التخطيط الاستراتيجي ومساهمته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب في العراق

م.د رواء عبد الكريم فرحان/المديرية العامة لتربية ديالى

تاريخ البحث
- متوفر على الانترنت: 2020/12/31

الكلمات المفتاحية

- التخطيط الاستراتيجي
- سلوك المواطنة التنظيمية
- القائمين
- ادارة البطولات
- العاب المضرب.

الخلاصة: هدفت الدراسة إلى إعداد مقياسي التخطيط الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية للتعرف على مستواهما من وجهة القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب ، والتعرف علاقة ومساهمة وأثر نتائج مقياس التخطيط الاستراتيجي بنتائج مقياس سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم ، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية على عينة من القائمين على ادارة البطولات الداخلية بالعاب المضرب المتمثلين باعضاء الاتحادات والمدربين والحكام من العاملين في الإتحادات المركزية والفرعية في (14) محافظة عراقية عدا محافظات إقليم كردستان العراق ، المنسوبين إلى إتحاداتٍ ثلاثة هي (الريشة الطائرة ، وكرة الطاولة ، والتنس) للموسم الرياضي (2019-2020) ، البالغ عددهم (238) فرد تم اختيارهم جميعهم ليمثلوا العينة الكلية بنسبة (100%) منهم ، عمدت الباحثة الى اعداد مقياسي الدراسة وتطبيقها على (198) منهم للفترة من يوم الأحد الموافق (2019/11/28) الى يوم الخميس الموافق (2020/1/16) ، وقامت الباحثة بمعالجة بيانات الدراسة باستخدام نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS V26) ، لتكون الاستنتاجات والتوصيات في ان مستوى كل من التخطيط الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية لم يكن بالمستوى المطلوب لدى القائمين على ادارة البطولات المحلية بألعاب المضرب مما يدعو الى الاهتمام بهاتين الظاهرتين وتحسين مستواهما لما لهما من مردودات إيجابية في تحقيق التنظيم المطلوب ، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي ويسهم بسلوك المواطنة التنظيمية ويؤثر فيه طردياً اي كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القائمين على ادارة البطولات المحلية بألعاب المضرب ، ومن الضروري العمل على ايجاد الية تفاهم تساعد على تطوير وتحسين القائمين على ادارة البطولات المحلية بألعاب المضرب ، والاستفادة من خبرات الاكاديميين في هذا لما يعود به من نفع الى خدمة الفكر الاولمبي في ادارة البطولات .

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

للاعبب المضرب بطولات شأنها شأن بقية الالعاب وعلى اختلاف اتحاداتها المركزية والفرعية ، فهي تعد من الالعاب التي تؤدي بشكلٍ فردي أو زوجي ، ولكل عمل اداري مؤسساتي في المجال الرياضي لا بد من محددات لادارة البطولات للوصول الى تحقيق الهدف من البطولة الداخلية لاعداد او اختيار لاعبين يمثلون اللعبة التخصصية في المحافل الدولية ولهذا يعد التخطيط الاستراتيجي من أولويات البدء او التهيئة لهذه البطولات وهذا

ما لا يمكن اغفاله لاهميته في وضع اساسات لكل عمل يراد له النجاح أو التقدم ، وتأتي اهمية المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة لتعبر عن رضا العاملين في ادارة البطولات او القائمين عليها ، وللرضا عوائد إيجابية لايمكن حصرها لما لها من دور كبير في تكامل النجاح المنشود للبطولات ، ليضفي ذلك اهمية في محاولة للوصول الى مدى تقدم العمل الاداري الذي يتماشى مع متطلبات البطولات الرياضية العالمية اذا ما بدتنا بالبطولات الداخلية وحسن ادارتها وتنظيمها بانسيابية .

1-2 مشكلة البحث: من خلال عمل الباحثة الاكاديمية في المجال الإداري الرياضي لاحظت الحاجة لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لقرارات القائمين على ادارة البطولات المحلية بالعب المضرب وواقع سلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها من الاركان المهمة في العمل الاداري وتمثلان ظاهرتان يستوجبان الدراسة بغية الوصول الى حقيقة تاتير توافرها في سير العملية الادارية بما ينسجم مع تطلعات الفكر الاولمبي في ادارة البطولات المحلية في البلدان .

1-3 أهداف البحث :

- 1- إعداد مقياسي التخطيط الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية للتعرف على مستواهما من وجهة القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب .
- 2- التعرف علاقة ومساهمة وأثر نتائج مقياس التخطيط الاستراتيجي بنتائج مقياس سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة القائمين على إدارة بطولات العاب المضرب .

