

محددات البيئة التنظيمية لأعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية

م.م. هيثم محمد كاظم

أ.م.د. ناهده عبد زيد الدليمي

م.م. خالدة عبد زيد الدليمي

١- التعريف بالبحث :

١-١ مقدمة البحث وأهميته :

تعد الإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بأغلب جوانب حياة الإنسان ،وفي الوقت نفسه هي وسيلة فعالة وناضجة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من المجالات ،وان غياب الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية و الارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل .

وتضع الإدارة طبقا لأسلوب الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ، أهدافها الطويلة والقصيرة الأجل وتحدد الأهداف الكلية المنظمة والأهداف الفرعية والجزئية وعمل إدارة المنظمة أو القسم ، أما أساس الإدارة هو تحديد الأهداف، فهو أن يحدد الرؤساء والمرعوسين الأهداف التي يمكنهم تحقيقها في الفترة الزمنية القادمة وتشجع الإدارة المرعوسين على أن يضعوا أهداف شخصية إلي جانب أهداف العمل ، ويتطلب استخدام الأساليب العلمية والتطبيقية الحديثة للإدارة و عي على جانب كبير من الأهمية في القطاعات الوظيفية للمنظمة أو النادي والخاصة بتطوير الأداء وطرق العمل وذلك لتمكين الإدارة من تقييم الأداء وبلورة المشكلات الإدارية والتنفيذية الموجودة ،تمهيدا لتناول تلك المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة للتغلب عليها من اجل تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.^١

وتختلف العوامل التي تؤثر في البيئة التنظيمية من منظمة إلى منظمة اخرى وذلك طبقا لطبيعة هذه المنظمة ،هل هي منظمة خدمية أم ذات طبيعة خاصة،وان هذه العوامل من الممكن أن يكون لها بعض التأثيرات على البيئة التنظيمية داخل الأندية الرياضية وبالتالي ينعكس هذا التأثير على كفاءة العاملين فيها، إذ إنهم يعملون كحلقة متصلة من رؤساء ومرعوسين، ويؤثر النادي تأثيرا أساسيا في الأداء من خلال البيئة السائدة فيه خلال التوقعات التي يكونها العضو عن النادي والإمكانيات المتاحة فيه، والأعضاء داخل النادي تتكون لديهم توقعات معينة وفقا لمراكزهم وأدوارهم التنظيمية في ضوء أهدافهم والحاجات والمهارات المتوفرة لديهم ومع توفر الإمكانيات في النادي تتوفر البيئة التنظيمية المناسبة للحصول على أفضل الأعمال، فالأعضاء عندما يقدمون على العمل في النادي تكون لديهم مجموعة من الأهداف يريدون تحقيقها، فضلا عن مجموعة الحاجات يريدون إشباعها من خلال ما يتوفر لديهم من طاقات ومهارات مختلفة لها المساهمة الكبيرة في تحقيق هذه الأهداف، كما أنهم يدعون اتجاهات معينة تجاه النادي الذي ينتمون إليه ويتسم سلوكهم الإيجابية في العمل التي يشعرون بأنها ستوفر لهم بيئة صالحة ،فإذا حصل التفاعل بين التوقعات والموارد والإمكانيات المتاحة في النادي وبين أهداف وحاجات الأعضاء فيه يتم تحقيق أهداف النادي بصورة أكثر فاعلية.

^١ -علي السلمي .إدارة الموارد البشرية، القاهرة:مكتبة غريب، ١٩٨١، ص١٧.

ومن كل ما تم ذكره فان الباحثون يرون أهمية توافر بيئة تنظيمية مناسبة تدعم الجوانب أو النواحي الايجابية للعملية التدريبية والنشاطات المختلفة للأعضاء العاملين في الأندية مما يساهم في تطوير أداء عملهم فيها.

٢-١ مشكلة البحث :

تعاني بعض المؤسسات والمنظمات في العراق ومنها الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية العراقية من انخفاض مستوى أداء أعضائها وقد يرجع هذا الانخفاض في اغلب الأحيان إلى نقص أو عجز في الموارد المالية أو مستوى التقنيات المستخدمة فيها، أو انخفاض الروح المعنوية لديهم ومدى رضاهم عن العمل، أو وجود سلوكيات سلبية يقوم بها بعض الأعضاء العاملين في هذه الأندية وذلك في ظل ما يعيشه العالم في الوقت الحاضر من تغيرات وتطورات سريعة وكبيرة، ومن ثم يجب على الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية مواكبة عمليات التغيير والتطور المتزايدة التي تحدث في أنحاء العالم وفي المجالات كافة وذلك من خلال التصاعد الكبير في المعرفة العلمية والتكنولوجية الإدارية ضمن سياسة الانفتاح على العالم والحاجة الماسة إلى تطوير العمل في هذه الأندية، الأمر الذي يتطلب مساندة هذا التطور أو التقدم بالعمل الجاد وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة للأعضاء العاملين فيها وتوفير الرعاية الكاملة لهم، كون استثمار الطاقات البشرية هو أعلى استثمار يحقق مواصلة التطور في المجالات كافة ومنها المجال الرياضي.

٣-١ أهداف البحث :

يهدف البحث التعرف على :

١- محددات المناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية.

٢- طبيعة محددات المناخ التنظيمي لأعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية.

٤-١ مجالات البحث :

١-٤-١ المجال البشري:- أعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية وهي (بابل - الحلة - الكوفة - البلدي - الهاشمية-السياحة، القاسم،الهندية)

١-٤-٢ المجال الزمني :-المدة من ٢٠٠٧/٦/٢ ولغاية ٢٠٠٧/٨/٢٠

١-٤-٣ المجال المكاني :- الأندية الرياضية العراقية قيد البحث.

