



Organization Culture and it`s Relation with Sport Club Head`s Professional in the Northern Part of Volleyball

Marwan Khaero Yaseen ^{1*}
Ahmed Najm Abdullah ²

1- Tikrit University / College of Physical Education and Sports Sciences .

2- Ministry of Education / Salah El-Din Education Directorate .

Article info.

Article history:

-Received: 1/12/2020

-Accepted: 29/12/2020

-Available online: 31/12/2020

Keywords:

- Organization Culture
- Professional
- Volleyball
- Clubs

Abstract

Identify the organizational culture and its relationship with the professional competence of the heads of sports clubs in the northern region approved for volleyball .

The research sample was deliberately selected from the members of the administrative bodies of the northern region clubs, who are (186) members and percentage (100%) and represent (20) clubs and by (12) clubs in the first class (8) clubs in the first class

reached the following conclusions:

1-The results showed that club presidents in the northern region possess a high organizational culture in managing their clubs
2-The results showed the effectiveness and validity of a measure of professional competence among presidents of the Premier League and First Division clubs in the northern region of volleyball

3- The results showed that there is a significant relationship between the organizational culture and the professional competence of the heads of the Premier League and First Division clubs in the northern region of volleyball

4-The results showed that the heads of clubs in the northern region have professional competence in managing their clubs

In light of the findings, the researchers recommended the following:

1-Organizational culture is an important and effective element, and it should introduce its importance to members of sports clubs .

2- The professional competency scale has a scientific significance that must be approved by clubs .

3- Organizational culture and professional competence important administrative elements to establish introductory and development courses for the elements of professional competence and their role in distinguishing sports institutions Conducting other studies on organizational culture and professional competence for other levels and samples in various administrative and sports institutions.

Corresponding Author: marwan.sport@tu.edu.iq , Tikrit University / College of Physical Education and Sports Sciences .

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لرؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية في لعبة الكرة الطائرة

تاريخ البحث

- متوفر على الانترنت: 2020/12/31

م. م مروان خيرو ياسين

م. م أحمد نجم عبدالله

تربية صلاح الدين - الإشراف الإختصاص

جامعة تكريت/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الكلمات المفتاحية

- الثقافة التنظيمية
- الكفاءة المهنية
- الأندية الرياضية
- الكرة الطائرة

الخلاصة: هدف البحث: التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لرؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية المعتمدة للعبة كرة الطائرة .

تم إختيار عينة البحث بطريقة عمدية من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المنطقة الشمالية ، والبال عددهم (186) عضواً وبنسبة مئوية (100%) ويمثلون (20) نادياً وواقع (12) نادياً بالدرجة الممتاز (8) أندية بالدرجة الأولى .

وتوصل الباحثان الى الاستنتاجات التالية :

1. أظهرت النتائج ان رؤساء الأندية المنطقة الشمالية يمتلكون ثقافة تنظيمية عالية في إدارة انديتهم
2. اظهرت النتائج فاعلية وصلاحيه مقياس الكفاءة المهنية لدى رؤساء اندية الدوري الممتاز و الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية للكرة الطائرة .
3. اظهرت النتائج بان هناك علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية لرؤساء اندية الدوري الممتاز و الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية للكرة الطائرة .
4. اظهرت النتائج ان رؤساء أندية المنطقة الشمالية لديهم كفاءة مهنية في إدارة انديتهم.

وعلى ضوء الإستنتاجات أوصى الباحثان بما يلي

- 1- الثقافة التنظيمية عنصر مهم وفعال وعليه التعريف بأهميتها لاعضاء الأندية الرياضية .
- 2- لمقياس الكفاءة المهنية أهمية علمية من الضروري اعتمادها من قبل الأندية.
- 3- إقامة دورات تعريفية وتطويرية لعناصر الكفاءة المهنية وبيان دورها في تميز المؤسسات الرياضية .
- 4- إجراء دراسات أخرى عن الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية لمستويات وعينات أخرى في المؤسسات الإدارية و الرياضية مختلفة .

1- التعريف بالبحث

1-1 مقدمة البحث وأهميته

يؤكد اكثر العلماء في مجال علم الاجتماع والإدارة على أهمية ودور الثقافة والتي تعتبر إنعكاس للسلوكيات الفردية أو الجماعية في كافة مجالات الحياة وأحد متطلباتها الرئيسية وهي مجموعة متكاملة من القيم والقواعد والعقائد والسبيل لنجاح أي مؤسسة في ظل وجود أعضاء لديهم القدرة على العطاء ويمتلكون رؤية تتوافق مع أهداف وثقافة مؤسستهم والتي تشكل إطاراً لأنماط السلوكيات المختلفة التي تميز أي مؤسسة عن سواها وهذا ما يطلق عليه (الثقافة التنظيمية) وهي تشير الى وجود نظام من القيم والمبادئ والسلوكيات التي يشترك بها أعضائها.

والثقافة التنظيمية هي أحد المفاهيم الإدارية المهمة في الإدارة المعاصرة ، حيث إن نجاح وفشل المنظمات والمؤسسات وتحقيق أهدافها المستقبلية يتأثر بشكل كبير بمستوى ثقافتها التنظيمية وهي عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية ، وهي التي توضح منهجية العمل في المنظمات والمؤسسات ويكسبها سميتها الشخصية التي تتميز بها عن غيرها ، إذ أنها تساهم في إستقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال إستخدام معايير وطريقة أداء خاصة لتنظيم العمل لزيادة إنتماء أعضائها ، كما تحفزهم لأداء أعمالهم بجودة عالية وزيادة إلزامهم ورضاهم عن العمل ، والعمل وفق أنظمتها ولوائحها الداخلية وكذلك المشاركة في إتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والحيادية في التعامل ، مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز وتنمية قدراتهم الإبداعية بما يُمكن من تحقيق الأهداف، طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة أو المؤسسة .