1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري:** تمثل بالقائمين على ادارة بطولات العاب المضرب في اتحادات (الريشة الطائرة ، وكرة الطاولة ، والتتنس) للموسم الرياضي (2019-2020).
- 1-4-2 المجال الزمني:** للفترة من (2019/11/28) ولغاية (2020/1/16) .
- 2- الدراسات النظرية والدراسات:**

تذكر حنان ناظم بأنه " للإدارة مفاهيم كثيرة ومتنوعة ، لذا الادارة تعد الأساس الذي به تسير الهيئات الإدارية للوصول الى الأهداف المطلوبة، إذ أن وصول المؤسسات او الهيئات الإدارية إلى مبتغاها يتطلب أكفاء ذوي مكانة علمية وقيادية وإدارية عالية فبدونهم لا يتحقق العمل الإداري ، لان هؤلاء الأشخاص يمثلون العصب

المحرك لتلك الهيئة او العقل المدير لها، كما أن وصول الهيئة الإدارية الى المكانة المطلوبة يتطلب ممن يتراأس الهيئة يكون على دراية عالية بالامور الإدارية لكي لا يكون التأثير سلبي على نتائج التقدم للهيئة الإدارية " (1).
 مما يستدعي ذلك الأمر ضرورة التخطيط لاي عمل إداري في المجال الرياضي يراد له التقدم والنجاح سيما التخطيط الإستراتيجي ، إذ يذكر حسين محمد بأنه " من الخصائص المهمة للتفكير العلمي لأي عمل ، حيث وضع التخطيط في اول الوظائف الإدارية ، ويستخدم في كافة المجالات ، وبما ان التخطيط يدرس المستقبل ويضع الخطة المناسبة لتحقيق الأهداف ، فهذا غير كافياً لتحديدات المستقبل التي تواجهها أغلب التشكيلات الادارية بسبب التغيرات والتحولت الاقتصادية والسياسية والادارية والتكنولوجيا... وغيرها ، مما دعا الحاجة إلى تبني نموذج معاصر وهو التخطيط الاستراتيجي لأنه افضل وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي إلى أهتماماتها ومدخل لإخراجها من دائرة الجمود والثبات إلى دائرة التجديد والأبداع وإستشراق آفاق المستقبل والتعامل مع متغيراته وتحدياته بثقة وقدرة وتفاؤل " (2).

ويرى غنيم عثمان بأنه " يقوم التخطيط الاستراتيجي على عمل دراسات شاملة للمنظمة للواقع المحيط بها عبر الإجابة عن سؤالين أساسين هما : ما وضع المؤسسة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل ؟ إذ بدأ أول استعمال للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى" (1).

ويشير مروان عبد المجيد إلى تعريفات الاستراتيجية في " قاموس وبستر Webster new world (dictionary) بأن الاستراتيجية هي علم واسع من التخطيط والتوجيه للعمليات العسكرية وللاستراتيجية تعريفات عدة ولكنها تصب عند نقطة الا وهي تحقيق الأهداف حيث ان الاستراتيجية اتجهت على استراتيجيات مختلفة ومنها السياسية والعسكرية والادارية والثقافية والرياضية وغيرها، كما يعرفها (واغانز) في القاموس الانجليزي (New standard dictionary of the English Language) بأن الاستراتيجية هي "فن الخطط التي تستخدم جميع الوسائل لتحقيق الهدف" وتشمل أربع فقرات " (2).

(1) حنان ناظم محمد نوري؛ دور القيادات الإدارية في إدارة ازمة الطلبة النازحين وعلاقتها بالاداء الإداري لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في بعض جامعات العراق: رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2017، ص20.

(2) تودرى مرقص حنى والسيد احمد عبد الغفار: (2017) ، التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، ص69.

(1) غنيم عثمان؛ التخطيط أسس ومبادئ عامة؛ ط2 : عمان ، دار رضا للنشر والتوزيع، 2001، ص238.

(2) مروان عبد المجيد إبراهيم؛ استراتيجية الرياضة لأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن

العربي: الأردن،الوراق للنشر والتوزيع،2010، ص20.

ويوضح وفيق حلمي أن أهمية هذا كله يكون في " تبني المنهج المنظم في الفكر الاستراتيجي من اجل وضع الخطوط التي تنتهجه الهيئات في المراحل القادمة ، ومن هذه الأهداف هي بأنه يجب وضع خطط واهداف أولية لمستقبل ملاماً بكل التغيرات والتحويلات التي قد تحدث في البيئة المحيطة خلال مراحل التقدم المختلفة ، والعمل على تحديد الأنشطة المركزية والفرعية من أجل تحقيق النتائج المرجوة في الفترة الزمنية المحددة، ويجب تحديد الأهداف أو النتائج النهائية التي تم الوصول اليها وكذلك تحديد الأسس التي تستند عليها الاستراتيجية من اجل معرفة مدى نجاح هذه الاستراتيجية ، والعمل على تسهيل الرقابة الإدارية الرياضية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف والتي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للهيئة أو المؤسسة " (3).

