

# **المناخ التنظيمي وادارة التغيير وعلاقتهما باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة**

م.م. مروة خالد خزعل  
مديرية تربية الرصافة الثانية

م.د. حيدر محمد مصلح  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
جامعة القادسية

أ.د. خالد اسود لابيع  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
جامعة المثنى



# المناخ التنظيمي وإدارة التغيير وعلاقتهما باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

م.م. مروءة خالد خزعل  
مديرة تربية البدنية وعلوم الرياضة

م.د. حيدر محمد مصلح  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
جامعة القادسية

أ.د. خالد اسود لايح  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
جامعة المثنى

## الملخص:

تتضخح أهمية البحث في الدور المهم والرئيس الذي يؤديه القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من خلال المناخ التنظيمي وإدارة التغيير يتوقف إلى حد كبير على كفاية اتخاذهم القرار، أما مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي (ما هي علاقة المناخ التنظيمي وإدارة التغيير باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة)، أما أهداف البحث فكانت اعداد مقياس المناخ التنظيمي وإدارة التغيير واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة التغيير باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى لملائمته وطبيعة مشكلة البحث، تم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده الممثل بالقيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات

العراقية والبالغ عددها (١٨) كلية عدا جامعات أقليم كردستان، موزعين عليها (١٠٨) أعضاء) يمثلون التشكيل القيادي الإداري للكليات حيث كانت التجربة الاستطلاعية (٨ أعضاء) وعينة الاعداد (١٠٠ عضوا) وعينة التطبيق (١٠٠ عضوا)، وقد اتبع الباحثون خطوات اعداد المقاييس الثلاثة، واستنتاج الباحثون (تعد القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة اتخاذ القرار هو لصالح انجاح عملهم، ان القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يدركون طبيعة المناخ التنظيمي السائد بشكل واضح ودقيق) وأوصى الباحثون (ضرورة إدراك القيادات الإدارية لأهمية التغيير الإيجابي وضرورة تهيئة كوادرها لاتخاذ التغيير، قيام الادارة الحديثة بتقييم البدائل المختلفة والمتحدة قبل اتخاذ القرارات).

## الفصل الاول

### ١. التعريف بالبحث.

#### ١-١ مقدمة البحث وأهميته.

يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً كونه من المتغيرات التنظيمية المهمة، حيث يمثل جو العمل داخل المؤسسات، وان المعرفة والاهتمام به يؤدي إلى نجاح وتحقيق اهداف المؤسسة لما له من تأثير على المتغيرات السلوكية للأفراد العاملين والذين يعودون اساس العمل، ولقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة أهمية كبيرة لأثر المناخ التنظيمي، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي في السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء.

حيث بات التغيير هو السمة المميزة للعصر وأصبح يسير بخطوات سريعة ومتلاحقة ليشمل مختلف جوانب الحياة فقد أصبح التغيير ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً ل مختلف المؤسسات سواء أكانت رياضية أم غير رياضية وذلك بغية التكيف

والمواعدة مع البيئة المتغيرة سواء أكانت داخلية أم خارجية وذلك من أجل البقاء والاستمرار ، ويقع التقل الأكبر في إدارة التغيير وتوجيهه على القيادات الإدارية لتأخذ بيد مؤسساتها ومن خلالها المجتمع الرياضي إلى التقدم عن طريق الإدارة الفاعلة للتغيير الإيجابي ، وينبغي أن تحسن التعامل مع هذا التغيير كي لا يكون التغيير عشوائياً بل يسير على وفق عملية مدرستة من خلال اصدار قرارات على أرض الواقع تتواءم مع ما يتوافر من إمكانيات وبما يؤدي إلى حُسن استخدام تلك الإمكانيات وترشيدها. فالدور المعاصر فرض على ان يكون القائد متذبذب قرار فاعل إزاء المواقف المختلفة وملما بالجوانب الإدارية كافة وبما يحقق أهداف الإدارة ليدير بنجاح مؤسسته ويعمل على تطويره من خلال تفاعله المستمر للإفادة من دعمهم للمؤسسة، وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن اتخاذ القرار ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة تحول الخطط والأفكار إلى عمل وخطوات تطبيقية يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساس في هذه الإدارة وإن مقدار النجاح الذي تتحققه أية مؤسسة او منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وتعود كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة إحدى المجالات التي تتطلب مثل هؤلاء القادة يمتلكون إدارة عقلانية وواعية قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة تهدف إلى التغيير الإيجابي ، وتنصح أهمية البحث في الدور المهم والرئيس الذي يؤديه القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من خلال المناخ التنظيمي وإدارة التغيير يتوقف إلى حد كبير على كفاية اتخاذهم القرار .