وتُكمن أهمية الثقافة التنظيمية للنادية الرياضية في تأثيرها الكبير على طبيعتها ، وكيفية إنجازها للمهام ، وفق نظامها الداخلي وطبيعة وسلوكيات وكفاءة أعضائها المهنية ووفقاً لهذه النظرة فإنه من الضروري إدارة الثقافة التنظيمية للمؤسسات ومنها الرياضية (الأندية) ، لتمكينها من تنظيم قيم وسلوك ودوافع أفرادها لتكون قادرة على مواكبة ومسايرة التغيرات السريعة في بيئتها في سبيل إستمرارها بنجاح ، ولتنمية الكفاءة المهنية لأعضائها وخاصة رؤساء الهيئات الإدارية لكونهم يقفون في قمة هرم تنظيمها الإداري ، ولأن الثقافة التنظيمية هي من أحد أساليب التعزيز الذاتية التي بوجودها تتوفر حالة الإستقرار في كفاءة أداء رئيس النادي .

والكفاءة يمثل المهارات والقدرات النفسية والبدنية والمعرفية والعقلية التي يمتلكها رئيس النادي والذي تمكنه من إدارة النادي من أجل إعطاء قيمة للمؤسسة وتحسين الأداء داخلها وتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية ، والعمل على ضمان إستمرارية النادي بالتميز والعطاء وجب التركيز أكثر على الكفاءات المهنية وتفعيل دورها لتحسين الأداء وخاصة لرئيس النادي في المؤسسة والتي ينعكس إيجابياً على مخرجات النادي ولكي تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة الكفاءة المهنية الذي يرتبط بالمقدرة الإجتماعية للقائد ومدى رغبته بتحسين قدراته ومهاراته العلمية وبالتالي المساهمة في تحسين أداء النادي فيجب على رئيس النادي مع الأعضاء التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ، بما ينسجم مع قيمها ومعتقداتها والتي تعكس مدى ثقافتها لتكوين شخصية قوية ومميزة ومستقلة لمؤسستهم لأنها تعتبر الإطار الموحد الذي يعمل به أعضائها والتي تظهر بمستويات مناصبهم وأدائهم ومنهجيتهم في مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجههم وفق قيم ومعتقدات مؤسستهم .

وعلى هذا الأساس كان الاختيار لهذا الموضوع قصد الدراسة من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في الكفاءة المهنية لرؤساء الأندية الرياضية ، والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد لما لها من أهمية وأثر بعيد المدى في رسم سياسة النادي وتنظيم منهجها والمحافظة على تماسكه وخلق روح التعاون والانتماء والأداء بحرص عالي والتي تشكل إستراتيجية نهوض طموحة ومضمونة لا يمكن الاستغناء عنها .

1-2 مشكلة البحث :

يمكن حصر مشكلة البحث في محدودية فهم وإدراك رؤساء إدارات الأندية الرياضية لدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحسين وزيادة الكفاءة المهنية لدى رؤساء الأندية ، في ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالكفاءة المهنية لرؤساء الأندية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها ؟

1-3 أهداف البحث :

1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية بلعبة الكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية.

2- بناء مقياس الكفاءة المهنية لرؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية بلعبة الكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية .

3- التعرف على مستوى الكفاءة المهنية لرؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية بلعبة الكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية .

4- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى رؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية بلعبة الكرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية .

1-5 فرض البحث

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية لدى رؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية بلعبة كرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية لتلك الأندية .

1-5 مجالات البحث :

1-5-1 المجال البشري : اعضاء الهيئات الادارية لأندية المنطقة الشمالية للدرجتين الأولى والممتازة بلعبة

الكرة الطائرة للموسم الرياضي (2019-2020)

1-5-2 المجال الزمني : 1 / 8 / 2020 ولغاية 1 / 12 / 2020 .

1-5-3 المجال المكاني : مقرات الأندية في المنطقة الشمالية بلعبة الكرة الطائرة

1-6 تحديد المصطلحات

1- **الثقافة التنظيمية** : بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها ، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي ، الاندماج الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها ⁽¹⁾ .

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً :- وهي عبارة عن الإطار الذي يعمل فيه رئيس النادي لتكوين شخصية وإستراتيجية مستقلة لها ، من خلال توفير بيئة تنظيمية ملائمة لتحقيق التحكم التنظيمي لتنسيق وتوجيه أعمال أعضائها لضمان الإستقرار والتوازن في النادي بشكل متناسق ومتكامل من خلال تنمية روح الإنتماء والتعاون بينهم والإستخدام الأمثل للموارد ووسائل الإتصال ونمط إتخاذ القرارات لمواجهة التغيرات السريعة لزيادة كفاءتها وقدرتها على التنافس وتحقيق أهداف وتطلعات النادي .

2- **الكفاءة المهنية :-** هي مجموعة من القدرات وما يسفر عنها من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها ويمارسها المسؤول وتمكنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته ⁽²⁾ .

وتعرف الكفاءة المهنية إجرائياً : تمثل القدرات والمهارات التي يتمتع بها رئيس النادي والتي تمكنه وتزيد من قدرته على توظيفها لأداء أعماله وأدواره وبشكل يتوافق مع النظام الداخلي للنادي وبحيادية وبجودة عالية مما يزيد من تماسك وعطاء أعضائها لتبني سياسة نهوض طموحة تضمن تحقيق الأهداف للنادي .

2- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

2-1 الدراسات النظرية :

2-1-1 الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة يرتبط ببعض المفاهيم كالقيم والتي هي جزء مهم في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذلك المنظمات بشكل عام . فالقيم عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها ⁽³⁾ .

ووصف (الهيئي) الثقافة التنظيمية (بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من

⁽¹⁾ مبارك محمد العتيبي ؛ أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية : (رسالة ماجستير غير

منشورة ، جامعة عماد للدراسات العليا ، الأردن ، 2007) ، ص 243

⁽²⁾ إبراهيم الحسن الحكي ، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات (مجلة

رسالة الخليج العربي -المملكة العربية السعودية ، العدد التسعون ، 2014) ص 56

⁽³⁾ أحمد جاد عبد الوهاب ؛ السلوك التنظيمي (مصر ، المنصورة ، دار الوفاء ، 2000) ، ص 44

السلوك ، وما هو صحيح أو خطأ، تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى ، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة المنظمة عن غيرها من المنظمات ، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها (1).

2-1-1-1 أنواع الثقافة التنظيمية :

يعتبر تنوع الثقافات من أجمل وأنصح الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطى المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من منظمة وأخرى ومن مؤسسة وأخرى ويمكن إجمال هذه الأنواع فيما يلي (2):

1- الثقافة البيروقراطية : وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام

2- الثقافة الإبداعية : وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

3- الثقافة المساندة : تتميز الصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

4- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق داخل المنظمة ، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل .

3 - إجراءات البحث

3-1 منهج البحث:

إنطلاقاً من طبيعة ومشكلة البحث وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، تطلب ذلك إتباع منهج للوصول إلى هذا الغرض إذ إن "المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها

(¹) خالد الهيتي ؛ إدارة الموارد البشرية _ مدخل إستراتيجي : (عمان ، دار وائل للنشر ، 2005) ، ص25

(²) حمد بن فرحان الشلوي ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي _ دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد

العسكرية : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية / كلية الدراسات العليا ، 2005

، ص27)

وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة⁽¹⁾. لذا فقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبي المسح والعلاقات الارتباطية لملامتها وطبيعة مشكلة البحث الحالية.

3-2 مجتمع البحث وعيناته:

يُعرف مجتمع البحث بأنه "جميع أفراد الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها"⁽²⁾، إذ إن الباحث الذي يعد بحثه في دراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما فإنه يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها⁽³⁾، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة الإدارية ل(20) نادي في المنطقة الشمالية والتي تعتمد لعبة كرة الطائرة بدرجة الأولى والممتازة وكما مبين في الجدول (1)

الجدول (1)

مجتمع وعينة البحث البناء والتطبيق والإستطلاعية

ت	اسم النادي	عدد الأعضاء	ت	اسم النادي	عدد الأعضاء	العينة	العدد	النسبة المئوية
أندية الدرجة الممتازة								
1-	نادي بيشمركة	10	-1	نادي الثورة	10	الكلي	186	100%
2-	نادي سولاف الجديد	10	-2	نادي طقطق	9	الاستطلاعية	10	5.376%
3-	نادي بابا كركر	9	-3	نادي درينديخان	10			
4-	نادي حلبجة	9	-4	نادي سيروان	10	البناء	100	53.763%
5-	نادي شورجة	10	-5	نادي كوية	10			
6-	نادي رانيا	7	-6	نادي دوكان	9	التطبيق	76	40.860
7-	نادي أربيل	10	-7	نادي سولاف القديم	10			
8-	نادي اكاد	9	-8	نادي بيان	7			
9-	نادي نشتمان	9						
10-	نادي شقلاوة	10						
11-	نادي هيرش	9						
12-	نادي تاخي	9						
المجموع الكلي								
186								

3-3 أدوات البحث والوسائل والأجهزة المستخدمة في الدراسة :

3-3-1 أدوات البحث :

يقصد بالأداة الوسيلة التي يجمع الباحث بواسطتها البيانات المطلوبة والأدوات التي سيستخدمها الباحث في بحثه الحالي هي :

- حاسبة إلكترونية يدوية عدد (1) .

(¹) محمد عبد الجبار خندقجي ونواف عبد الجبار خندقجي؛ مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر : (أريد، عالم الكتب الحديث، 2012) ص181.

(²) سيد محمود الطواب؛ البحث العلمي (أسسه وأساليبه) : (الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2017) ص136.

(³) محمد فتحي الكرداني؛ البحث العلمي نظريات - تطبيقات، ط1: (الاسكندرية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، 2015) ص202.

- الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS).
- حاسبة الكترونية نوع (TOSHIBA) عدد (1).

3-2 وسائل جمع البيانات

- المراجع والمصادر العربية والأجنبية.
- الدراسات و البحوث المشابهة
- مقياس الثقافة التنظيمية
- شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- إستمارة جمع المعلومات
- مقياس الكفاءة المهنية لرؤساء الأندية .

3-4 الخطوات العلمية لمقياس الثقافة التنظيمية :

استخدم الباحثان مقياس الثقافة التنظيمية المعد من قبل (خالد محمود عزيز وآخرون ،2012)⁽¹⁾ المكون من (25) فقرة الملحق (1)، ونظراً لأن المقياس مصمم على الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى وليس على رؤساء الهيئات الإدارية للأندية، لذلك قام الباحثان بإجراء عدة خطوات علمية لتلائم مع طبيعة عينة البحث الحالي منها.