٢- الدراسات النظرية :

١-٢ الإدارة:

تعد الإدارة من العلوم ذات الأهمية القصوي التي تخدم المجتمع في المجالات والأنشطة المختلفة ،ولابد من اللجوء إليها في معالجة العديد من المشكلات التي تواجه الأفراد والمجتمعات الحديثة ،فالإدارة تتعامل مع الكثير من المتغيرات التي تعتمد بعضها على البعض الآخر وان هذه المتغيرات تزداد في الكم وفي درجة التعقيد والتدخل كلما اتسع حجم الإدارة.

ويمكن تعريف الإدارة على إنها " عملية البحث عن معوقات العمل وتحديد نوع وطبيعة المشكلات القائمة ووضع الحلول المناسبة لها"١ ،كما عرفت الإدارة بأنها " عملية اتخاذ القرارات لاستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة بأعلى درجة من الكفاءة"٢ ، والإدارة هي فن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تحقيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضوع التطبيق فإن الإنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج إلي قدرات خاصة ٣.

إن جميع الألعاب والأنشطة في المجال الرياضي لكي يتم تحقيق أهدافها المرجوة لابد أن يكون ذلك من خلال إدارة ذات كفاءة عالية وإشراف علمي وإداري جيد ومن أفضل العناصر أو الأفراد، إذ إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها إنما يتحقق عن طريق مواجهة الأفراد للمعوقات أو المشكلات التي تعيق إنجاز ذلك والعمل على تلافيتها. لذا ينبغي على جميع العاملين في المجال الرياضي دراسة علم الإدارة لمساعدتهم في ممارسة أعمالهم الإدارية ،ففقهم الإداري واستيعابه لعمله الإداري وتداركه للعلاقات الإنسانية وتنفيذ المبادئ الإدارية الصحيحة يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بأفضل وأسهل الأساليب.

٢-٢ البيئة التنظيمية:

تعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية تستطيع الإدارة التأثير على الفرد أو العنصر البشري داخل المنظمة الذي يعد جوهر عملية رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة.

وتعرف البيئة التنظيمية هي عبارة عن "مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في

المنظمة"٤.

١- عادل حسن الإدارة، القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة ،١٩٧٨، ص١٢.

٢- إبراهيم عبد المقصود. التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب ،١٩٨١، ص٨.

٣ - أمين أنور الخولي . أصول التربية البدنية والرياضية ، القاهرة: دار الفكر العربي ،١٩٩٦، ص١١٤.

٤- لطفي راشد محمد. التغيير التنظيمي منهج متطور وزيادة الكفاية الإنتاجية ،بحث منشور، القاهرة ،مجلة إدارة الأعمال العربية ،١٩٧٨، ص١٣.

ويقصد أيضا بالبيئة التنظيمية بأنها "مقدار الفرق بين الصورة التي يكونها الفرد عن المنظمة التي يود الالتحاق بها من حيث أحوال المنظمة وظروف العمل فيها ونظم الإشراف التي يتبعها السادة المشرفون ونظم الثواب والعقاب المعمول بها وما أدركه من واقع الأمر عن أحوال تلك المنظمة بعد الالتحاق بها.^١

٣- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

- ٣-١ منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظرا لملاءمته وطبيعة الدراسة الحالية.
- ٣-٢ عينة البحث: تكونت عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية العاملين في بعض الأندية الرياضية العراقية وهي (بابل، الحلة، الكوفة، البلدي، الهاشمية، السياحة، القاسم، الهندية) وبلغ عددهم (٥٤) عضو .
- ٣-٣ أدوات البحث : استخدام الباحثون الأدوات والوسائل المساعدة الآتية لاستكمال إجراءات البحث وهي:-
- المصادر والمراجع . - استمارة مقياس المناخ التنظيمي. - استمارة لتفريغ البيانات .
- ٣-٤ إجراءات البحث : تم إتباع الخطوات الآتية لاستكمال إجراءات البحث :-

٣-٤-١ مقياس البيئة التنظيمية

بعد التقصي والمطالعة للعديد من المصادر المتوفرة ذات الصلة بموضوع البحث ، أخذ الباحثون مقياس البيئة التنظيمية لـ(اليتون) عن هشام مصطفى قرني^٢ ، ويعد هذا المقياس احد المقاييس المتعرف عليها للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية داخل المنظمات المختلفة ، إذ تم الاعتماد عليه في كثير من البحوث والدراسات ذات العلاقة ويتكون هذا المقياس من (٩) محاور هي(الهيكل التنظيمي ، المسؤولية، الثواب ، المخاطرة ، حرارة العلاقات ، الدعم والمساندة، معايير الأداء، الصراع، الولاء والانتماء).

ثم قام الباحثون باختيار خمسة محاور من محاور هذا المقياس لأنها تتلاءم وطبيعة البيئة التنظيمية الموجودة في الأندية الرياضية العراقية، بعد ما تم عرضه على بعض السادة الخبراء والمختصين* ، وذلك لحساب المعاملات العلمية لهذا المقياس ، وقد حصلت المحاور المختارة على نسبة اتفاق مئوية قدرها (١٠٠ %) وقد تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ** المتكون من خمسة محاور وبعده (٣٠) عبارة ايجابية وسلبية وكما هو مبين في الجدول(١).

١- إبراهيم محمد. تقييم مقياس كفاءة العاملين في الأجهزة الحكومية وإثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد على ديوان عام وأحياء ومحافظات القاهرة، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة: كلية التجارة، ١٩٩٦، ص٥٢.

٢- هشام مصطفى قرني. المناخ التنظيمي وأثره على كفاءة العمل ورضا طالب كلية الشرطة عن مستوى الخدمات الرياضية المقدمة له، أطروحة دكتوراه، جامعة حلوان: كلية التربية الرياضية، القاهرة، ٢٠٠٤..

* ينظر الملحق(١).