## ١- مشكلة البحث.

تكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:- (ما هي علاقة المناخ التنظيمي وإدارة التغيير باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة).

### ٣-١ اهداف البحث.

يهدف البحث الى:

١) اعداد مقياس المناخ التنظيمي وادارة التغيير واتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٢) التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وادارة التغيير باتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

### ٤-١ مجالات البحث.

٤-١-١ المجال البشري: القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية المتمثلة بـ(العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الفروع) في الجامعات العراقية.

٤-١-٢ المجال الزماني: للفترة من (٢٠٢٠/٩/١) الى (٢٠٢٠/١٠/٢٥).

٤-١-٣ المجال المكاني: كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية في الجامعات العراقية.

### الفصل الثالث

٣- منهجة البحث واجراءاته الميدانية.

#### ٣-١ منهج البحث.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمة وطبيعة مشكلة البحث.

#### ٣-٢ مجتمع وعينة البحث.

تم تحديد مجتمع البحث وعيناته من حدوده المتمثل بالقيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بالجامعات العراقية والبالغ عددها (١٨) كلية عدا جامعات أقليم كردستان، موزعين عليها (١٠٨) أعضاء) يمثلون التشكيل القيادي

الإداري للكليات حيث كانت التجربة الاستطلاعية (٨ أعضاء) وعينة الاعداد (١٠٠) عضواً ( وعينة التطبيق (١٠٠ عضواً).

### ٣-٣ الأدوات والوسائل والأجهزة المستعملة في البحث.

استعان الباحثون بالأدوات والوسائل والأجهزة البحثية الآتية للوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف:

• المقابلة.

• الملاحظة.

• الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.

• الاستبيان.

• استماراة تفريغ البيانات.

• جهاز حاسوب محمول نوع (Acer).

• المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

• شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

• فريق العمل المساعد.

### ٣-٤ إجراءات البحث الميدانية.

لتحقيق أهداف البحث التي يبغي للباحثون الوصول إليها كان عليه أتباع خطوات أساسية محددة للوصول إلى الغاية المنشودة فضلاً عن بعض الخطوات التفصيلية،

وهذه الخطوات هي:-

#### ٣-٤-١ إجراءات إعداد المقاييس.

لتحقيق أهداف البحث في التعرف على المناخ التنظيمي وإدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، حيث قام الباحثون بإعداد المقاييس الأول للمناخ التنظيمي، والثاني لإدارة التغيير والثالث لاتخاذ القرار، إذ أتبع الباحثون الإجراءات الآتية:

الاستعانة بالمصادر والأدبيات الخاصة بموضوع البحث والاستفادة منها في تحديد محاور المقاييس وصياغة عباراتها والاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة والاستفادة من توصياتها، فقد أمكن صياغة عدد من المحاور والعبارات وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين بالإدارة والتنظيم<sup>(١)</sup>، وفي ضوء الخطوات السابقة فقد أمكن صياغة عبارات أدوات البحث الحالي (المقاييس) بصورةه الأولية وقام الباحثون بأعداد عبارات لتلك المقاييس حيث ضم مقياس المناخ التنظيمي على (٤ محاور لكل محور ٦ عبارات)، ومقياس إدارة التغيير ضم (٤ محاور لكل محور ٨ عبارات)، ومقياس اتخاذ القرار يضم (٤ محاور لكل محور ٨ عبارات)<sup>(٢)</sup>.

### ٣-٤-٣ إعداد تعليمات المقاييس.

بعد أن حددت عبارات المقاييس قام الباحثون بالإجراءات الآتية:

١) إيضاح الهدف من المقاييس هو التعرف على مدى علاقة المناخ التنظيمي وإدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

٢) كتابة تعليمات عبارات قصيرة ومفهومة ويتم فيها إيضاح طريقة الإجابة عن عبارات المقاييس.