3-4-1 صدق مقياس الثقافة التنظيمية :

وبعد الانتهاء من تحديد المقياس الثقافية التنظيمية وللحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالبحث الحالي، تم عرض استبانة موضح فيها فقرات المقياس الملحق (1) لأخذ آراء السادة الخبراء والمختصين الملحق (2) للحصول على صدق المقياس اذ يعد الصدق من الخصائص المهمة للاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، والاختبار الصادق هو "الاختبار الذي يقيس بدقة كفاية الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيء آخر بدلاً عنها أو بالإضافة إليها"⁽²⁾ ، وقد أسفرت النتائج على حصول جميع فقرات المقياس على نسبة اتفاق 100% من قبل الخبراء ،اذ اصبح المقياس بصيغته النهائية مكون من (25) فقرة وتكون بدائل الاجابة عليه (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وتعطى الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) .

3-4-2 الخطوات العلمية لمقياس الكفاءة المهنية :

⁽¹⁾ خالد محمود وآخرون ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى (مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد الثالث ، ج 2 ،المجلد الخامس)

⁽²⁾ محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان؛ المقياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، (القاهرة ،دار الفكر العربي ، 2000) ص255.

استعان الباحثان بعدد من الادبيات والمراجع العلمية والدراسات المشابهة وفي ضوء ذلك استطاعوا من صياغة (30) فقرة تخص الكفاءة المهنية بصورة تمهيدية على شكل حزمة واحدة وتكون بدائل الاجابة عليه (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وتعطى الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) وقد روعي في صياغة الفقرات ، ان تكون قابلة لتفسير واحد فقط وسهلة الفهم وتعبر عن فكرة واحدة لكي يكون معنى الفقرة واضحاً لا غموض فيه وعدم استخدام صيغة النفي لكي لا تربك المفحوص .

3-2-4-1 صدق مقياس الكفاءة المهنية :

وبعد أن تم صياغة فقرات مقياس الكفاءة المهنية بصيغته الأولية قام الباحثان بإعداد استبانة موضحين فيها فقرات المقياس ، وقد تم عرض الاستبانة على السادة الخبراء وذلك لبيان آرائهم حول صلاحية الفقرات او عدم صلاحيتها او إضافة او حذف لما يروه مناسباً وبعد الأخذ برأي الخبراء تم استبعاد (7) فقرات من مقياس وذلك لعدم حصولها على نسبة اتفاق 75% ، إذ يشير بلوم إلى أنه " يمكن الاعتماد على موافقة آراء الخبراء بنسبة 75% فاكثراً في مثل هذا النوع من الصدق " ⁽²⁾ وبذلك تكون الفقرات المتفق عليها (30) فقرة والتي حصلت على نسبة اتفاق أكثر من (75%) كما حصل الميزان التقدير على نسبة اتفاق (100%) .

3-1-3-2 التجربة الاستطلاعية :

لغرض معرفة مدى وضوح الفقرات والتعليمات الخاصة بمقياسي الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية ولأجل كشف الفقرات التي تتسم بالغموض من حيث صياغتها أو لغتها أو مضمونها بالنسبة لعينة المقياس وكذلك لمعرفة الوقت المستغرق للإجابة ، استطاع الباحثان باختيار عينة من مجتمع البحث البالغ عددها (10) أعضاء من نادي سولاف الجديد ، وتم إجراء التجربة الاستطلاعية عليهم بتاريخ 2020/9/22 ، وتبين وضوح التعليمات والفقرات ، وإن الوقت المستغرق للإجابة على المقياسي تراوح بين (15-25) دقيقة .

3-1-3-3 التجربة الأساسية لمقياس الكفاءة المهنية :

بعد إتمام الخطوات اللازمة لأعداد المقياس وتجهيزه بالصورة الواضحة ، قام الباحثان بإجراء التجربة الأساسية بهدف استكمال خطوات العملية لبناء مقياس الكفاءة المهنية لدى رؤساء اندية المنطقة الشمالية في الدوري الممتاز والاولى بالكرة الطائرة ، تم توزيع الاستبيانات في يوم 26 / 9 / 2020 واستمرت لغاية 1 / 11 / 2020 ، وقد بلغت عدد العينة (100) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري الممتاز والدرجة الاولى وشكلوا نسبة (53.763 %) من مجتمع البحث وتم اعتمادها كعينة بناء ، تم استثناء عينة

(2) بلوم وآخرون (1983) : تقييم الطالب التجمعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي و آخرون ، (دار ما كجرو هيل ، القاهرة) ص 126 .

التجربة الاستطلاعية البالغ عددهم (10) أعضاء من نادي سولاف الجديد ، وحصل الباحثان على اجابات جميع الأعضاء .

3-3-1-4 التحليل الاحصائية لفقرات مقياس الكفاءة المهنية :

3-3-1-4-1 معامل الاتساق الداخلي :

"يؤدي فحص الاتساق الداخلي للاختبار إلى الحصول على تقدير الصدق التكويني، وفي هذه الحالة يعين معامل الارتباط بين نتيجة كل عبارة في المقياس على حده مع نتيجة مجموع البعد بأكمله" ⁽¹⁾، تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للوصول إلى القوة التمييزية للفقرات ، إذ أن هذه الطريقة تقدم لنا مقياساً متجانساً في فقراته بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس ككل ، فضلاً عن قدرتها على إبراز الترابط بين فقرات المقياس ، تم اختيار اجوبة لعينة عددها (100) من اعضاء الاندية الرياضية للمنطقة الشمالية ونسبة (53.763 %) من العدد الكلي وقد استخدم معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحقيق ذلك بواسطة نظام (SPSS)، وكما موضح في الجدول(2):

الجدول (2)

