابة والأكثر تماساً مع الجوانب الإدارية الأخرى بما يحقق لها التقدم في الحكم على مستوى المناخ والتكيف البيئي، أيضاً يتضح من الجدول قيمة اختبار (ت) المحسوبة المتغير الروح المعنوية بلغ (0,67) وقيمة الاحتمالية بلغ (0,503) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين درجات الروح المعنوية لمتغير الجنس.

3-3 عرض وتحليل نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول (5)

يبين دلالة الفروق في كل من المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	دبلوم فما دون		بكلوريوس		(ت)	الاحتمالية	مستوى الدلالة
	س	ع	س	ع			
المفتوح	24,36	2,17	25,00	1,09	1,21	0,23	غير معنوي
المنضبط	23,34	2,35	26,31	1,67	5,42	0,000	معنوي
المسير ذاتيا	19,44	2,57	19,31	1,86	0,21	0,83	غير معنوي
المألوف	17,17	1,04	18,86	2,23	4,61	0,000	معنوي
المغلق	20,41	1,28	20,31	1,72	0,26	0,78	غير معنوي
الروح المعنوية	68,87	7,16	68,90	3,06	0,01	0,98	غير معنوي

يتبين من الجدول (5) أن قيمة اختبار (ت) المحسوبة لمتغيرات المناخ الإداري (المفتوح -المسير ذاتيا- المغلق) بلغ قيمة (1,21 -0,21 -0,26) وقيمة الاحتمالية بلغ (0,23 -0,83 -0,78) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين درجات متغيرات المناخ الإداري لدى متغير المؤهل العلمي، أما قيمة اختبار (ت) المحسوبة المناخ الإداري (المنضبط، المألوف) بلغ قيمة (5,42 -4,61) وقيمة الاحتمالية (0,000 -0,000) هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين درجات المناخ الإداري (المنضبط- المألوف) لدى متغير المؤهل العلمي لصالح متغير فما فوق.

يتبين من الجدول قيمة اختبار (ت) المحسوبة المتغير الروح المعنوية بلغ (0,01) وقيمة الاحتمالية بلغ (0,98) هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين درجات الروح المعنوية لمتغير المؤهل العلمي.

3-4 عرض وتحليل نتائج معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين.
الجدول (6)

يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين

ت	محاو المناخ الإداري		الروح المعنوية		(ر)	الاحتمالية	مستوى الدلالة
	س	ع	س	ع			
المفتوح	24,53	2,11	68,88	6,28	0,399	0,001	معنوي
المنضبط	26,18	1,44			0,009	0,934	غير معنوي
المسير ذاتيا	19,41	2,39			0,278	0,013	معنوي
المألوف	17,27	1,13			0,026	0,821	غير معنوي
المغلق	20,38	1,40			0,018	0,875	غير معنوي

يتبين من الجدول (6) انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين المناخ الإداري المفتوح و المناخ الإداري المسير ذاتيا والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر منتسبي، اما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين المناخ الإداري المنضبط والمألوف والمغلق والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر المنتسبين

مناقشة النتائج :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأولي والذي نص على التعرف على مستوى المناخ الإداري بين مدراء والعاملين المراكز الشبابية في المحافظة أربيل.

أظهرت نتائج جدول (3) أن هذا المجال المناخ الإداري المفتوح جاء بالمرتبة الأولى وكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال (26,18) وقد احتلت الفقرات جاء بالمرتبة العالية ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدير هو أساس وركن رئيس في الإدارة، وهو المسؤول عن جميع القرارات النهائي ويجب أن يكون له صبر وتحمل وأن يكون متعاون مع جميع الإداريين أي فريق العمل للوصول الى اداء الجيد في العمل مما ينعكس على المؤسسة ايجابياً، لذا فان المدير الذي يتمتع بحسن الاستماع و القادر على التفكير الناقد الواعي الحكم عليها تتسم قراراته بالإقناع و تكون أكثر إثمار يؤكد ماهر أيضاً من خلال البعد القانوني الذي يحكم العمل التعليمات والقوانين والأنظمة ومن خلال نمط التفاعل والتواصل سائد بين العاملين في أثناء سعيهم لممارسة عمليات تفعيل أدوارهم لتحقيق الأهداف والمرامي المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على أبعاد المبادأة والإبداع في الأداء (ماهر، 2005، 124)