ويذكر باسم علي حوامدة " لضمان مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تنظيم ورشات عمل لمجموعات العمل ، وتبويب وفهرسة جميع الردود للحصول على الردود التي لاقت للاستحسان ، ومتابعة الاتصال مع جميع المعنيين لاطلاعهم على النتائج قبل اتخاذ القرار النهائي وأن مواصفات الرسالة الجيدة هي التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة ، وتمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وأن يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي ، وقابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل ، وإمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة مع مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة لإشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها ، لتحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة ، والوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة بمراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مُستقبلاً " (1).

بما ان التخطيط وتنفيذه أو تطبيقه بالخطط في الادارة الحديثة يتطلب التعاون والمشاركة الجماعية والحد من التفرد للوصول للنجاح المطلوب فأن ذلك الامر يدعو لسيادة السلوكيات المرغوبة في البيئة الرياضية الادارية والتي منها سلوك المواطنة التنظيمية ، إذ يذكر (Schroeder) بأنه " ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أصلاً من تأملات (Dennis Organ) ، من خلال تفسير عدم وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي " (2).

(3) وفيق حلمي الاغا؛ **الريادة في الشركات بمنظور استراتيجي**:مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الازهر ، غزة ،المجلد 11، العدد 2009، 1 ، ص 13.12
(1) باسم علي حوامدة ؛ **دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات** ، مركز التطوير الأكاديمي وضبط الجودة ، جامعة مؤتة ، 2015 ، ص 12-20 .

(2) Schroeder, Tiffany. (2010). Explaining Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Social Exchange Perspective. Department of Organizational Behavior Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland.p:5

ويوضح (Thiagarajan & Kubendran) بأنه " وضع (Organ) ثلاثة جوانب أساسية التي تعد محورية لهذه السلوكيات ، أولاً ، يعتقد أنها سلوكيات تطوعية ، وهي ليست جزءاً من التوصيف الوظيفي ، ويتم تنفيذها من الموظف نتيجة اختيار شخصي ، ثانياً ، أنها تذهب فوق وأبعد من المتطلبات الواجبة التنفيذ من التوصيف الوظيفي ، وأخيراً ، تسهم بشكل إيجابي في الفاعلية التنظيمية الشاملة " (3).

ويشير (Wang et al) إلى " أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على نجاح التشكيل الإداري ، من خلال إدخال تحسينات في الإنتاجية ، واستعمال الموارد ، وتنسيق نشاط المجموعات ، واستقرار الأداء ، وتعيين المدرسين ، واختيارهم والاحتفاظ بهم ، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية " (4).

كما يوضح رمضان وخديجة بأنه " ظهرت العديد من الدراسات التي اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمي بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، إذ يمكن النظر إلى هذا المفهوم من منظور ثنائي الاتجاه يتصل الأول بأنماط الممارسات التطوعية الرامية إلى تحقيق بُعد الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء على القيام بأدوارهم وواجباتهم لتحقيق أفضل حالات التوازن بين الأبعاد الشخصية والتنظيمية، حيث يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغراقية في العمل، والنضج المهني والأخلاقي لقيادة النظم والعاملين فيها على تأطير ممارساتهم بمنظومة أخلاقية مفعمة بمشاعر الإيثار، والغيرية، والانتماء، وبقظة الضمير، والمشاركة الفاعلة والمبادرة بهدف تطوير الممارسات التنظيمية، وتقديم الجهود الإضافية التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط الرسمي، والتحكم الخارجي " (2).

ويرى (نجاح مباركي) بأنه " تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل و لحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف

(3) Thiagarajan, B. and Kubendran, V. (2012). An Empirical Study on Organizational Citizenship Behavior in Private Sector Banks in Tamilnadu. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 197.

(4) Wang, Lei; Hinrichs, Kim T.; Prieto, Leonel and Howell, Jon P. Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US. *Asia Pac. J. Manag.*, Vol. 30, 2013, p. 166

(2) رمضان سعد كريم وخديجة أحمد عثمان؛ التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي ، مجلة نقد وتوير، العدد 4، كلية الآداب ، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016، ص 198

واحد يعطي فائدة آخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين " (3).

3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

3-1 منهجية البحث : على وفق ما حددته مشكلة الدراسة الحالية أنتهجت الباحثة المنهج الوصفي والذي يُعرف بأنه "المنهج الذي يصف ظاهرة من الظواهر وفق خطة بحثية معينة تتضمن وصف الظواهر ، وجمع الحقائق والمعلومات حولها ، وتقويم هذه الظواهر في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه، وفي ضوء معايير أوفق ، وإقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها " (1).

3-2 مجتمع البحث وعيناته :

يتحدد حدود مجتمع الظاهرتين الملاحظتين في مشكلة الدراسة بالقائمين على ادارة بطولات العاب المضرب المحلية من العاملين في الإتحادات المركزية والفرعية في (14) محافظة عراقية عدا محافظات إقليم كردستان العراق ، المنسويين إلى إتحاداتٍ ثلاثة هي (الريشة الطائرة ، وكرة الطاولة ، والتنس) للموسم الرياضي (2019-2020) ، البالغ عددهم (238) فرد تم اختيارهم جميعهم ليمثلوا العينة الكلية بنسبة (100%) منهم ، والمبين تفاصيلهم في الجدول (1) ، وتفصيل العينات المنتقاة منهم عشوائياً بالنسبة والتناسب وحسب متطلبات تحقيق اغراض الدراسة .