يبين قيم معاملات الارتباط لفقرات مقياس الكفايات الإدارية

ت	ارتباط الموقف بالدرجة الكلية	قيمة sig	ت	ارتباط الموقف بالدرجة الكلية	قيمة sig
-1	.421**	.000	16	.305**	.002
-2	.435**	.000	17	.532**	.000
-3	.645**	.000	18		
-4	.500**	.000	19	.350**	.000
-5	.350**	.000	20	.364**	.000
-6	.435**	.000	21	.483**	.000
-7	.350**	.000	22	.350**	.000
-8	.269**	.007	23	.421**	.000
-9	.483**	.000	24	.532**	.000
-10	.364**	.000	25	.500**	.000
-11	.645**	.000	26	.350**	.000
-12	.326**	.001	27	.645**	.000
-13			28	.285**	.004
-14	.532**	.000	29	.500**	.000
-15	.285**	.004	30		

يتضح من الجدول (2) أن الفقرات المحذوفة في الاتساق الداخلي : (13 ، 18 ، 30)

3-3-1-4-2 اسلوب المجموعتان المتطرفتان :

إن الهدف من تحليل الفقرات هو التأكد من كفايتها في تحقيق مبدأ الفروق الفردية الذي يقوم عليه المقياس ، فيتم حساب القوة لغرض الإبقاء على الفقرات المميزة وحذف الفقرات غير المميزة ، فقد رتبت

(1) مصطفى حسين باهي واميمة انور عقدة: مقياس الانجاز العدوانى، مجلة نظريات وتطبيقات، العدد (37)، كلية التربية الرياضية للبنين في ابو قير، الاسكندرية، 2000. ص128.

درجات الأعضاء والبالغ عددهم (100) عضواً تصاعدياً استناداً إلى أسلوب المجموعتين المتطرفتين إذ تم اختيار نسبة (27%) من الدرجات العليا ونفس النسبة من الدرجات الدنيا لتمثلاً للمجموعتين المتطرفتين ، إذ يؤكد ستانلي و هوبكنس " إن هذه النسبة تجعل المجموعتين مثاليتين من جانب الحجم والتمايز"⁽¹⁾ ، وقد ضمت كل مجموعة (48) عضواً ، وقد تم إجراء الاختبار التائي على المجموعتين المتطرفتين بهدف معرفة الفروق بينهما واعتمدت قيمة (ت) الدالة إحصائياً مؤشراً لتمييز الفقرات والجدول (3) يوضح ذلك

الجدول (3)

يبين قيم الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم t المحسوبة للمجموعتين الدنيا و العليا ودلالاتها المعنوية لفقرات المقياس.

ت	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيم (ت) المحتسبة	الدلالة (sig)
	سـ	ع±	سـ	ع±		
-1	3.93	.874	3.00	.679	4.347	.000
-2	3.48	1.156	2.56	.934	3.238	.002
-3	4.41	.636	3.11	1.013	5.632	.000
-4	3.85	.662	2.44	.751	7.303	.000
-5	3.67	.877	2.81	1.075	3.190	.002
-6	3.48	1.156	2.56	.934	3.238	.002
-7	3.89	.641	3.11	.698	4.266	.000
-8						
-9	3.63	.884	2.85	.949	3.117	.003
-10	3.78	.577	3.04	1.224	2.844	.006
-11	4.41	.636	3.11	1.013	5.632	.000
-12	3.56	.641	2.96	.898	2.792	.007
-13						
-14	4.11	.577	3.22	.641	5.356	.000
-15	3.70	.669	2.89	.698	4.380	.000
-16	3.78	.641	3.33	.620	2.590	.012
-17	4.11	.577	3.22	.641	5.356	.000
-18	3.82	.654	2.54	.656	4.393	.000
-19	3.89	.641	3.11	.698	4.266	.000
-20	3.78	.577	3.04	1.224	2.844	.006
-21	3.63	.884	2.85	.949	3.117	.003
-22	3.67	.877	2.81	1.075	3.190	.002
-23						
-24	4.11	.577	3.22	.641	5.356	.000
-25	3.85	.662	2.44	.751	7.303	.000
-26	3.89	.641	3.11	.698	4.266	.000
-27	4.41	.636	3.11	1.013	5.632	.000
-28	3.70	.669	2.89	.698	4.380	.000
-29	3.85	.662	2.44	.751	7.303	.000
-30						

يتضح من الجدول (3) أن الفقرات التي سقطت في المجموعتان المتطرفتان هي : (8 ، 13 ، 23 ،

(30)

اما الفقرات المتفق عليها بالطريقتين (الاتساق الداخلي و المجموعتان المتطرفتان هي : (13 ، 30) و عدد الفقرات المحذوفة بالطريقتين (5) فقرات وهي : (8 ، 13 ، 18 ، 23 ، 30).

3-1-5 ثبات المقياسين :

ويعني "مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها" ⁽¹⁾ ، ولغرض معرفة مدى ثبات الاستبانة هناك عدة طرق لحساب الثبات ، اعتمد الباحثان بإستخراج ثبات المقياس بأستخدام طريقة الأختبار وإعادة تطبيق الأختبار وذلك من خلال تطبيقه على (10) مختبر من الاعضاء الهيئة الادارية والذين لم يتم إشراكهم في إجراءات البحث النهائية، وقد بلغ معامل الثبات للمقياس الثبات للكفاءة المهنية معامل الارتباط (0.847) اما الثبات للثقافة التنظيمية معامل الارتباط (0.839) .

3-1-6 تصحيح المقياس :

بعد إكمال عملية الاعداد واستخراج المعاملات العلمية اللازمة لمقياس الكفاءة المهنية من خلال الإجراءات السابقة اصبح المقياس مكوناً من (25) فقرة بصورته النهائية ملحق (3) وتكون الاجابة عنه من خلال اختيار بديل واحد من خمس بدائل وهي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، إطلاقاً) وحددت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للفقرات على التوالي وبذلك تراوحت الدرجة الكلية للمقياس بين (25-125) وان المتوسط الفرضي للمقياس بلغ (75)

3-4 الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحثان الحقيبة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات في البحث الحالي .