** ينظر الملحق(٣).

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

الجدول (١)

يبين العبارات الخاصة بكل محور من محاور مقياس المناخ التنظيمي

ت	محاور المقياس	عدد العبارات	العبارات الايجابية	العبارات السلبية
١-	الهيكل التنظيمي	٨	٨٠٧،٦،٥،٤،٣،١	٢
٢-	المسئولية	٧	١٣،١١،١٠	١٥،١٤،١٢،٩
٣-	الثواب	٦	٢٩،١٨،١٧،١٦	٢١،٢٠
٤-	حرارة العلاقات	٥	٢٦،٢٥،٢٣،٢٢	٢٤
٥-	الولاء والانتماء	٤	٢٧،٢٩،٢٨	٣٠

يقوم عضو الهيئة الإدارية بالإجابة عن كل عبارة من خلال ثلاث إجابات هي (موافق، غير متأكد، غير موافق)

تعطى الدرجات كما يأتي:-

١- بالنسبة للعبارات الايجابية :-

- موافق (٢) درجة.

- غير متأكد (١) درجة.

- غير موافق (٠) درجة.

٢- بالنسبة للعبارات السلبية:-

- موافق (٠) درجة .

- غير متأكد (١) درجة.

- غير موافق (٢) درجة.

٣-٤-٢ الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء الآراء والملاحظات قام الباحثون بتصحيح استمارة المقياس وتعديل صياغة مفرداتها ثم وضعها بصورتها الأولية، بعدها تم عرض هذه الاستمارة كدراسة استطلاعية على عينة بعدد (١٠) أعضاء هيئة إدارية تم اختيارها عشوائيا من المجتمع الأصلي للدراسة، إذ تصاحب تطبيق الاستمارة المقابلة الشخصية. تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية للمدة من ٢٠٠٧/٦/١٠ ولغاية ٢٠٠٧/٦/٢٠.

٣-٤-٣ المعاملات العلمية للمقياس:

٣-٤-٣-١ معامل الصدق:

اعتمد الباحثون الصدق الظاهري كمؤشر لإثبات مدى صلاحية استمارة الاستبيان في قياس محددات البيئة التنظيمية لأعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية، إذ يرى أيبيل "إن أفضل طريقة في معرفة الصدق الظاهري للمقياس أو الاختبارات هو أن تعرض على لجنة من الحكام المتخصصين لفحص فقراته فحوا منطقيا ظاهريا للوقوف على مدى قياسها للسمه أو الظاهرة المراد قياسها" ^١، لذا تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء والمختصين (كما ذكر سابقا) لتحديد مدى صدق مفردات استمارة الاستبيان.

٣-٤-٣-٢ ثبات المقياس: للتحقق من ثبات الاستمارة اعتمد الباحث طريقة إعادة الاختبار، إذ تم الاعتماد على عرض استمارة الاستبيان على عينة من أعضاء الهيئات الإدارية العاملون في بعض الأندية الرياضية العراقية والبالغ عددهم (١٠) أعضاء، ثم تم إعادة تطبيق الاستبيان بفصل زمني قدره (١٠) أيام على العينة نفسها التي اختيرت من مجتمع البحث الأصلي، وقد بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين لاستمارة الاستبيان بمحاورها الخمس (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، الثواب، حرارة العلاقات، الولاء والانتماء) بقيمة (٠.٩٠) وهي قيمة عالية لبيان ثبات الاستبيان.

٣-٤-٣-٥ تنفيذ الدراسة الرئيسية: بعد إعداد استمارة الاستبيان لمقياس البيئة التنظيمية بشكلها النهائي وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم التنفيذ للمدة من ٢٠٠٧/٦/٣٠ ولغاية ٢٠٠٧/٨/٢٠ على عينة البحث المتمثلة بأعضاء الهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية العراقية قيد البحث، ومن خلال المقابلة الشخصية من قبل الباحثين وفريق العمل المساعد*.

٣-٦ الوسائل الإحصائية: استخدم الباحثون الوسائل الإحصائية الآتية لإظهار النتائج: -^٢

١- النسبة المئوية: - ٢- معامل الارتباط (بيرسون) - ٣- الوسط الحسابي: - ٤- الأهمية النسبية:-

^١ - Ebel , Robert , L . Essentials of Educational Measurement , 2nd . ed . V . J . Prentice – Hall , 1972 . P . 151 .

* - ينظر الملحق (٢).

^٢ - تم اعتماد المصادر الآتية:-

١- عبد الرحمن عدس . مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ج٢ ، مكتب الأقصى ، ١٩٨١ ، ص٢١٤

٢- وديع ياسين التكريتي وحسن محمد العبيدي - التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية - المكتبة

الوطنية - الموصل - ١٩٩٩ ص١٥٠ ، ص٢١٨ .

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

الجدول (٢)

يبين عدد التكرارات والنسب المئوية لدرجات التقويم ومجموع التكرارات الكلي لأفراد عينة البحث