جدول (1) يُبين توصيف مجتمع البحث وعيناته

توزيع العينات			مجتمع الدراسة وعينته الكلية					الإتحاد العراقي
عينة التطبيق الرئيسية	عينة الاستطلاعية	عينة التحليل	المجموع	الخُكام	المدرّبين	اعضاء الإتحادات الفرعية	اعضاء الإتحاد المركزي	
67	3	10	80	20	10	42	8	كرة الطاولة
50	3	8	61	20	10	24	7	الريشة الطائرة
81	4	12	97	30	17	42	8	التنس
198	10	30	238	70	37	108	23	المجموع
83.193 %	4.202 %	12.605 %	100 %	29.412 %	15.546 %	45.378 %	9.664 %	النسبة المئوية

(3) نجاح مباركي ؛ سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المستمر - دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية ابوشقرون ؛ رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة خيضر ،بسكرة، 2017، ص45.

(1) مجدي صلاح المهدي؛ مناهج البحث التربوي : القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2019 ، ص 208.

3-3 : الوسائل وادوات القياس :

أعتمدت الباحثة آداتي الدراسة المتمثلة بمقياس التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾ الذي يكون فيه كلما زادت الدرجة كلما افضل ، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية⁽²⁾ الذي يكون فيه كلما زادت الدرجة كلما افضل أيضاً ، وكما موضح في الملحقين (1، و2) ، ومبينه هيكليتهما في الجدولين (2، 3) :-

جدول (2) يبين تفاصيل هيكلية مقياس التخطيط الإستراتيجي

الوسيط الفرض ي	حدود الدرجة الكلية	مفتاح التصحيح	بدائل إجابة الفقرات	عدد الفقرات	المجالات والمقياس الكلي
21	35-7	5 ،	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا ،	7	وضوح الرؤية والرسالة
21	35-7	4 ،	تنطبق علي بدرجة كبيرة ،	7	صياغة الأهداف ووضوحها
		3 ،	تنطبق علي بدرجة متوسطة ،		
15	25-5	2 ،	تنطبق علي بدرجة قليلة ،	5	البيانات والمعلومات
15	25-5	1	لا تنطبق علي	5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
21	35-7			7	تقديم البدائل الإستراتيجية
21	35-7			7	تنفيذ الخطط الإستراتيجية
21	35-7			7	الرقابة والمتابعة
135	225-45	5	خماسي	45	المقياس الكلي

جدول (3) يبين تفاصيل هيكلية مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

الوسيط الفرضي	حدود الدرجة الكلية	مفتاح التصحيح	بدائل إجابة الفقرات	عدد الفقرات	المجالات والمقياس الكلي
21	35-7	5 ،	أوافق بشدة ،	7	الإيثار
18	30-6	4 ،	أوافق ،	6	الكيافة
18	30-6	3 ،	غير متأكد ،	6	الروح الرياضية
18	30-6	2 ،	غير موافق ،	6	مراعاة الضمير
21	35-7	1	لا أوافق بشدة	7	السلوك الحضاري
96	160-32	5	خماسي	32	المقياس الكلي

3-4 الاجراءات : عمدت الباحثة إلى إجراء تعديلات بسيطة على فقرات استمارتي المقياسين ببقاء اهداف القياس نفسها لكل فقرة من فقرات المقياسين لتكونا مناسبتين لخصوصية عينة هذه الدراسة ، وذلك بالتحقق من صدق المحكمين من مصادر خارجية ، فضلاً عن تطبيقهما على عينة التحليل الاحصائي البالغة (30) فرد للتحقق من الصدق من مصادر داخلية لايجاد كل من القدرة التمييزية للفقرات بأسلوب المجموعتين الطرفيتين ، والاتساق الداخلي بإيجاد الارتباطات وتم التعديل فقط بدون حذف ايأ من فقرات المقياسين ، ومن ثم ايجاد الثبات لهما على

(1) سجاد عبد الواحد عبد الخالق ؛ تقويم التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية من وجهة نظر

الإداريين والمدربين في وزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، 2018.

(2) أزهار عبد الوهاب محمد ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لمدرربي النخبة لبعض

الالعب الفرقة في اندية العراق : أطروحة دكتوراه ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، جامعة بغداد، 2019.

وفق محددات القياس والتقييم للمقاييس ذات الورقة والقلم في الإدارة الرياضية ، وبعد اكتمال صلاحيتها للعينة المستهدفة في هذه الدراسة تم تطبيقهما على عينة التطبيق البالغة (189) فرد المتمثلين بالقائمين على إدارة بطولات ألعاب المضرب المحلية للمدة الممتدة من يوم الأحد الموافق (2019/11/28) ولغاية يوم الخميس الموافق (2020/1/16) .