٣) إن المعلومات المقدمة تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

٤) لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما تكون إجاباتك على أساس ما تشعر به أنت، حيث تعد تعليمات المقاييس بمثابة الدليل الذي يسترشد به المستجيب لعبارات المقاييس.

### ٣-٤-٣ التجربة الاستطلاعية:

وهي تجربة مصغرة تطبق على عينة صغيرة من نفس مجتمع البحث تجري تحت ظروف مشابهة لظروف التجربة الرئيسية الهدف منها:-

- التعرف على الأخطاء والمعوقات.

- التعرف على أمكانية الكادر المساعد .

- التعرف على أمكانية أفراد العينة على تطبيق الاختبار.

وبعد إن أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق قام الباحثون بإجراء التجربة

الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للبحث بوقت ملائم على عينة مكونه من (٨) اعضاء (٢٠٢٠/٩/٣) والتأكد من فهم العينة لعبارات المقاييس ومن أجل تلافي أي أخطاء أو صعوبات عند التطبيق خلال الاختبار الرئيس للبحث.

#### ٤-٤-٤ التطبيق الرئيسي للمقاييس (عينة البناء):

إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو التطبيق الرئيسي ل المقاييس المناخ التنظيمي وإدارة التغيير واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة بصيغته النهائية على عينة البناء والبالغة (١٠٠) عضواً وللفترة من (٢٠٢٠/٩/١٠) ولأجل تحقيق ذلك قام الباحثون بأجراء التجربة الرئيسية بمساعدة فريق العمل المساعد وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستثمارات والإجابة عليها تم تدقيق كل الاستثمارات للتأكد من الإجابة عليها وبالصورة المطلوبة.

#### ٤-٤-٥ الأسس العلمية للمقاييس .

إن لشروط بناء المقاييس أهمية كبيرة في تأكيد سلامة وعلمية هذا البناء وتعد الشروط العامة لأدوات القياس الأهمية الكبيرة في إنجاح عملية القياس وأهم تلك الشروط صدق أداة القياس وثباتها، ونورد فيما يأتي توضيحاً لذلك:-

#### اولاً:- صدق المقاييس:

يعد مفهوم الصدق من أكثر المفاهيم الأساسية أهمية في مجال الاختبارات والقياس فصدق الاختبار يتمثل هذا النوع من الصدق من خلال عرض الباحثون عبارات مقاييسه وبدائله وتعليماته على مجموعة من المحكمين الذين يتصفون بالخبرة التي تمكّنهم من الحكم على صلاحية عبارات المقاييس في قياس الخاصية والمتغير

المراد قياسه، وصلاحية تعليمات المقاييس وبدائلها، وللصدق أنواع عديدة وهذه الأنواع ما هي إلا طرائق تستعمل في جمع الأدلة التي تثبت تتمتع المقاييس به لذا عمد الباحثون إلى التحقق من صدق المقاييس من خلال:-

### ١. صدق المحتوى

تحقق هذا النوع من الصدق عندما قام الباحثون بأعداد المقاييس وتحديد مجالاته وعباراته بالاستعانة بمجموعة من الاساندات الخبراء في مجال الادارة الرياضية والاختبارات والقياس وتم التعديل في ضوء ملاحظتهم عليها وبذلك تم قبول العبارات التي حصل على موافقة الخبراء.

### ٢. صدق التكوين الفرضي.

أما صدق التكوين الفرضي والذي يطلق عليه أيضاً صدق البناء أو صدق المفهوم فإنه يعتمد على التحقق التجريبي من مدى مطابقة درجات المقاييس للمفاهيم التي أعتمدت عليها الباحث في بنائه ، إن صدق البناء من أكثر أنواع الصدق أهمية في مراحل بناء المقاييس لأنه يشكل الإطار النظري للمقياس وإن حسابه يعد أكثر تعقيداً من أنواع الصدق الآخر لأنه يعتمد على افتراضات نظرية.