م	الفقرات	موافق		غير متأكد		غير موافق		
		ك	%	ك	%	ك	%	
أ-	المحور الأول : الهيكل التنظيمي							
١-	اعتقد إن الوظائف بالنادي محددة بأسلوب واضح ونوعياتها محددة طبقا لقانون الأندية الرياضية ولوائحها.	٢٨	٤٨.٢٧	٢٤	٤١.٣٨	٦	١٠.٣٤	
٢-	لا يعرف أحيانا من هو المسؤول عن اتخاذ القرار بالنادي.	٤	٦.٨٩	١٨	٣١.٠٣	٣٦	٦٢.٠٧	
٣-	تقوم إدارة النادي بشرح سياسة الهيكل الإداري وتنظيمه النادي بوضوح تام لجميع العاملين.	٣٨	٦٥.٥٢	٦	١٠.٣٤	١٤	٢٤.١٤	
٤-	يلعب الروتين دورا ضئيلا جدا في النادي	١٨	٣١.٠٣	١٦	٢٧.٥٩	٢٤	٤١.٣٨	
٥-	إن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الأفكار الجيدة أن تتال العناية	٣٦	٦٢.٠٧	١٨	٣١.٠٣	٤	٦.٨٩	
٦-	انخفاض النشاط في النادي يرجع أحيانا إلى قصور الإدارة في التخطيط والتنفيذ.	٤٦	٧٩.٣١	٢	٣.٤٥	١٠	١٧.٢٤	
٧-	في بعض المهام التي عملت بها لم يكن واضحا بالتحديد من هو الرئيس المباشر.	٦	١٠.٣٤	٢٢	٣٧.٩٣	٣٠	٥١.٧٢	
٨-	تهتم إدارة النادي في كثير من الأحيان بدعوة الأفراد المناسبة للقيام بالمهام المطلوبة.	٤٠	٦٨.٩٦	١٤	٢٤.١٤	٤	٦.٨٩	
ب-	المحور الثاني: المسؤولية							
٩-	لا ننق كثيرا في المبادرة الفردية في النادي بل يتم مراجعة كل شيء تقريبا أكثر من مرة.	٢٦	٤٤.٨٣	٢٢	٣٧.٩٣	١٠	١٧.٢٤	
١٠-	تتمثل الإدارة في رجوعك إليها في كل شيء فإذا كنت تعتقد أنك على صواب فلا تتردد.	٣٦	٦٢.٠٧	١٦	٢٧.٥٩	٤	٦.٨٩	
١١-	يعد الإشراف في النادي أساسا لرسم الخطوط العريضة للمروسين ليتحملوا المسؤولية.	٢٦	٤٤.٨٣	١٨	٣١.٠٣	١٤	٢٤.١٤	

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

٢٧.٥٩	١٦	٣٧.٩٣	٢٢	٣٤.٤٨	٢٠	١٢- انك لن تتقدم من النادي مالم تقاوم وتعاند وتجرب بنفسك وعلى مسئوليتك
٥٥.١٧	٣٢	٣٤.٤٨	٢٠	١٠.٣٤	٦	١٣- مبدأنا هو أن يحل كل فرد مشاكله بنفسه.
٤١.٣٨	٢٤	١٧.٢٤	١٠	٤١.٣٨	٢٤	١٤- إذا ما أخطأ احد فانه يقدم مجموعة من الأعذار.
٣٧.٩٣	٢٢	١٣.٧٩	٨	٤٨.٢٧	٢٨	١٥- إحدى المشاكل في النادي هي إن الأفراد لا يريدون تحمل المسؤولية.
						ج- المحور الثالث: الثواب
٣٤.٤٨	٢٠	٢٤.١٤	١٤	٤١.٣٨	٢٤	١٦- ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد والانتقادات
٢٤.١٤	١٤	٢٧.٥٩	١٦	٤٨.٢٧	٢٨	١٧- في النادي يوجد نظام للمكافآت يساعد الفرد الأفضل للتقدم نحو الأفضل.
١٣.٧٩	٨	١٧.٢٤	١٠	٦٨.٩٦	٤٠	١٨- تتناسب مكافأة الأفراد مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل.
٢٤.١٤	١٤	٤٤.٨٣	٢٦	٣١.٠٣	١٨	١٩- نسبة الانتقادات من النادي عالية جدا.
٣٧.٩٣	٢٢	٢٤.١٤	١٤	٣٧.٩٣	٢٢	٢٠- لا ينال الفرد المكافأة والتقدير الكافي عندما يؤدي عملا جيدا.
٥٨.٢٠	٣٤	١٣.٧٩	٨	٢٧.٥٨	١٦	٢١- إذا أخطأت مرة أثناء عملك في النادي فلا بد أن تتال عقابا.
						د- المحور الرابع: حرارة العلاقات
٣.٤٥	٢	٢٠.٦٩	١٢	٧٥.٨٦	٤٤	٢٢- يسود جو من الإخوة والصدافة بين العاملين في النادي.
٢٧.٥٨	١٦	١٧.٢٤	١٠	٥٥.١٧	٣٢	٢٣- يتصف النادي بمناخ هادئ للعمل.
٥٨.٢٠	٣٤	٢٤.١٤	١٤	١٧.٢٤	١٠	٢٤- انه لمن الصعب أن يتعرف الأفراد على بعضهم البعض داخل النادي.
٥١.٧٢	٣٠	٢٤.١٤	١٤	٢٤.١٤	١٤	٢٥- الانعزالية في العمل تسود العاملون في النادي.
١٠.٣٤	٦	١٧.٢٤	١٠	٧٢.٤١	٤٢	٢٦- هناك قدر كافي من الحرارة في العلاقة بين الإدارة والعاملين
						هـ- المحور الخامس: الولاء والانتماء
٣.٤٥	٢	١٠.٣٤	٦	٨٦.٢١	٥٠	٢٧- يشعر الفرد بالفخر نحو الانتماء للنادي.
٣.٤٥	٢	١٣.٧٩	٨	٨٢.٢٧	٤٨	٢٨- اشعر إنني عضو في فريق يعمل بكفاءة.
٣.٤٥	٢	١٧.٢٤	١٠	٧٩.٣١	٤٦	٢٩- اشعر إلى حد ما بالولاء الشخصي نحو النادي.
٥١.٧٢	٣٠	٢٧.٥٨	١٦	٢٠.٦٩	١٢	٣٠- في النادي يهتم الأفراد كثيرا بمصالحهم الخاصة أولا.