3-5 الوسائل الإحصائية : تحققت الباحثة من معالجة بيانات الدراسة باستعمال نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V₂₆) بأستخراج ألياً كل من قيم النسبة المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، واختبار (t-test) للعينات غير المترابطة ، ومعامل ارتباط الثبات (Horst) ، واختبار (t-test) لعينة واحدة ، ومعامل ارتباط بيرسون البسيط ، ومعامل (الإنحدار) الخطي (Linear Correlation Coefficient)، ونسبة المساهمة ، والخطأ المعياري للتقدير، واختبار (F) الخاص بجودة المطابقة ، والميل (الأثر) باختبار (T) الخاص بالإنحدار الخطي .

الباب الرابع : عرض النتائج ومناقشتها :

1-4 عرض النتائج :

جدول (4) يبين المعالم الإحصائية لمقاييس الدراسة بالمقارنة مع الوسط الفرضي لكل منهما

اسم المقياس	ن	الدرجة الكلية للمقياس	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة
التخطيط الإستراتيجي	45	225	135	109.78	31.633	11.219	0.000	دال
سلوك المواطنة التنظيمية	32	160	96	90.83	5.251	13.846	0.000	دال

وحدة القياس (الدرجة) ن = 198 درجة الحرية (197) مستوى الدلالة (0.05) دال إذ كانت (Sig) > (0.05)

جدول (5) يبين معامل الارتباط البسيط والإنحدار الخطي ونسبة المساهمة والخطأ المعياري للتقدير

المقياس المؤثر	بمقياس	معامل الارتباط البسيط (R)	معامل الإنحدار الخطي (R) ² (معامل التحديد)	نسبة المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير
التخطيط الإستراتيجي	سلوك المواطنة التنظيمية	0.714	0.51	0.507	3.686

جدول (6) يبين اختبار (F) لفحص جودة توفيق إنموذج الأنحدار الخطي

المقياس المؤثر	بمقياس	التباين	مجموع المربعات	درجتي الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	درجة (Sig)	الدلالة
التخطيط الإستراتيجي	سلوك المواطنة التنظيمية	الانحدار	2768.089	1	2768.089	203.703	0.000	دال
		الأخطاء	2663.411	196	13.589			

* مستوى الدلالة (0.05) ن = 198 قيمة (F) دالة إذا كانت قيمة درجة (Sig) > (0.05)

جدول (7) يبين قيم تقديرات الحد الثابت والميل (الأثر)

المتغيرات	بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	درجة (Sig)	المعنوية
الحد الثابت	77.825	0.948	82.064	0.000	معنوي
التخطيط الاستراتيجي	0.118	0.008	14.272	0.000	معنوي

مستوى الدلالة (0.05) ن = 198 قيمة (t) معنوية إذا كانت درجة (Sig) > (0.05)

4-2 مناقشة النتائج : تبين نتائج الجدول (4) أن عينة اراء عينة البحث بحسب انجذابهم لفقرات المقياسين كانت تشير الى مستوى للتخطيط الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية غير مقبول وبحاجة الى ان تاخذ هاتين الظاهرتين مجالاً في التطبيقات الادارية لادارة البطولات المحلية في العاب المضرب ، وهذا ما اكدته نتائج الارتباطات والانحدار في ان التخطيط الإستراتيجي يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ويسهم فيها في الجدول (5) بنسبة مساهمة بلغت (0.507) تؤثر معنوياً حسب نتائج الجدول (7) أما المتبقي من هذه المساهمة فإنه يعزى لعوامل عشوائية غير مبحوثة ، أي باختصار لذلك المعنى لنتائج هذه الدراسة ، أن التخطيط الاستراتيجي اذا ارتفع مستواه فإنه يؤدي الى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بشكلٍ طردي ، مما يدعو الى الاهتمام بتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي تطبيقياً بكل ما يحويه من مفاهيم تكاملية للوصول الى نوع من التنظيم أكثر قبولاً لادارة بطولات العاب المضرب .

إذ يذكر توردي والسيد بأنه " أصبح التخطيط الاستراتيجي اليوم سمة من سمات العصر، وما من دولة تسعى الى تحقيق التقدم والرقي وتضع التخطيط سياسة لها تسير عليها وتستفيد منها في كافة المجالات، ألا وتستخدم التخطيط الاستراتيجي " (1).

ويذكر سعود " أن الشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله. " (2).

ويشير علي حبيب إلى أنه " تكمن أهمية الإهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية من حيث أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك

(1) توردي مرقص حنى والسيد احمد عبد الغفار: (2017) ، المصدر السابق الذكر، ص 69.

(2) سعود بن محمد العريفي ؛ المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، 2006، ص 118.

غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكار من قبل الأفراد⁽³⁾.

5-1 الإستنتاجات والتوصيات :

5-1: الإستنتاجات:-

1- أن مستوى كل من التخطيط الاستراتيجي وسلوك المواطنة التنظيمية لم يكن بالمستوى المطلوب لدى القائمين على ادارة البطولات المحلية بألعاب المضرب مما يدعو الى الاهتمام بهاتين الظاهرتين وتحسين مستواهما لما لهما من مردودات إيجابية في تحقيق التنظيم المطلوب .

2- يرتبط التخطيط الاستراتيجي ويسهم بسلوك المواطنة التنظيمية ويؤثر فيه طردياً اي كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي كلما ساعد ذلك على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى القائمين على ادارة البطولات المحلية بألعاب المضرب .

5-2: التوصيات:-

1- من الضروري العمل على ايجاد الية تفاهم تساعد على تطوير وتحسين القائمين على ادارة البطولات المحلية بألعاب المضرب ، والاستفادة من خبرات الاكاديميين في هذا لما يعود به من نفع الى خدمة الفكر الاولمبي في ادارة البطولات .

المصادر :

- ❖ أزهار عبد الوهاب محمد ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لمدربي النخبة لبعض الالعب الفرقيه في اندية العراق : أطروحة دكتوراه ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات ، جامعة بغداد ، 2019 .
- ❖ باسم علي حوامدة ؛ دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ، مركز التطوير الأكاديمي وضبط الجودة ، جامعة مؤتة ، 2015.
- ❖ تودرى مرقص حنى والسيد احمد عبد الغفار: (2017) ، التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور.
- ❖ حسين محمد جواد؛ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة : عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014 .
- ❖ حنان ناظم محمد نوري؛ دور القيادات الإدارية في إدارة أزمة الطلبة النازحين وعلاقتها بالاداء الإداري لكليات التربية البدنية وعلو الرياضة في بعض جامعات العراق: رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2017.

(3) علي حبيب نصار؛ دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المثنى، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2012، ص61.

- ❖ رمضان سعد كريم وخديجة أحمد عثمان؛ التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي ، مجلة نقد وتوير، العدد 4، كلية الآداب ، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016.
- ❖ سجاد عبد الواحد عبد الخالق ؛ تقويم التخطيط الاستراتيجي لإدارة المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية من وجهة نظر الإداريين والمدربين في وزارة الشباب والرياضة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة بغداد ، 2018 .
- ❖ سعود بن محمد العريفي ؛ المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض : رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، 2006.
- ❖ علي حبيب نصار؛ دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المثني، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2012.
- ❖ غنيم عثمان؛ التخطيط أسس ومبادئ عامة؛ ط2 : عمان ، دار رضا للنشر والتوزيع، 2001.
- ❖ مجدي صلاح المهدي؛ مناهج البحث التربوي : القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2019.
- ❖ مروان عبد المجيد إبراهيم؛ استراتيجية الرياضة لأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي: الأردن،الوراق للنشر والتوزيع،2010 .
- ❖ نجاح مباركي ؛ سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المستمر - دراسة ميدانية لمتوسطي بلدية ابوشقرون ؛ رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة خيضر ،بسكرة، 2017.
- ❖ وفيق حلمي الاغا؛ الريادة في الشركات بمنظور استراتيجي:مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الازهر ، غزة ،المجلد 11،العدد2009، 1 .
- Azhar Abdel Wahab Mohamed flowers; Organizational culture and its relationship to job immersion and organizational citizenship behavior of elite coaches for some team games in Iraq clubs: PhD thesis, College of Physical Education and Sports Sciences for Girls, University of Baghdad, 2019.
 - Basem Ali Hawamdeh; A Guide to Strategic Planning in Universities, Center for Academic Development and Quality Control, Mutah University, 2015.
 - Todra Morcos Hani and Mr. Ahmed Abdel Ghaffar: (2017), School Strategic Planning between Theory and Application, 1st Edition, Modern Library for Publishing and Distribution, Mansour.
 - Hussein Muhammad Jawad; Strategic Planning in Public Institutions: Amman, Safaa Publishing and Distribution House, 2014.
 - Hanan Nazem Muhammad Noori; The role of administrative leaders in managing the crisis of displaced students and its relationship to the administrative performance of the Faculties of Physical Education and High Sports in some universities in Iraq: Master Thesis, Al-Mustansiriya University, College of Physical Education and Sports Sciences, 2017, p.20.
 - Ramadan Saad Karim and Khadija Ahmed Othman; Potential Effects of Organizational Culture Elements on Organizational Loyalty and Organizational Citizenship Behavior for Teachers of Basic Education Schools in Benghazi, Nugud and Enlightenment Magazine, Issue 4, College of Arts, University of Benghazi, Libya, 2016, p 198