4- عرض النتائج ومناقشتها :

4-1 عرض ومناقشة النتائج الثقافية التنظيمية والكفاءة المهنية .

الجدول (4)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي للثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي
الثقافة التنظيمية	3.4236	0.16396	75
الكفاءة المهنية	3.4076	0.15626	75

يتبين من الجدول (4) إن الوسط الحسابي بلغ الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (3.4236) وبانحراف معياري بلغ (0.16396) والوسط الفرضي كان (75) ، وللکفاءة المهنية قد بلغ (3.4076)

⁽¹⁾ صلاح الدين محمود علام؛ القياس والتقويم التربوي والنفسي؛ ط10 (القاهرة، دار الفكر العربي، 2000) ص131.

وبانحراف معياري بلغ (0.15626) والوسط الفرضي كان (75) ، وعند مقارنة بالوسط الحسابي للثقافة التنظيمية كان (3.4236) والكفاءة المهنية (3.4076)

يتبين ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية اذ تبين أن الكفاءة المهنية اقل من الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في المنطقة الشمالية بلعبة كرة الطائرة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية ، وهذا يدل على ان رؤساء الاندية الرياضية الشمالية يمتلكون كفاءة مهنية وثقافة تنظيمية جيدة في ادارة انديتهم .

الجدول (5)
يبين الارتباط بين مقياسي الكفاءة المهنية والثقافة التنظيمية

المتغير	سـ	ع	معامل الارتباط	Sig	الفروق
الثقافة التنظيمية	3.4236	0.16396	0.905	0.000	معنوي
الكفاءة المهنية	3.4076	0.15626			

يتبين من الجدول (5) إن الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية قد بلغ (3.4236) وبانحراف معياري بلغ (0.16396) ، وبلغ الوسط الحسابي للكفاءة المهنية (3.4076) وبانحراف معياري بلغ (0.15626) ، وتبين ان قيمة معامل الارتباط هي (0.905) وهذا يدل على أن قيمة معامل الارتباط معنوية وتفسر الفروق بين درجات على مقياسي الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية وكانت درجات الثقافة التنظيمية اعلى من الكفاءة المهنية لرؤساء الاندية ، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن رؤساء الاندية الرياضية في المنطقة الشمالية المشاركين في الدوري الممتاز والدرجة الاولى للكرة الطائرة يمتلكون ثقافة تنظيمية عالية في ادارة انديتهم وهذا يعني ان رؤساء هذه الاندية تضع أهداف واضحة أمام الملاكات الإدارية اي يعملون بمبدأ التعاون مع المسؤولين واشراك جميع العاملين وتوفير الامكانيات اللازمة لهم داخل النادي وتشجيعهم على جميع الخدمات التي يقدموها وكذلك استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة ويشير (ابراهيم الراوي و وليد خالد) ان من لديهم ثقافة تنظيمية قادرين على توجيه الموارد المادية والبشرية وتوظيفها واستثمارها وتوجيه سلوك العاملين واتخاذ القرارات الصحيحة والى ضمان تنفيذ الانظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات⁽¹⁾ .

ومن خلال النتائج التي ظهرت نرى إن رؤساء أندية المنطقة الشمالية حازوا على ثقة أعضاء الهيئات الادارية لانديتهم لقدرتهم وتمتعهم بقدر وافر من كفاءة مهنية وهذا يعني أن لديهم الامكانيات الكافية لمواجهة الصعوبات التي تواجههم والقدرة على حل المشكلات ومواجهة الازمات إضافة الى ذلك السمات الشخصية التي يمتلكها الرئيس التي تلعب دور هام في إدارة و قيادة الاندية الرياضية فهي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة عمل المسؤولين

(1) ابراهيم يونس الراوي ووليد خالد همام ؛ الإدارة الرياضية الحديثة ، ط1 (ابريل ،دار النشر مطبعة الدباغ ،2017) ص 14

ويعزو الباحثان ايضاً ان الشجاعة في اتخاذ القرارات واختيار أفضل الأساليب للاتصال والتواصل مع اعضاء الهيئات العامة وتفويض قسم من الصلاحيات وتمكين وتنمية وبناء العلاقات الإنسانية واعتماد الأسس العلمية في التقييم لأعضاءها يساهم في تميز المؤسسة الرياضية وتصحيح مسارها وتكاتفها وتحقيقها لأفضل الإنجازات من خلال حسن معاملة أعضائها ولاعبائها حيث ان القائد الناجح " هو الذي يكون لديه القدرة على معاملة الآخرين وتوجيههم في كل المواقف وان يحصل منهم على أقصى تعاون وأفضل سلوك تحت اي ظرف من الظروف " (1).

وكذلك يعزو الباحثان نجاح رؤساء الأندية في قيادتهم لمؤسساتهم الرياضية وبناء ثقافة مميزة لها من خلال تفاعلها مع أعضائها وهيئتها العامة بالاستناد على نظامها الداخلي وتنمية قدراتهم العقلية وتوظيف خبراتهم الانفعالية بالتعامل الناجح مع الازمات والمشاكل التي تواجهها بكفاءة مهنية مستندة على أسس علمية . ويذكر (موسى وإبراهيم " بأن النجاح في العلاقات الشخصية يعتمد على قدرة الفرد على التفكير في خبراته الانفعالية والمعلومات الانفعالية " (2) .