### ثانياً: الثبات:

يشير ثبات الاختبار إلى الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الإجراء المختلفة ، ومعنى هذا أن وضع الفرد بالنسبة لجماعته لا يتغير جوهرياً في هذه الحالة ، كما يعني ثبات الاختبار الاستقرار بمعنى أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لبينت درجته شيء من الاستقرار وللتحقق من ثبات المقاييس استعمل الباحث الطرائق الآتية:-

### ١. طريقة التجزئة النصفية.

لغرض إيجاد معامل ثبات المقاييس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتتسجم مع متطلبات الاختبار ، وقد تم الاعتماد على البيانات

التي حصل عليها الباحث وال المتعلقة بدرجة (١٠٠ عضواً)، حيث استعمل الباحث اختبار (F) التباين للتأكد من تجانس النصفين وكانت قيمة (F) المحسوبة للمناخ التنظيمي هي (١.١٣٠) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٤٧٠) عند درجة حرية (٩٩) ومستوى دلالة (٠٠٠٥)، أما قيمة (F) المحسوبة لإدارة التغيير هي (١.٢٢٣) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٤٧٠) عند درجة حرية (٩٩) ومستوى دلالة (٠٠٠٥)، وكانت قيمة (F) المحسوبة لاتخاذ القرار هي (١.١٣٤) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٤٧٠) عند درجة حرية (٩٩) ومستوى دلالة (٠٠٠٥)، إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون إلا أن هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات لكي يتعين الاختبار لكل لذا قام الباحثون باستعمال معادلة سبيرمان براون بهدف تصحيح معامل الارتباط.

## ٢. معامل ألفا كرونباخ.

لحساب الثبات بمعامل ألفا كرونباخ لمقاييس المناخ التنظيمي وإدارة التغيير واتخاذ القرار اعتمد الباحثون على عينة البناء نفسها البالغ عددها (١٠٠ عضواً)، وعند حساب قيمة معامل الثبات كما في الجدول أدناه.

جدول (١)

قيم معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) للمقاييس الثلاثة

المعامل	المقياس
٠.٨٨	المناخ التنظيمي
٠.٨٥	ادارة التغيير
٠.٨٧	اتخاذ القرار

### ٣-٤-٦ التطبيق النهائي للمقاييس (عينة التطبيق).

بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات اعداد وبناء المقاييس أصبحت المقاييس جاهزاً للتطبيق وقام الباحثون بتطبيق المقاييس بصورة النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (١٠٠) عضواً حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات من العينة وتم للفترة من (٢٠٢٠/٩/٢٥) وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استماراة خاصة إذ أصبح لكل عضواً درجة خاصة به.

### ٣- الوسائل الإحصائية

استعمل الباحثون الحقيقة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تخدم البحث.

### الفصل الرابع

#### ٤. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

٤- ايجاد علاقات الارتباط بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

جدول (٢)

يبين قيم معامل الارتباط بين محاور المناخ التنظيمي واتخاذ القرار

الدالة الإحصائية	قيمة (ت)		طبيعة الارتباط	معامل الارتباط	المتغيرات
	الجدولية	المحسوبة			
معنوي	١.٩٨٧	٦٠٣١	بسيط	٠.٦٢٣	المناخ التنظيمي - اتخاذ القرار

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث (المناخ التنظيمي، اتخاذ القرار) قد بلغت (٠.٦٢٣)، ولتحقيق من معنوية الارتباط

أستعمل القانون الثاني فجاءت قيم (ت) ، المحسوبة (٦٠٣١) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١٠٩٨٧)، عند درجة حرية (٩٨) ، ومستوى دلالة (٠٠٥)، مما يؤكد معنوية الارتباط وحقيقةه بين متغيرات البحث، حيث توجد هناك علاقة ايجابية طردية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار أي كلما كانت درجة المناخ التنظيمي مرتفعة كان اتخاذ القرار مما ينعكس إيجابيا على رفع الروح المعنوية للقيادات الإدارية في الكليات ويفوز لديهم الشعور بالولاء والانتماء، ويبين دور الإدارة في تحقيق المنحى الإيجابي للمناخات التنظيمية التي تساعد على أنجاز وتحسين وتنظيم العمل الجماعي والإداري في المؤسسة فيتكون المناخ التنظيمي تبعاً لنوعية العلاقات التفاعلية بين الفرد والأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة في تسهيل شؤون العمل<sup>(٣)</sup>، كما أن اتخاذ القرار تؤدي إلى المساهمة في إيجاد الحلول تساعد على الالتزام بتتفيذه بكفاءة كما تساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وتساعد أساليب المشاركة في ربط أهداف الفرد بأهداف مؤسسته.