يظهر الجدول (٢) وجود اختلافات وتباينات في مقدار التكرارات ونسبها المئوية المحققة لجميع عبارات محاور مقياس البيئة التنظيمية وحسب إجابات عينة البحث حول اختيارات الإجابة الثلاث (موافق، غير متأكد، غير موافق)

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

الجدول (٣)

يبين المجموع التقديري والأهمية النسبية لفقرات محاور مقياس البيئة التنظيمية

ت	الفقرات	المجموع التقديري	الأهمية النسبية للمجموع التقديري
أ-	المحور الأول : الهيكل التنظيمي		
-١	اعتقد إن الوظائف بالنادي محددة بأسلوب واضح ونوعياتها محددة طبقا لقانون الأندية الرياضية ولوائحها.	٨٠	% ٦٨.٩٦
-٢	لا يعرف أحيانا من هو المسؤول عن اتخاذ القرار بالنادي.	٩٠	% ٧٧.٥٩
-٣	تقوم إدارة النادي بشرح سياسة الهيكل الإداري وتنظيمه النادي بوضوح تام لجميع العاملين.	٨٢	% ٧٠.٦٨
-٤	يلعب الروتين دورا ضئيلا جدا في النادي	٥٢	% ٤٤.٨٣
-٥	إن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الأفكار الجيدة أن تتال العناية	٩٠	% ٧٧,٥٩
-٦	انخفاض النشاط في النادي يرجع أحيانا إلى قصور الإدارة في التخطيط والتنفيذ.	٩٤	% ٨١.٠٣
-٧	في بعض المهام التي عملت بها لم يكن واضحا بالتحديد من هو الرئيس المباشر.	٨٢	% ٧٠.٦٩
-٨	تهتم إدارة النادي في كثير من الأحيان بدعوة الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة.	٩٤	% ٨١.٠٣
ب-	المحور الثاني: المسؤولية		
-٩	لا نتق كثيرا في المبادرة الفردية في النادي بل يتم مراجعة كل شيء تقريبا أكثر من مرة.	٤٢	% ٣٦.٢١
١٠	تتمثل الإدارة في رجوعك إليها في كل شيء فإذا كنت تعتقد أنك على صواب فلا تتردد.	٨٨	% ٧٥.٨٦
-١١	يعد الإشراف في النادي أساسا لرسم الخطوط العريضة للمرؤوسين ليتحملوا المسؤولية.	٧٠	% ٦٠.٣٤
-١٢	إنك لن تتقدم من النادي مالم تقاوم وتعاود وتجرب بنفسك وعلى مسؤوليتك	٥٤	% ٤٦.٥٥
١٣	مبدأنا هو أن يحل كل فرد مشاكله بنفسه.	٣٢	% ٢٧.٥٨
-١٤	إذا ما أخطأ احد فانه يقدم مجموعة من الأعذار.	٥٨	% ٥٠
-١٥	إحدى المشاكل في النادي هي إن الأفراد لا يريدون تحمل المسؤولية.	٥٢	% ٤٤.٨٣

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

ج -	المحور الثالث: الثواب		
-١٦	ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد والانتقادات	٦٢	% ٥٣.٤٥
-١٧	في النادي يوجد نظام للمكافآت يساعد الفرد الأفضل للتقدم نحو الأفضل.	٧٢	% ٦٢.٠٧
-١٨	تتناسب مكافأة الأفراد مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل.	٩٠	% ٧٧.٥٩
-١٩	نسبة الانتقادات من النادي عالية جدا.	٦٢	% ٥٣.٤٥
-٢٠	لا ينال الفرد المكافأة والتقدير الكافي عندما يؤدي عملا جيدا.	٥٨	% ٥٠
-٢١	إذا أخطأت مرة أثناء عملك في النادي فلا بد أن تتال عقابا.	٧٦	% ٦٥.٥٢
د -	المحور الرابع: حرارة العلاقات		
-٢٢	يسود جو من الإخوة والصدقة بين العاملين في النادي.	١٠٠	% ٨٦.٢١
-٢٣	يتصف النادي بمناخ هادىء للعمل.	٧٤	% ٦٣.٧٩
-٢٤	انه لمن الصعب أن يتعرف الأفراد على بعضهم البعض داخل النادي.	٨٢	% ٧٠.٦٨
-٢٥	الانزالية في العمل تسود العاملون في النادي.	٤٢	% ٣٦.٢١
-٢٦	هناك قدر كافي من الحرارة في العلاقة بين الإدارة والعاملين	٩٤	% ٨١.٠٣
هـ -	المحور الخامس: الولاء والالتزام		
-٢٧	يشعر الفرد بالفخر نحو الانتماء للنادي.	١٠٦	% ٩١.٣٨
-٢٨	اشعر إنني عضو في فريق يعمل بكفاءة.	١٠٤	% ٨٩.٦٦
-٢٩	اشعر إلى حد ما بالولاء الشخصي نحو النادي.	١٠٢	% ٨٧.٩٣
-٣٠	في النادي يهتم الأفراد كثيرا بمصالحهم الخاصة أولا.	٧٦	% 65.52

يظهر الجدول (٣) المجموع التقديري والأهمية النسبية لعبارات محاور مقياس البيئة التنظيمية، إذ نلاحظ إن أكبر مجموع تقديري في محور الهيكل التنظيمي هو للعبارة (٦) وهي (انخفاض نشاطنا يرجع أحيانا إلى قصور في الإدارة والتخطيط والتنفيذ) والعبارة (٨) وهي (تهتم إدارتنا في كثير من الأحيان بتجميع الأفراد المناسبة للقيام بالمهمة المطلوبة من خلال التنظيم)، إذ كان مقدار المجموع التقديري لهما (٩٤) بأهمية نسبية (٨١.٠٣)، أما في محور المسؤولية فكان أكبر مجموع تقديري سجلته العبارة رقم (١٠) وهي (تتمثل الإدارة في رجوعك إليها في كل شيء فإذا كنت تعتقد أنك على صواب فلا تتردد) ومقداره (٨٨) بأهمية نسبية (٧٥.٨٦) %، وفي محور الثواب حققت العبارة رقم (١٨) وهي (تتناسب مكافأة الأفراد مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل) أكبر مجموع تقديري مقداره (٩٠) بأهمية نسبية (٧٧.٥٩) %، أما محور حرارة العلاقات فنجد إن العبارة رقم (٢٢) والتي هي (يسود جو من الإخوة والصدقة بين العاملين في النادي) قد حققت أكبر مجموع تقديري وهو (١٠٠) بأهمية نسبية (٨٦.٢١) %، وأخيرا نلاحظ إن العبارة رقم (٢٧) التي هي (يشعر الفرد بالفخر نحو الانتماء للنادي) قد حققت أكبر مجموع تقديري وهو (١٠٦) بأهمية نسبية مقدارها (٩١.٣٨) %