كما المناخ الإداري المنضبط جاء بالمرتبة عالية سبب ذلك أن العمل على وفق التعليمات والأنظمة من أفضل طرق بنظر المديرين لإدارة الاعمال بروح جيدة ويرى الباحثون أن المديرين الذين يتبعون هذا المناخ افضل من غيرهم إداريا كونهم يوفرّون المناخ العادل وإعطاء الحقوق لأصحابها وهذا من شأنه تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيته كما يؤكد حمود " خلق أجواء عمل هادفه ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود بالثقة بين الإدارة والأفراد (حمود، 2002، 166)

وكان المتوسط الحسابي لفقرات الروح المعنوية هذا المجال (68,88) وقد احتلت الفقرات جاء بالمرتبة العالية وأيضاً الفقرة "أشعر بالمعنوية العالية عندما أتعامل مع المدير" جاء بالمرتبة العالية ويعزي الباحث ذلك إلى أن المديرين غالباً ما يشعرون العاملين معهم بهذا الشعور، وانه لكسب ثقة العاملين من جهة والوصول إلى اعلى مستويات الإنجاز من جهة اخرى بالإضافة إلى رغبة المدير بتحقيق النجاح، ومن غير الممكن أن يتحقق النجاح إذا كانت معنويات العاملين متردية.. ويؤكد الطويل على أن المناخ التنظيمي الذي يسود منظمة ما يعد بعداً هاماً في تشكيل سلوكيات أعضائه، فأى موقف سلوكي يشتمل على إنسان وبيئة

وسلوك أي إنسان وهو دالة تفاعل الإنسان مع بيئته . (الطويل، 1999، 154)

كما مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني هل هناك الاختلاف في المناخ الإداري بين مدراء والعاملين والمراكز الشبابية في المحافظة أربيل تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

أشارت النتائج في الجدول رقم (4) إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح أعلى فيما فوق لا يوجد فروق إحصائية تعزى إلى الجنس، و يعزى ذلك إلى أن العاملين من أصحاب الدرجات العلمية أعلى فما فوق لديهم القدرة تحديد المناخ الإداري الذي يتبعه المدير وذلك ناتج عن المعرفة العلمية. و يعتبر ذلك برأي الباحث مؤشراً على أن المديرين أقل مستوى تعليمي من بعض العاملين. أما فيما يخص متغير الجنس، يرى الباحث أن لا يوجد فرق بين الجنسين في إدارة الأعمال وأن الجميع بنفس الأسلوب يتعاملون مع الإداريين، كما يؤكد كنعان قيمة كل من تلك العوامل من وظيفة إلى أخرى ومن وقت لآخر ووفقاً لتغير الظروف إلا أن تخلف عنصر من هذه العناصر الخمسة لا يعني بالضرورة انخفاض الروح المعنوية الكلية للمرؤوسين، إذ يمكن للتنظيم السليم أن يحقق ارتفاع الروح المعنوية لدى أعضائه ببقائه في العناصر.

(كنعان، 1995، 177)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث العلاقة بين المناخ الإداري والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين المناخ الإداري المفتوح والمناخ الإداري المسير ذاتيا والروح المعنوية لدى مدراء مراكز شباب محافظة أربيل من وجهة نظر العاملين يرى الباحث ان العلاقة المعنوية بين بعض المتغيرات المناخ الإداري والروح المعنوية له دور مهم لدى القادة الإداريين في كيفية التعامل بشكل رسمي ومركزي من اجل تحديد صلاحيات العاملين معه ومعرفة كل شخص المهام الملقاة عليه دون الاخفاق في العمل لان المركزية لها دور في تنمية العمل وتطوير في المراكز وهذا يؤكد زكي هاشم " ان العمل في المراكز والاتحادات والاندية هو عمل تطوعي نجد انها بحاجة الى قائد واداري بنفس الوقت لذلك وجب على الاداريين تنمية مواهبهم الادارية وقدراتهم معا ، حيث يصبح اداريا وقائدا من خلال سلطته الرسمية ولكي يحافظ على المنال بدون وجود القائد ، وفي المقابل فان الجماعة تشبع حاجات القائد للحصول على السيطرة والنفوذ في صناعة القرارات التي يراها مناسبة "