#### ٤- ايجاد علاقات الارتباط بين إدارة التغيير واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

##### جدول (٣)

يبين قيم معامل الارتباط بين محاور إدارة التغيير واتخاذ القرار

الدلاله الاحصائية	قيمة (ت)		طبيعة الارتباط	معامل الارتباط	المتغيرات
	الجدولية	المحسوبيه			
معنوي	١٠٩٨٧	٧٠٣٢	بسيلط	٠.٨٤٩	إدارة التغيير - اتخاذ القرار

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث (إدارة التغيير، اتخاذ القرار) قد بلغت (٠.٨٤٩)، وللحصول من معنوية الارتباط أستعمل القانون الثاني فجاءت قيم (ت) ، المحسوبة (٧٠٣٢) وهي أكبر من القيمة

الجدولية البالغة (١٩٨٧)، عند درجة حرية (٩٨)، ومستوى دلالة (٠٠٥)، مما يؤكد معنوية الارتباط وحقيقته بين متغيرات البحث، حيث هناك علاقة ايجابية طردية بين ادارة التغيير واتخاذ القرار حققت ادارة التغيير على المستوى الاجمالي علاقات ايجابية مع اتخاذ القرار وأبعاده، ويرى الباحثون ان ادارة التغيير ليس امراً سهلاً بل يحتاج من القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة الى وعي وإتقان ودراسة وتحليل وتقيم مكثف وتطوير مهني، وان ادارة التغيير عبارة عن اسلوب لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير، وتأتي ادارة التغيير لتعبر عن كيفية استعمال الطرائق من خلال رؤيتها المستقبلية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف المحددة للاطلاع بالمسؤوليات التي تملتها أبعاد التغيير الفعال ولمواجهة التحديات المستقبلية، لذا فإن إدارة التغيير منهج علمي تطبيقي يعتمد خطوات عمل مدروسة بدقة، وان السبب الرئيس في فشل العديد من محاولات التغيير يعود إلى الإفراط في ممارسة الدور الإداري وغياب الدور القيادي الفاعل<sup>(٤)</sup>، وعندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتداولة لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً مما كانت عليه من أي وقت مضى لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة، وتتبع أهمية اتخاذ القرار من أهمية تحقيق الهدف وقد يكون ذلك الهدف جهازاً إدارياً وهكذا يرى العالم الإداري (هيربرت سايمون) يقول إن العمود الفقري للإدارة هو عملية اتخاذ القرار<sup>(٥)</sup>، فلا مبرر لوجود جهاز إداري ما لم يكن هناك هدف يراد تحقيقه، ولا يتحقق الهدف دون عمليات اتخاذ قرارات داخل ذلك الجهاز الإداري.

## الفصل الخامس

### ٥- الاستنتاجات والتوصيات.

#### ١-5 الاستنتاجات.

- ١) ان القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة يدركون طبيعة المناخ التنظيمي السائد بشكل واضح ودقيق.
- ٢) وجود تفاهم مشترك بين القيادات الادارية في كل كلية بسبب معرفة كل طرف الصالحيات التي يمتلكها وهذا يؤدي الى فسح المجال للموظفين لإبراز عملهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- ٣) إدارة التغيير من المهام الأساسية التي يجب ان تتلقاها القيادات الإدارية لمسايرة العالم في التطور والنمو وان تكون قادرة على التعامل والتكيف مع المتغيرات الخارجية(البيئة المحيطة) والداخلية.
- ٤) تعد القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة اتخاذ القرار هو لصالح انجاح عملهم.

#### ٢-5 التوصيات.

- ١) من الضروري تهيئة مناخ تنظيمي فعال لتبني العمل الابداعي سلوكا الذي يعد من اهم مميزات الادارة الحديثة وفي التطور والتغيير.
- ٢) العمل على تحقيق الاتصال الفعال بين القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها.
- ٣) ضرورة إدراك القيادات الإدارية لأهمية التغيير الايجابي وضرورة تهيئة كوادرها لقبول التغيير.
- ٤) قيام الادارة الحديثة بتقييم البدائل المختلفة والمتحدة قبل اتخاذ القرارات.