الجدول (٤)

يبين الأوساط الحسابية والأهمية النسبية للمجموع التقديري والترتيب لمحاور مقياس البيئة التنظيمية

ت	محاور المقياس	عدد العبارات	الوسط الحسابي للمجموع التقديري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١-	الولاء والانتماء	٤	97	83.62%	١
٢-	الهيكل التنظيمي	٨	٨٣	٧١.٥٥%	٢
٣-	حرارة العلاقات	٥	٧٨.٤	٦٧.٥٨%	٣
٤-	الثواب	٦	٧٠	٦٠.٣٥%	٤
٥-	المسؤولية	٧	٥٦.٥٧	٤٨.٨٤%	٥

يبين الجدول (٤) والوسط الحسابي والأهمية النسبية للمجموع التقديري لدرجات محاور مقياس البيئة التنظيمية، إذ نجد إن الوسط الحسابي للمجموع التقديري لمحور الولاء والانتماء هو (٩٧) بأهمية نسبية مقدارها (٨٣.٦٢%) وجاء بالترتيب الأول ، أما محور الهيكل التنظيمي فكان وسطه الحسابي (٨٣) بأهمية نسبية مقدارها (٧١.٥٥%) وحقق الترتيب الثاني، في حين كان الوسط الحسابي لمحور حرارة العلاقات الذي حقق وسطا حسابيا مقداره (٧٨.٤) بأهمية نسبية (٦٧.٥٨%) وبهذا احتل الترتيب الثالث، أما الترتيب الرابع فكان من نصيب محور الثواب الذي حقق وسطا حسابيا قدره (٧٠) بأهمية نسبية مقدارها (٦٠.٣٥%)، أما محور المسؤولية فكان وسطه الحسابي (٥٦.٥٧) بأهمية نسبية (٤٨.٨٤%) مما جعله أن يحتل الترتيب الخامس والأخير ضمن محاور مقياس البيئة التنظيمية.

٤-٢ مناقشة النتائج: من خلال ما تم عرضه من نتائج في الجداول (٤،٣،٢) الخاصة بمحاور مقياس البيئة التنظيمية

يتبين ما يأتي:-

١- محور الولاء والانتماء: حصل هذا المحور على الترتيب الأول بنسبة مئوية مقدارها (83.62%) وكانت أعلى عباراته التي حصلت على أعلى نسبة مئوية هي :-

١- العبارة رقم (٢٧) التي هي يشعر الفرد بالفخر نحو الانتماء للنادي وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٩١.٣٨%)

٢- العبارة رقم (٢٨) التي هي اشعر إنني عضو في فريق يعمل بكفاءة وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٨٩.٦٦%).

٣- العبارة رقم (٢٩) التي اشعر إلى حد ما بالولاء الشخصي نحو النادي وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٨٧.٩٣%).

ويرى الباحثون من خلال النسب المئوية العالية لأراء أفراد العينة في هذا المحور، إذ يشعر الأعضاء العاملون في النادي بالولاء والانتماء التام لناديهم الذي ينتمون إليه وذلك لتميز النادي عن باقي مجالات العمل الأخرى لتوافر مقومات بيئة العمل الضرورية والمشجعة لإكمال الأعمال أو المهام على خير وجه من هيكل تنظيمي مناسب لأعضاء الهيئة الإدارية يوفر لهم الأعمال أو المهام التي تتلائم وقدراتهم وطاقتهم مع توافر بيئة تنظيمية مناسبة تدعمها العلاقات الإنسانية التي يشعر من خلالها الأعضاء بالانتماء والولاء إلى الجماعة وبالتالي للنادي متفقيين على تحقيق هدف واحد ومهم إلا وهو مصلحة النادي والعاملين فيه، فضلاً عن إن أسلوب تنظيم إدارة النادي ومجالات العمل داخلها يشعر العضو بالسعادة وفخر الانتماء للنادي لمل يتمتع به هذا النادي من مكانة اجتماعية وأهمية كبيرة للدور الذي يقوم به لخدمة المجتمع وأفراده جميعاً.

٢- محور الهيكل التنظيمي: نجد أن هذا المحور قد حقق الترتيب الثاني ضمن محاور المقياس وبنسبة مئوية مقدارها (

٧١.٥٥%) وان أعلى العبارات التي حصلت على أعلى نسبة مئوية هي العبارات الآتية:-

١- العبارة رقم (٦) التي هي انخفاض النشاط في النادي يرجع أحياناً إلى قصور الإدارة في التخطيط والتنفيذ. وهي عبارة سلبية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٨١.٠٣%)

٢- العبارة رقم (٨) التي هي تهتم إدارة النادي في كثير من الأحيان بدعوة الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٨١.٠٣%) أيضاً.

ويرى الباحثون إن النسب المئوية العالية التي حققتها العبارات في هذا المحور تدل على وجود هيكل تنظيمي يتسم بوضوح ملحوظ، كما يتسم بالثبات والاستقرار النسبي مع تحديد واضح لطرق الاتصال بين الأعضاء في النادي باختلاف مستويات عملية الإشراف التي يقومون بها، أي إن الهيكل التنظيمي بالنادي يشتمل على شكل الإدارة أو القسم إلى آخر العمال مع تحديد الواجبات أو المهام.

٣- محور حرارة العلاقات: حصل هذا المحور على الترتيب الثالث بنسبة مئوية مقدارها (٦٧.٥٨%) وكانت أعلى

عباراته التي حصلت على أعلى نسبة مئوية هي :-

- العبارة رقم (٢٢) التي هي يسود جو من الإخوة والصدقة بين العاملين في النادي وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٨٦.٢١%).