- Abdul Wahid Abdul Khaleq carpets; Strategic planning evaluation of the administration of the National Center for Sports Talentism from the point of view of administrators and trainers in the Ministry of Youth and Sports, Master Thesis, College of Physical Education and Sports Sciences, University of Baghdad, 2018.
- Saud bin Muhammad Al-Arifi; Organizational Obstacles to Staff Creativity: A Field Study on the Administrative Development Unit at Public Security Services in Riyadh: Unpublished Master Thesis, College of Administration and Economics, King Abdulaziz University, Saudi Arabia, 2006, p. 118.
- Ali Habib Nassar; A study of the effect of empowerment on organizational citizenship behaviors for employees of the Muthanna Health Department, which is part of the requirements for obtaining a higher diploma in hospital administration, University of Kufa, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, 2012, p.61.
- Ghoneim Othman; Planning general principles and principles; Edition 2: Amman, Dar Rida for Publishing and Distribution, 2001, p. 238.
- Majdi Salah Al Mahdi Educational Research Methods: Cairo, Arab Thought House, 2019, p.208.
- Marwan Abdul Majeed Ibrahim; Sports Strategy for the Goals and Future Action Plans of Sports Federations and Clubs in the Arab World: Jordan, Al-Warraq for Publishing and Distribution, 2010, pp. 20, pp. 107-108.
- Mubarak's success Organizational citizenship behavior for continuing education professors - a field study for the average of Abu Shqroun municipality; Master Thesis, College of Humanities and Social Sciences, Khaider University, Biskra, 2017, p. 45
- Wafik Helmy Elagha Entrepreneurship in Companies with a Strategic Perspective: Journal of Human Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Volume 11, Issue 1,2009, pp. 12-13
- Schroeder, Tiffany. (2010). Explaining Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Social Exchange Perspective. Department of Organizational Behavior Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland..
- Thiagarajan, B. and Kubendran, V. (2012). An Empirical Study on Organizational Citizenship Behavior in Private Sector Banks in Tamilnadu. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 1.
- Wang, Lei; Hinrichs, Kim T.; Prieto, Leonel and Howell, Jon P. Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US. *Asia Pac. J. Manag.*, Vol. 30,2013.

ملحق (1) يوضح مقياس التخطيط الاستراتيجي كما ورد من مصدره

ت	المجال الأول: وضوح الرؤية والرسالة:-	تنطبق علي بدرجة كبيرة جدا	تنطبق علي بدرجة كبيرة	تنطبق علي بدرجة متوسطة	تنطبق علي بدرجة قليلة	لا تنطبق علي
1.	تتميز رؤية ورسالة التخطيط الاستراتيجي المستقبلية بالوضوح .					
2.	تتطلع الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التعاون بين العاملين في المركز.					
3.	تشارك الإدارات العليا والعاملين معها في توضيح الرؤية المستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي.					
4.	تتميز الرؤية المستقبلية والرسالة للتخطيط الاستراتيجي بالشمول .					

					5. تتطابق الرؤية المستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي مع أهدافه .
					6. تُعبر رسالة التخطيط الاستراتيجي عن طبيعة فلسفة المركز .
					7. تتطلع رسالة الرؤيا المستقبلية ورسالة التخطيط الاستراتيجي للمستقبل بأخذ التجارب الماضية بالحسبان .
					ت المجال الثاني: صياغة الأهداف ووضوحها :-
					1. تنسجم أهداف التخطيط الاستراتيجي مع التوقعات المرجوة .
					2. تتم صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي بما يتلاءم مع إمكانية تنفيذها .
					3. تراعي صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي خصوصية التشكيل الإداري.
					4. تُتاح الفرصة للعاملين للمشاركة بأفكارهم في صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي.
					5. تتضمن صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي دعم فريق العمل الواحد للعاملين .
					6. تهتم الإدارة بتحفيز مشاركة العاملين عند صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي.
					7. توجه أهداف التخطيط الاستراتيجي واجبات العاملين داخل المركز.
					ت المجال الثالث : البيانات والمعلومات :-
					1. تساهم معلومات وبيانات العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي في المركز.
					2. تتوفر قاعدة بيانات يُعتمد عليها في وضع التخطيط الاستراتيجي .
					3. تتطابق عملية جمع المعلومات والبيانات مع وضع التخطيط الاستراتيجي .
					4. تتسم عملية جمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي بالدقة .
					5. تتوفر الموارد المالية التي يتطلبها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
					ت المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية :-
					1. يتميز جو بيئة التعاون بين العاملين في المركز الداخلية بالانسجام .
					2. تتم السيطرة على أحداث بيئة المركز الداخلية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي .
					3. يتم التركيز على الموارد الأساسية لبيئة المركز عند وضع التخطيط الاستراتيجي.
					4. تحتاج بيئة المركز الداخلية إلى إدارة الموارد الأساسية .
					5. تتعاون المؤسسات الرياضية بإيجابية مع أهداف التخطيط الاستراتيجي .
					ت المجال الخامس : تقديم البدائل الإستراتيجية :-
					1. يتم مراجعة تطبيق خطط الأعمال بانتظام.
					2. تُوضع بدائل مناسبة عند حدوث عواقب أثناء تنفيذ الخطة .
					3. تُحدد أنسب البدائل لاستخدام الموارد المتاحة أثناء تنفيذ الخطة.
					4. يتطابق البديل الاستراتيجي مع رسالة المركز.
					5. يُقدم المركز خطة طارئة في حال تلوّن تنفيذ الخطة .
					6. يدرس القائمين على التخطيط الاستراتيجي البدائل