## الملحق (١)

(بسم الله الرحمن الرحيم)

### مقياس المناخ التنظيمي وإدارة التغيير وعلاقتهما باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة

الأستاذ/الاستاذة ..... المحترم/المحترمة.  
تحية طيبة:-

يروم الباحثون إجراء دراسة علمية بعنوان (المناخ التنظيمي وإدارة التغيير وعلاقتهما باتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة)، وهو بصدده تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديك مجموعة من العبارات تعبر عن محاور محددة وللمقاييس الثلاثة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيك الشخصي.

(شكراً لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أن يحفظكم ويوافقكم في  
أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

١. الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.

٢. يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) إمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.

٣. كن مطمئناً من أن إجابتك ستحظى بسريّة تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

بدائل الإجابة						العبارة	ت
أتفق لا	أتفق نادراً	أتفق أحياناً	أتفق غالباً	أتفق دائماً	أتفق دائماً		
				✓		١- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق دائماً.	
			✓			٢- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق غالباً.	
		✓				٣- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق أحياناً.	
	✓					٤- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل أتفق نادراً.	
✓						٥- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل لا أتفق.	

وإليك مثلاً توضيحاً:-

## (١) مرفق

مقياس المناخ التنظيمي	
اولاً	اساليب الاتصال
١	تستخدم الكلية وسائل اتصال دقيقة وواضحة في مختلف الاتجاهات
٢	تعطي الكلية الفرص الكافية لاتصال الموظفين بمسؤوليهم لبحث المشاكل التي تعيق عملهم
٣	تعتمد الكلية قنوات اتصال سريعة بين المستويات العليا والدنيا وبالعكس في عملها.
٤	ت تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين العميد والموظفين مما يسمح بتبادل الآراء والأفكار ومناقشتها.
٥	تناسب آلية الاتصال بين العميد والاعضاء والموظفين لتطوير العمل.
٦	تعقد اجتماعات دورية بين العميد والاعضاء لعرض ومناقشة مختلفة القضايا الخاصة بالكلية.
ثانياً	تقويم الاداء
١	يتم تقويم أداء الموظفين بأسلوب عادل بعيد عن الاعتبارات الشخصية والمصالح والعلاقات الخاصة.
٢	تناقش أساليب تقويم الموظفين بين مدة وأخرى لضمان فاعليتها وجودتها.
٣	يتم تقويم الموظفين بالاعتماد على مسیرتهم المهنية بشكل كامل
٤	يتبع العميد والاعضاء أسلوب المباشر مع الموظف الذي يعوق مسيرة عمل الكلية.
٥	توضع معايير وضوابط لعملية تقويم الموظفين معلنة ومعروفة لديهم
٦	يثبت الموظف الذي أستكمل أنجاز المهام التي بعهده.
ثالثاً	الانتماء التنظيمي
١	تنشر إدارة الكلية الإنجازات الخاصة بالموظفين بوسائل الأعلام المختلفة.
٢	تتيح إدارة الكلية تحقيق أهداف وحاجات موظفيه من خلال ما تقدمه لهم من فرص وتسهيلات لهم.
٣	يوجد تتطابق بدرجة كبيرة بين قيمي الشخصية وقيم الكلية الذي أعمل به .
٤	تسعى إدارة الكلية إلى إرساء تقاليد وقيم ممارسات سلوكية عالية ومنضبطة بين الموظفين والأداريين.
٥	لدي الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة كليتي في تحقيق النجاح.
٦	تعمل إدارة الكلية على توطيد العلاقة الإنسانية بين أعضائها عن طريق مد يد العون لهم عند الحاجة.
رابعاً	طبيعة العمل
١	اعتقد إمكانياتي وقدراتي تستغل بالشكل السليم.
٢	توجد فرصة لتحقيق الانجازات وتأكيد الذات في العمل داخل وخارج الكلية.
٣	إمكانية للمشاركة في التخطيط وتحديد الأهداف.

٤	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة لدى .
٥	تحرص الادارة على توفير مقومات الامن والسلامة .
٦	لا تغلب الاعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية .

مرفق (٢)

مقياس ادارة التغيير	
اولاً	الروية المستقبلية للتغيير
١	يقدر احتياجات الكلية عند احداث التغيير .
٢	يستعين بنتائج البحث والدراسات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير .
٣	يتتبأ بالمعوقات المحتملة عند التغيير .
٤	يمتلك القدرة على التعامل مع المتغيرات المستقبلية .
٥	يحفز العاملين في الكلية على الانجاز نحو التغيير .
٦	يراعي المرونة في التخطيط للتغيير .
٧	يشجع الروح التنافسية لإحداث التغيير داخل الكلية .
٨	للمبادرات التطويرية دور مهم والتي تعمل على التغيير .
ثانياً	التغيير في المهام
١	يضع أهداف يمكن تحقيقها من جراء للتغيير .
٢	يشجع الأفكار التجديدية التي تسهم في زيادة الإبداع للتغيير .
٣	يوفر الفرص التربوية للعاملين للقيام بالتغيير .
٤	يحدد الأنشطة الازمة للوصول الى تحقيق أهداف التغيير .
٥	يتفهم أسباب مقاومة التغيير عند بعض الأعضاء
٦	يخفف من حدة الصراع بين الأعضاء بسبب التغيير .
٧	يعلم على تقديم الدوافع المعنوية للمساهمين في التغيير .
٨	يمتلك القدرة على تفعيل التغيير
ثالثاً	التغيير في الهيكل التنظيمي
١	يعد الخريطة التنظيمية للكلية بما تلاعム التغيير .
٢	يجري تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيير المنشود .
٣	يمتلك القدرة على قيادة الأعضاء نحو التغيير .
٤	يُهيئ نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية العاملة في الكلية لتحقيق النجاح .
٥	يستثمر خبرة العاملين في الكلية لنجاح عملية التغيير

٦	يسழع إلى اقتراحات العاملين في الكلية عند وضع خطة التغيير.
٧	ينسق بين الإعمال التي تؤديها اللجان المكونة داخل الكلية.
٨	يعلم باستمرار على تطوير أساليب العمل في الكلية.
رابعاً	<b>التغيير التكنولوجي</b>
١	يحدد استراتيجية الكلية لمواكبة تكنولوجيا التغيير.
٢	يتابع مطبيات التطور في الميدان الرياضي في العالم.
٣	يراعي التطور العالمي في التقنيات الحديثة.
٤	يشجع العاملين في الكلية على المشاركة بالدورات لاستخدام التقنيات الرياضية.
٥	يؤكد على استعمال التقنيات التكنولوجية في التدريب والتحكيم.
٦	يعلم على تهيئة المستلزمات التقنية للعاملين في الكلية.
٧	يقيم أداء العاملين في الكلية وفق اسس علمية موضوعة.
٨	يقدر الاحتياج إلى التقنيات الحديثة داخل الكلية.

مرفق (٣)

مقياس اتخاذ القرار	
١	تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات
٢	يستوعب خطوات اتخاذ القرار
٣	يجمع المعلومات الالزامية لاتخاذ القرار
٤	يدرس أسباب المشكلة قبل اتخاذ القرار
٥	يستخدم التحاور والمناقشات مع أعضاء الكلية للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على رؤية مستقبلية
٦	يحدد أبعاد المشكلة قبل ان يتخذ قراراً
٧	لديه القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالكلية
٨	يستخدم الوسائل العلمية الحديثة في جمع المعلومات من العاملين في الكلية وتحليلها
٩	يعتمد القرار على الاطلاع على الآراء المختلفة
١٠	تحديد البدائل المتاحة وتقديمها
١١	يضع مجموعة من البدائل (الحلول) المناسبة الكافية بحل المشكلة
١٢	يستأنس بآراء الآخرين في صناعة القرار .
١٣	يعلم على موازنة بين البدائل وصولاً لاتخاذ القرار
١٤	يؤجل القرار إلى حين وجود البدائل لحلها
١٥	يتجنب عمل موازنة بين التكاليف والعوائد المترتبة على القرار