5-1 الاستنتاجات والتوصيات

5-1-1 الاستنتاجات :

- 1- أظهرت النتائج ان رؤساء الأندية المنطقة الشمالية يمتلكون ثقافة تنظيمية عالية في إدارة انديتهم .
- 2- أظهرت النتائج فاعلية وصلاحية مقياس الكفاءة المهنية لدى رؤساء أندية الدوري الممتاز و الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية للكرة الطائرة .
- 3- أظهرت النتائج بان هناك علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية لرؤساء أندية الدوري الممتاز و الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية للكرة الطائرة .
- 4- أظهرت النتائج ان رؤساء أندية المنطقة الشمالية لديهم كفاءة مهنية في إدارة انديتهم.

5-2 التوصيات :

- 1- الثقافة التنظيمية عنصر مهم وفعال وعليه التعريف بأهميتها لأعضاء الأندية الرياضية .
- 2- لمقياس الكفاءة المهنية أهمية علمية من الضروري اعتمادها من قبل الأندية.
- 3- اقامة دورات تعريفية وتطويرية لعناصر الكفاءة المهنية وبيان دورها في تميز المؤسسات الرياضية .

(1) عبد الملك عودة ؛ الأصلاح والإدارة ، (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 1963) ، ص223.

(2) موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد الجزائري ؛ تحليل السلوك التنظيمي : (عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ،

4- إجراء دراسات أخرى عن الثقافة التنظيمية والكفاءة المهنية لمستويات وعينات أخرى في المؤسسات الإدارية و الرياضية مختلفة .

المصادر

- إبراهيم الحسن الحكمي ،الكفاءات المهنية المطلوبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات (مجلة رسالة الخليج العربي -المملكة العربية السعودية ، العدد التسعون ، 2014)
- إبراهيم يونس الراوي ووليد خالد همام ؛ الإدارة الرياضية الحديثة ، ط1 (أبريل ،دار النشر مطبعة الدباغ .2017).
- أحمد جاد عبد الوهاب ؛ السلوك التنظيمي : (مصر ، المنصورة ، دار الوفاء ،2000) .
- بلوم وآخرون (1983) : تقييم الطالب التجمعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي و آخرون ،(دار ما كجرو هيل ، القاهرة) .
- حمد بن فرحان الشلوي ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي _ دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية / كلية الدراسات العليا ، 2005) .
- خالد الهيتي ؛ إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي : (عمان ، دار وائل للنشر ، 2005) .
- خالد محمود عزيز وآخرون ؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى: (مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد 3 ، الجزء 2 ، المجلد 5 ، 2012) 9 .
- سيد محمود الطواب ؛ البحث العلمي(أسسه وأساليبه) : (الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب، 2017) .
- صلاح الدين محمود علام؛ القياس والتقويم التربوي والنفسي: ط10 (القاهرة، دار الفكر العربي،2000)
- عبد الملك عودة ؛ الأصلاح والإدارة ، (القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، 1963)
- مبارك محمد العتبي ؛ أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية : (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عماد للدراسات العليا ، الأردن ، 2007) .
- محمد عبد الجبار خندقجي ونواف عبد الجبار خندقجي؛ مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر : (أريد، عالم الكتب الحديث، 2012) .
- محمد فتحي الكرداني؛ البحث العلمي نظريات -تطبيقات، ط1: (الإسكندرية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لندنيا الطباعة، 2015) .
- محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، (القاهرة ،دار الفكر العربي ، 2000) .
- مصطفى حسين باهي واميمة انور عقدة: مقياس الانجاز العدواني، مجلة نظريات وتطبيقات، العدد (37)، كلية التربية الرياضية للبنين في ابو قير ، الاسكندرية،2000 .
- موسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد الجزائري ؛ تحليل السلوك التنظيمي : (عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1990) .
- Ebrahim alhasan alhakmiu ,the professional competencies required for a university professor from the point of view of his students and their relationship to some variables , risalat al-khaleeg al-arabi magazine – kingdom of Saudi Arabia Issue ninety 2014 .

- Ebrahim Y. Arrawi and Waleed Kh. Humam , Modern Manageing Sport , 1st Ed., Arbeel , Al-Dabbagh Publisher .
- Ahmed J. Abdulwahhab , Organized Behavior , Egypt , Al-Mansour , Alwafa`a Publisher , 2000 .
- Bloom and Others (1983) , Training and Congregational Students Application , translated by Mohammed A. Al-Mufti and others , MakeJro publisher – Cairo .
- Hamad Bin F. Ashawi , Organized Culture and It`s Relation with Organized Rootlessness – Fields Study on Military College of King Khalid , A thesis , Arabic University of Nayef King for Security Science / Higher Study College , 2005 .
- Khalid Al-Heety , Humanity Sources Managed – Strategy Entrance , Amman , Wa`el Publisher , 2005 .
- Khalid M. Azeez and Others , Organized Culture and its Relation with Organized Conflict Treatment by Managers and Artists in Some Sport Organizations , Nenava , Sport Educational and Science Magazine , 3rd Ed., 2nd Part , 2012 .
- Sayed M. Al-Tawwab , Scientific Research (Styles and Foundations) , Alexandria Centre for Books , 2017 .
- Salaheldeen M. Allam , Psychological and Educational Appreciation Measure , 10th Ed., Cairo , Al-Fikr Al-Arabi , 2000 .
- Mubarak M. Al-Atbi , The Effect of Organized Climate on the Workers` Roles in Kwait Petrol , Athesis , Higher Studies / Emad University , Jordan , 2007 .
- Muhammed A. Khandaqchi and Nawaf A. Khandaqchi , Scientific Research Syllabus , A Modern Educational Look , Arbeel , Modern Books World , 2012 .
- Muhammed F. Al- Kardani , Scientific Research Theories – Applications , 1st Ed., Alexandria , Sport World Establishment Publisher , Al-Wafa`a Publisher , 2015 .
- Mohammed A. Allawi , and Muhammed N. Radhwan , Sport Educational Measure and Sport Psychological , Cairo , Al-Fikr Al-Arabi Publisher , 2000 .
- Mustafa H. Bahi and Umaima A. Uqdah , Aggressive Performing Measure , Applications and Theories Magazine , 37Ed., Sport Educational College for Boys in Abu – Qeer , Alexandria , 2000 .
- Mousa T. Al-Madhoon and Ebrahim M. Al- Jazzari , organized Analysis , Amman Students Service Arabic Centre , 1990 .