المقدمة.					
7.	يفترض التخطيط الاستراتيجي تقديم البدائل الاستراتيجية مسبقاً				
ت	المجال السادس : تنفيذ الخطط الإستراتيجية :-				
1.	يحدد تنفيذ الخطة ببرنامج زمني مناسب.				
2.	يراعي تنفيذ الخطة متغيرات حداثة التقدم العالمي.				
3.	تتناسق الأفكار العلمية مع تنفيذ الخطة.				
4.	يتم تجاوز العقبات التي تواجه تنفيذ الخطة بأساليب مدروسة .				
5.	يشترك في تنفيذ الخطة العاملين في المركز جميعهم .				
6.	يتم تهيئة بيئة مناسبة عند التنفيذ للخطة.				
7.	يتم تحديد مسؤوليات العاملين في المركز عند تنفيذ الخطة .				
ت	المجال السابع : الرقابة والمتابعة :-				
1.	تتخذ الإجراءات التصحيحية بعد الرقابة من لدن تنفيذي الخطة .				
2.	تنصب الرقابة في مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي.				
3.	تعتقد الإدارة العليا بأن الرقابة والمتابعة ليس ضمن مسؤولياتهم.				
4.	توجد متابعة ميدانية عند تطبيق الخطة.				
5.	تراقب الإدارة العليا تحقيق أهداف الخطة.				
6.	تساعد رقابة ومتابعة التخطيط الاستراتيجية في تخصيص معوقات تنفيذ الخطة .				
7.	تتابع الإدارة العليا في المركز جميع المسؤولين عن تنفيذ الخطة .				

ملحق (2) يوضح مقياس سلوك المواطنة التنظيمية كما ورد من مصدره

ت	المجال الأول : الإبتكار :-	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة
1	اساعد الإداريين الذين لديهم حجم عمل كبير.					
2	أقوم أداء عمل كادري التدريري عند الحاجة.					
3	أعمل على تسهيل مهمة لاعبي النادي الجدد.					
4	أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات لاعبي النادي .					
5	أخصص أوقات فراغي خارج التدريب الرسمي لمساعدة لاعبي النادي الذين لديهم مشكلات متعلقة بالتدريب .					
6	أراعي رغبة الكادر التدريبي بالتنازل عن تدريب وحدة تدريبية .					
7	انتطوع لتقديم نشاطات إضافية للاعبين في غير أوقات التدريب الرسمية.					
ت	المجال الثاني : الكياسة :-					
1	أزود لاعبي النادي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء واجباتهم التدريبية.					
2	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل.					
3	أحترم خصوصية لاعبي النادي .					
4	أهتم بحقوق زملائي المدربين في النادي.					
5	أشاور مع الكادر التدريبي عند اتخاذي قرار يؤثر على النادي .					
6	أسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين اللاعبين في النادي					

					ت	المجال الثالث : الروح الرياضية :-
					1	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من أبسط مشكلات العمل.
					2	أتجنب تكبير المشكلات التي أواجهها في عملي أكبر من حجمها الطبيعي.
					3	أتجنب تصيد أخطاء اللاعبين في النادي.
					4	أقبل النقد بصدر رحب.
					5	أسامح عن أية إساءة شخصية.
					6	أظهر احترامي لزملائي حتى في اوقات التوتر الشخصي .
					ت	المجال الرابع : مراعاة الضمير :-
					1	أواظب على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي التدريبية.
					2	ألتزم بمواعيد العمل المحددة .
					3	أحرص على عدم الغياب، حتى عندما تكون هناك أسباب مقنعة للغياب.
					4	أنفذ توجيهات أعضاء الهيئة الادارية في النادي.
					5	ألتزم بتعليمات أنظمة النادي .
					6	أكمل واجباتي التدريبية بعناية فائقة
					ت	المجال الخامس : السلوك الحضاري :-
					1	أحرص على متابعة كل أنشطة النادي .
					2	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها الهيئة الادارية للنادي .
					3	أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير طرائق تدريب .
					4	أجتهد لتحسين قدراتي التدريبية .
					5	أدافع عن سمعة ناديي عندما ينتقده الآخرون.
					6	أبذل جهداً إضافياً لتحسين صورة النادي أمام جماهيره.
					7	ألتزم بالعادات والمعايير الاجتماعية .