٦	يبعد عن القرار الذي يترتب عليه تكاليف
٧	يضع البدائل المحتملة المتعلقة بمعالجة المشكلة
٨	يطبع على التجارب السابقة (في حلول المشاكل) قبل اتخاذ القرار
ثالثاً	اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
١	يلتزم بالقرار الذي يتخذ بالأغلبية
٢	لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء الأزمة لحل المشكلة .
٣	يمكن من اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل
٤	يشجع المرؤوسين عند تقديم البدائل لقرار معين
٥	يتبنى القرار حتى لو حقق بعض الأهداف
٦	يأخذ بنظر الاعتبار رأي ذوي الخبرة قبل إصدار القرار
٧	يراعي الموضوعية في عملية اتخاذ القرار
٨	يأخذ بالحسبان الإحداث الغير متوقعة عند اتخاذ القرار
رابعاً	متابعة تنفيذ القرار وتقييمه
١	يتتابع تنفيذ القرار الذي يتخذ.
٢	يمتلك المهارة في تحديد النتائج المتوقعة في اتخاذ القرار .
٣	يفهم مزايا وعيوب كل بديل اعتمد
٤	لا يعالج المشكلات بقرارات حسب أهميتها
٥	يعقد لقاءات دورية لتقييم تنفيذ القرار
٦	يستند في اتخاذ القرارات الى مبررات منطقية
٧	يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار
٨	يقوم بمراجعة نتائج القرار ومدى نجاحه .

## الهوامش

- (١) أسماء الخبراء والمحضرين الذين تم عرض المحاور والعبارات عليهم:-
- ١- ا.د. قصي فوزي خلف ،ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة البصرة.
  - ٢- ا.د. نصیر قاسم خلف ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى.
  - ٣- ا.م.د. صلاح وهاب شاكر ، ادارة رياضية كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، جامعة بغداد.
  - ٤- ا.م.د. سندس موسى جواد ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة بغداد.
  - ٥- ا.م.د. محمود عثمان شحادة ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى .
  - ٦- ا.م.د. ساجت مجید جعفر ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة القادسية.
  - ٧- ا.م.د. عماد عزيز ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة المثنى.
  - ٨- ا.م.د حسن غالى، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ميسان.
  - ٩- م.د فائز كريم ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة القادسية.
- (٢) ينظر ملحق (١) المقاييس الثلاثة.
- (١) عدنان علي الجميلي، وداد مهدي الجبوري : دور المناخ التنظيمي في الأداء، المجلة العراقية للعلوم التربوية والنفسية وعلم الاجتماع، مجلة فصلية علمية متخصصة محكمة ، المجلد الأول ، العدد (٤)، ٢٠٠١، ص ٦٠.
- (١) محمد بن يوسف العطيات: ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، دار حامد للنشر، ٢٠٠٦، ص ١١٦.
- (2) Herbert A.Simon; . Administrative Behavior, A study of decision making processes in administrative organization.1987,p321.

**المصادر:**

- ❖ عدنان علي الجميلي، وداد مهدي الجبوري: دور المناخ التنظيمي في الأداء، المجلة العراقية للعلوم التربوية والنفسية وعلم الاجتماع، مجلة فصلية علمية متخصصة محكمة ، المجلد الأول، العدد (٤)، ٢٠٠١، ٢٠٠٦.
- ❖ محمد بن يوسف العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، دار حامد للنشر، ٢٠٠٦.
- ❖ Herbert A.Simon: Administrative Behavior, A study of decision making processes in administrative organization. 1987.

## Abstract

The importance of research is evident in the important and major role that administrative leaders play in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences through the organizational climate and change management depends to a large extent on the adequacy of their decision-making. The decision is made by the administrative leaderships in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences). As for the goals of the research, they were to prepare the organizational climate scale, change management and decision-making among administrative leaders in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences, to identify the relationship between organizational climate and change management by decision-making among administrative leaders in Faculties of Physical Education and Sports Sciences. For its suitability and the nature of the research problem, the research community and its samples were determined from its limits represented by the administrative leaderships in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences in the Iraqi universities, which number (18) A college other than the universities of the Kurdistan region, distributed over it (108 members) representing the administrative leadership formation of the colleges where the exploratory experiment was (8 members), the numbers sample (100 members) and the application sample (100 members), and the researchers followed the steps of preparing the three scales. The administrative leaderships in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences make the decision in favor of the success of their work, that the administrative leaderships in the Faculties of Physical Education and Sports Sciences are aware of the nature of the prevailing organizational climate clearly and precisely. Modern management evaluates the different and available alternatives before making decisions)..