- العبارة رقم (٢٤) التي هي انه لمن الصعب أن يتعرف الأفراد على بعضهم البعض داخل النادي يسود جو من الإخوة والصدقة بين العاملين في النادي وهي عبارة سلبية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها (٧٠.٦٨%).

ويرى الباحثون من خلال نتائج عبارات هذا المحور وارتفاع نسبها المئوية الايجابية إلى إن طبيعة العمل في النادي تحتم على أعضائه قضاء وقت طويل وعدد ساعات عمل كثيرة، الأمر الذي يشعرهم بمجموعة عمل واحدة

ويعملون لهدف واحد ويكمل كل عضو الآخر للوصول إلى الهدف المطلوب وهو الأداء الامثل ويساهم ذلك في إيجاد بيئة تنظيمية اجتماعية ايجابية بين الأعضاء في الهيئة الإدارية للنادي ،كما ينتج عن التواجد الدائم والمستمر في النادي إلى سرعة المشاركة الوجدانية بين الأعضاء في مختلف الظروف والمواقف فيشعرهم ذلك بالثقة والطمأنينة والتعاون بين زملائهم سواء كان ذلك لإنجاز مهامهم أو مواجهتهم للظروف الاجتماعية الأخرى التي يمرون بها،وهذا يأتي من خلال العلاقات الإنسانية المتبادلة بينهم.

٤-محور الثواب:حصل هذا المحور على الترتيب الرابع بنسبة مئوية مقدارها (٦٠.٣٥%)وكانت أعلى عباراته التي حصلت على أعلى نسبة مئوية هي :-

١-العبارة رقم (١٨) التي هي تتناسب مكافأة الأفراد مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها(٧٧.٥٩%).

٢- العبارة رقم (١٧) التي هي في النادي يوجد نظام للمكافآت يساعد الفرد الأفضل للتقدم نحو الأفضل وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها(٦٢.٠٧%).

ويرى الباحثون من خلال ما حققته عبارات هذا المحور من نتائج إن الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية تهتم بمبدأ الثواب أكثر من اهتمامها بمبدأ العقاب ،المر الذي يساهم في دفع عجلة العمل والإنجاز للأعضاء وهذا يخلق بيئة ايجابية للعمل يشعروهم بالطمأنينة، كما بينت نتائج عبارات هذا المحور أيضا إن نتائج تقييم الأداء الموضوعية تساعد الإدارة على دعم سياسة عملها نحو العاملين وتستطيع من خلال هذه السياسة التمييز بين الأعضاء ومستوى كفاءتهم وقدراتهم،وبذلك يكون لديها القدرة على الاختيار المناسب للعضو المناسب وفي المكان أو المهمة المناسبة لقدراته وطاقاته.

٥-- محور المسؤولية:

حصل هذا المحور على الترتيب الخامس بنسبة مئوية مقدارها (٤٨.٨٤ %) وكانت أعلى عباراته التي حصلت على أعلى نسبة مئوية هي :-

١-العبارة رقم (١٠) التي هي تتمثل الإدارة في رجوعك إليها في كل شيء فإذا كنت تعتقد انك على صواب فلا تتردد وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها(٧٥.٨٦%).

٢- العبارة رقم (١١) التي يعد الإشراف في النادي أساسا لرسم الخطوط العريضة للمرووسين ليتحملوا المسؤولية وهي عبارة ايجابية وحصلت على نسبة مئوية مقدارها(٦٠.٣٤%).

ويرى الباحثون من خلال نتائج هذا المحور إن طبيعة العمل تدعم وبشكل ملحوظ عمل الجماعة وروح الفريق وهي سمة أساسية في إكمال الأعمال الإدارية في النادي وإنجازها،وهذا المر يأتي من خلال مشاركة الرئيس مع المرووسين في وضع القواعد والخطوات الأساسية لإنجاز المهام والعمال على أكمل وجه،وبهذا يتوفر للأعضاء بيئة تنظيمية تشعروهم من خلالها بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف النادي المطلوب تحقيقها.

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

١-٥ الاستنتاجات: من خلال النتائج التي حصل عليها الباحثون تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :-

- ١- الهيكل التنظيمي للهيئات الإدارية في بعض الأندية الرياضية محدد وبأسلوب واضح.
 - ٢- سياسة الهيئة الإدارية للأندية واضحة ومحددة لجميع الأعضاء العاملين فيها.
 - ٣- جاءت محددات البيئة التنظيمية وحسب درجة أهميتها النسبية في المحاور وبالترتيب الأتي(الولاء والانتماء، الهيكل التنظيمي، حرارة العلاقات، الثواب، المسؤولية) .
 - ٤- قلة إعداد البحوث والدراسات وكذلك قلة عقد المؤتمرات لبحث أمور العمل الرياضي في الأندية الرياضية العراقية.
- ٥-٢ التوصيات: يوصى الباحثون بما يأتي:-

- ١- التأكيد على وضوح الهيكل التنظيمي وتحديده، فضلا عن إتاحة الفرص داخل الهيكل التنظيمي لتولي المناصب الإدارية بشكل متوازن ومناسب للأفراد الأكفاء.
- ٢- ضرورة مشاركة أعضاء الهيئة الإدارية للنادي كافة في وضع البرامج وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه .
- ٣- توفير النشاطات الرياضية والاجتماعية التي تخلق بيئة ايجابية من العلاقات بين الأعضاء العاملين الأمر الذي يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للنادي.
- ٤- ضرورة ربط المكافآت بكفاءة الأداء حتى يشعر الأعضاء بمدى صدق المكافآت والحوافز وذلك يدفعهم إلى تحسن عملهم في النادي.