(زكي، 1989، 195)

كما يؤكد بحر " أن ضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برغم الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، 2005، 167)

4- الاستنتاجات والتوصيات :

4-1 الاستنتاجات

- 1- إن المناخ الإداري السائد بين مدراء والعاملين المراكز الشباب هو المناخ الإداري المفتوح ويليه المنضبط و من ثم المسير ذاتا في المرتبة الرابعة المؤلف واخيرا المناخ المغلق.
- 2- إن الروح المعنوية السائدة بين مدراء ومنتسبي مراكز الشباب في محافظة أربيل ظهر بشكل عالي.
- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور المناخ الاداري (المفتوح - المسير ذاتا - المغلق) تعزى لمتغيرى بكالوريوس و فما فوق.
- 4- هناك فروق دالة إحصائية المناخ الاداري المنضبط والمؤلف تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح فما فوق.
- 5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمقياس الروح المعنوية لمتغيرى الجنس و المؤهل العلمي.
- 6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمقياس المناخ الاداري لمتغيرى الجنس.
- 7- ظهرت علاقة ارتباط معنوية بين المناخ الاداري المفتوح والمناخ الاداري المسير ذاتا مع الروح المعنوية.

4-2 التوصيات :

- 1- ضرورة إتباع المديرين المناخ الإداري المسير ذاتا كون هذا المناخ يوفر البيئة المناسبة لزيادة الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- 2- ضرورة تأهيل المديرين للحصول على مؤهلات علمية جديدة ممن تقل مؤهلاتهم عن درجة البكالوريوس.
- 3- ضرورة إدخال المديرين لبرامج ودورات تدريبية على أساليب الإدارة الحديثة واطلاعهم على أحدث ما توصل إليه العلم بمجال الإدارة.

المصادر

- بحر، يوسف عبد(2005) مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين، السودان.
- البليسي، سناء جودت(٢٠٠٣) استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان.
- حمود، خضير كاظم،(2002)، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- خرفان ، رولا هاني ، (2007) علاقات العمل في الجامعات الاردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية
- جهاد احمد مساعدة، واخرون ، (2012) المناخ الإداري السائد بين مديري الشباب والعاملين في مديريات والمراكز الشبابية في إقليم الشمال في الاردن ،(رسالة ماجستير ، جامعة عمان، الاردن.
- الطويل، هاني عبدالرحمان، (1999) الإدارة التعليمية ومفاهيم وأفاق، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر
- القريوتي ، محمد قاسم (1993) ،السلوك التنظيمي : دراسة في السلوك الإنساني الفردي

- والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط2، عمان ، مكتبة دار الشروق،
الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، اطروحة دكتوراه ، جامعة عمان ، الاردن.
- كنعان، نواف (1995)، القيادة الإدارية ، ط ٥، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع
- ماهر، أحمد،(2005)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- هاشم زكي محمود(1989)، ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، دار السلاسل
- وديع ياسين محمد التكريتي ، وحسن محمد عبيد العبيدي (1999)، التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.
Robbins,S.P& Coulter,M (1998), Management,(1st ed). new delhi prentice-hall of in India.

ملحق (1)

استبيان المناخ الإداري

السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في النية إجراء البحث الموسوم ب(المناخ الإداري و علاقته بالروح المعنوية للمدراء والعاملين في مراكز الشباب في محافظة أربيل- العراق) ونظرا لكونك أحد العاملين مديرية الرياضية والشباب في المراكز الشبابية في المحافظة اربيل يرجى تعاونك من خلال اجاباتك الدقيقة والصريحة وتعد اجابتك خدمة للأغراض البحث العلمي مع جزيل الشكر والتقدير
المعلومات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (/) في المكان المناسب

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐ 2- المستوى العلمي: دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐

ت	الفقرة/ مقياس المناخ الاداري	دائماً	غالباً	أحياناً	نادر	أبداً
1	اشعر بالمعنوية العالية عندما أتعامل مع المدير					
2	اشعر بسعة صدر المدير عند الحديث عن هموم و مشاكل العمل					
3	لا يتدخل المدير بأسلوب عملي					

4	تركلي لعملي من أجل ضيوفي لا يثير اهتمام المدير				
5	أستطيع مغادرة عملي كما أشاء				
6	لا يرجع المدير لي عند دراسة المشاكل التي تواجهني بالعمل				
7	يتصيد المدير لكشف أخطائي و التحدث بها أمام زملائي				
8	لا يعبر المدير اعتبارا لأموري النفسية و الاجتماعية				
9	أحسن بأن تقيم المدير لأدائي عادلا.				
10	لا يتشدد المدير معي عند ارتكابي الأخطاء بالعمل.				
11	لا يسمح المدير بالخروج على الانظمة و التعليمات.				
12	لا يستطيع المدير تطبيق الأنظمة والتعليمات إذا تعارضه مع رغباته				
13	أتصرف بحرية كاملة داخل المكاتبز				
14	أشعر بضعف المدير عندما أناقشه بالأمور التي تخص العمل				
15	أتمتع بروح معنوية عالية لعدم تحيز المدير.				
16	لا يسمح المدير بالإهمال بالعمل مهما كانت الظروف.				
17	يتودد المدير لي لأنجز عملي و وجباتي.				
18	لا يلبي المدير حاجاتي الوظيفية.				
19	يتردد المدير باتخاذ قرار ضدي.				
20	يشاركني المدير بالتخطيط لتنفيذ لأعمال				
21	علاقتي أأجتماعي بالمدير تمتاز بالمتانة.				
22	يعطيني المدير الفرصة الكافية لتفسير أو تبرير ما يحدث				
23	يقوم المدير بتوجيهي و نصحي كلما طلبت مه ذلك.				
24	يستخدم المدير التهديد بإيقاع العقوبات و التقارير السنوية.				
25	يطرح المدير أراه بأسلوب الأمر الناهي.				
26	لا يشعر بأن المدير مهتم بما اقوم به من أعمال				
27	لا يعترض المدير عندما أعطي عملي لزملائي لإنجازه.				
28	لا يبدي المدير اهتماما عندما يكون انجازي لعملي ضعيف.				
29	يبدي المدير اهتماما بالأمور الشكلية التي تحدث بيني وبينه في العمل.				

ملحق(2)

ت	الفقرة/ مقياس الروح المعنوية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادر	أبداً
1	يتلائم العمل الذي أزاوله مع ميولي وطموحاتي					
2	انجز الاعمال الموكلة لي بحماس					
3	انتقد الممارسات الخاطئة في مديرية الشباب					

4	احب العمل الذي اؤديه				
5	احظى بالتقدير العالي من قبل زملائي				
6	افتخر بأعضاء العاملين في مديرية الشباب والمراكز الشبابية				
7	عملي في مديرية الشباب يشعرني بالأمن والاستقرار الوظيفي				
8	يحفزني التقويم الايجابي على انجاز اعمال				
9	يربطني علاقة جيدة بأعضاء مديرية الشباب و المراكز الشبابية				
10	لو اتيحت لي فرصة الاختيار في التعيين مرة اخري لاخترت ذات العمل				
11	توزع المكافآت بصورة عادلة				
12	تتسم مديرية الشباب والمراكز الشبابية بالفاعلية				
13	يوفر لي عملي فرصة للتجديد والابتكار				
14	احب التحدث عن عملي واشعر بالولاء				
15	اشتاق للعمل في مديرية الشباب عندما اتغيب عنها				
16	اشعر بالارتياح في عملي				
17	المركز الاجتماعي لمهنتي مديرية الشباب والمراكز الشبابية				
18	يتناسب دخلي السنوية مع الجهود التي ابذلها				
19	تقدم مديرية الشباب والمراكز الشبابية الدعم المادي والمعنوي للعاملين				
20	لا اشعر بالضجر عندما اكلف بالعمل خارج اوقات الدوام الرسمي				