ملحق (1)

فقرات مقياس الثقافة التنظيمية بصيغته النهائية

فقرات الثقافة التنظيمية

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة العليا على تفويض مروضيهم المزيد من السلطات .					
2	تشجع الإدارة العليا ملاكاتها الإدارية والفنية على الابتكار					
3	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الملاكات الإدارية والفنية لتسهيل عملية إنجازها					
4	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية					
5	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة					
6	تمتلك الإدارة العليا أنظمة رسمية ودقيقة معلنة للملاكات الإدارية والفنية					
7	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف					
8	تتعامل الملاكات الإدارية والفنية كعائلة واحدة					
9	التحديات التي تواجهها الملاكات الإدارية والفنية تسمح لهم بالتعلم والنمو					
10	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي					
11	العامل الحاسم لنجاح المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء					
12	تحرص الإدارة العليا على زيادة (توطيد) الثقة بين الملاكات الإدارية والفنية					
13	تولي الإدارة العليا اهتماماً منقطع النظير للملاكات الإدارية والفنية وتشجع المبتكرين منهم					
14	تولي الإدارة العليا اهتماماً لإنجاز الأهداف بكفاءة					
15	تتنافس الملاكات الإدارية والفنية في الأقسام لتحقيق كفاءة أفضل					
16	تشجع الإدارة العليا الملاكات الإدارية والفنية على المشاركة في جميع أنشطة المنظمة					
17	توفر الإدارة العليا لملاكاتها الأمن الوظيفي					
18	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية					
19	تتعاون الملاكات الإدارية والفنية في حماية المنظمة وممتلكاتها					
20	لدى الإدارة العليا استعداد لتحمل المخاطر					
21	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها					
22	تولي الإدارة العليا اهتماماً بالملاكات الإدارية والفنية من أجل زيادة كفاءتهم ومتابعة إنجازاتهم					
23	تهتم الإدارة العليا بتطوير وسائل الاتصال بين مواردها البشرية					
24	يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار					
25	تشجع الإدارة العليا ملاكاتها الإدارية والفنية على العمل الجماعي					

الملحق (2) أسماء الخبراء الذين تم عرض المقياسيين عليهم

الاسم	اللقب العلمي	التخصص	العنوان
عبد الوود احمد خطاب الزبيدي	استاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
عظيمة عباس السلطاني	أستاذ	علم نفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة صلاح الدين
نصير قاسم خلف	أستاذ	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
جاسم عباس علي	أستاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
خالد محمود عزيز	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
سريته عمر عولا	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة صلاح الدين
سعد عباس عبد الجناحي	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
يسار صباح جاسم	أستاذ مساعد	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
سندس موسى جواد	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد

ملحق (3)

فقرات مقياس الكفاءة المهنية بصيغته النهائية

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
1	يظهر امام الاعضاء بالمظهر اللائق					
2	يحترم وعوده وينجزها ضمن الوقت المحدد					
3	يسعى لتحسين ادائه في العمل من خلال توظيف خبراته ومهاراته الفنية					
4	مؤهلاته العلمية تتناسب مع المنصب الذي يشغله					
5	يعمل على تقييم أداء الاعضاء بشكل موضوعي					
6	يقدم الحوافز للاعضاء من اجل تحسين ادائهم					
7	يعمل بأقصى جهد للمحافظة على كفاءة سير العمل					
8	يتابع المهام والواجبات التي يكلف بها الأعضاء					
9	يلجأ الى نقد الاعضاء بطريقة بناءة في العمل					
10	يمتلك القدرة على التفاوض والنقاش لحل المشاكل داخل المؤسسة					
11	يحرص على تحمل المسؤولية تجاه واجباته وقراراته					
12	يتمتع بالمرونة لتيسير العمل الاداري دون الاخلال بالانظمة والتعليمات					
13	يؤمن بالتخطيط والتطوير السليم والمتدرج في المؤسسة					
14	يمتلك شخصية قوية يفرض احترامه على الآخرين بعمله					
15	لديه القدرة في التعامل مع الجمهور وحسن التصرف معهم					
16	يحرص على مشاركة في جميع المناسبات الاجتماعية لاعضاء النادي					
17	يبث روح التعاون والتشاور بين أعضاء النادي في اتخاذ القرارات					
18	يعقد اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة الادارية					
19	لديه القدرة على تشخيص المعوقات الادارية والمالية في النادي					
20	يتبع اللامركزية في العمل من خلال تمكين الأعضاء وتفويض الصلاحيات .					
21	يمتلك الجرأة في اتخاذ القرارات الصارمة والحاسمة					
22	واثق من نفسه وحيادي في العمل					
23	يتقبل النقد بروح رياضية					
24	يمتلك القدرة على وضع الخطط البديلة لمواجهة الحالات الطارئة					
25	داعم أساسي للأفكار الابداعية والابتكارية					