المصادر والمراجع :

- * إبراهيم عبد المقصود. التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية،الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨١.
- * أمين أنور الخولي . أصول التربية البدنية والرياضية ، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٦.
- * عادل حسن .الإدارة، القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٨.
- * عبد الرحمن عدس . مبادئ الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ج ٢ ، مكتب الأقصى ، ١٩٨١.
- * علي السلمي . إدارة الموارد البشرية، القاهرة:مكتبة غريب، ١٩٨١.
- * لطف رشاد محمد.التغير التنظيمي منهج متطور وزيادة الكفاية الإنتاجية ،بحث منشور،القاهرة ،مجلة إدارة الأعمال العربية، ١٩٧٨.
- * -هشام مصطفى قرني. المناخ التنظيمي وأثره على كفاءة العمل ورضا طالب كلية الشرطة عن مستوى الخدمات الرياضية المقدمة له،أطروحة دكتوراه،جامعة حلوان:كلية التربية الرياضية، القاهرة، ٢٠٠٤..
- * وديع ياسين التكريتي وحسن محمد العبيدي - التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية الموصل: المكتبة الوطنية، ١٩٩٩.

Ebel , Robert , L . Essentials of Educational Measuremet , 2nd . ed . V . J. Prentice – Hall , *

1972.

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات وأقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

الملحق (١)

يبين أسماء السادة الخبراء والمختصين الذين تم عرض عليهم مقياس البيئة التنظيمية

ت	الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
١-	د.محمد الياسري	أستاذ	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٢-	د.محمود داود	أستاذ	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٣-	د.حاجم شاني	أستاذ	جامعة البصرة- كلية التربية الرياضية
٤-	د.مازن عبد الهادي	أستاذ	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٥-	د.لمياء الديوان	أستاذ	جامعة البصرة- كلية التربية الرياضية
٦-	د.ياسين علوان	أستاذ مساعد	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٧-	د.جمال صبري	أستاذ مساعد	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٨-	د.عامر سعيد	أستاذ مساعد	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٩-	د.عايد حسين	أستاذ مساعد	جامعة بابل- كلية التربية الرياضية

الملحق (٢)

يبين أسماء فريق العمل المساعد

ت	الاسم	الصفة
١-	السيد باسم حسن	طالب دكتوراه- جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٢-	السيد نعمان هادي	طالب دكتوراه- جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٣-	السيد ماهر عبد الحمزة	طالب دكتوراه- جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٤-	السيد فراس سهيل	مدرس مساعد- جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٥-	السيد نصر حسين	مدرس مساعد- جامعة بابل- كلية التربية الرياضية
٦-	السيد فراس كسوب	طالب ماجستير- جامعة بابل- كلية التربية الرياضية

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

الملحق (٣)

يبين استمارة مقياس البيئة التنظيمية بصورته النهائية

السيد الفاضل.....

تحية طيبة:

يرجى التفضل بالإجابة على هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة صح أمام خيارات الإجابة التي تختارها، مع

ملاحظة عدم ترك اعي عبارة دون الإجابة عليها.

مع التقدير

ت	الفقرات	موافق	غير متأكد	غير موافق
أ-	المحور الأول : الهيكل التنظيمي			
١-	اعتقد إن الوظائف بالنادي محددة بأسلوب واضح ونوعياتها محددة طبقا لقانون الأندية الرياضية ولوائحها.			
٢-	لا يعرف أحيانا من هو المسؤول عن اتخاذ القرار بالنادي.			
٣-	تقوم إدارة النادي بشرح سياسة الهيكل الإداري وتنظيمه النادي بوضوح تام لجميع العاملين.			
٤-	يلعب الروتين دورا ضئيلا جدا في النادي			
٥-	إن الضوابط الزائدة عن الحد والقواعد الإدارية التفصيلية والروتين كلها عوامل تجعل من الصعب على الأفكار الجيدة أن تتل العناية			
٦-	انخفاض النشاط في النادي يرجع أحيانا إلى قصور الإدارة في التخطيط والتنفيذ.			
٧-	في بعض المهام التي عملت بها لم يكن واضحا بالتحديد من هو الرئيس المباشر.			
٨-	تهتم إدارة النادي في كثير من الأحيان بدعوة الأفراد المناسبة للقيام بالمهام المطلوبة.			
ب-	المحور الثاني: المسؤولية			
٩-	لا نثق كثيرا في المبادرة الفردية في النادي بل يتم مراجعة كل شيء تقريبا أكثر من مرة.			
١٠	تتمثل الإدارة في رجوعك إليها في كل شيء فإذا كنت تعتقد انك على صواب فلا تتردد.			
١١-	بعد الإشراف في النادي أساسا لرسم الخطوط العريضة للمرؤوسين ليتحملوا المسؤولية.			
١٢-	انك لن تتقدم من النادي مالم تقاوم وتعاود وتجرب بنفسك وعلى مسئوليتك			
١٣	مبدأنا هو أن يحل كل فرد مشاكله بنفسه.			
١٤-	إذا ما أخطأ احد فانه يقدم مجموعة من الأعذار .			

المؤتمر العلمي السادس عشر لكليات واقسام التربية الرياضية في العراق . بابل ٢٠٠٧

١٥-	إحدى المشاكل في النادي هي إن الأفراد لا يريدون تحمل المسؤولية.
ج-	المحور الثالث: الثواب
١٦-	ينال الفرد في الغالب من المكافآت والتشجيع ما يفوق التهديد والانتقادات
١٧-	في النادي يوجد نظام للمكافآت يساعد الفرد الأفضل للتقدم نحو الأفضل.
١٨-	تتناسب مكافأة الأفراد مع درجة امتيازهم في أدائهم للعمل.
١٩-	نسبة الانتقادات من النادي عالية جدا.
٢٠-	لا ينال الفرد المكافأة والتقدير الكافي عندما يؤدي عملا جيدا.
٢١-	إذا أخطأت مرة أثناء عملك في النادي فلا بد أن تتال عقابا.
د-	المحور الرابع: حرارة العلاقات
٢٢-	يسود جو من الإخوة والصداقة بين العاملين في النادي.
٢٣-	يتصف النادي بمناخ هادئ للعمل.
٢٤-	انه لمن الصعب أن يتعرف الأفراد على بعضهم البعض داخل النادي.
٢٥-	الانعزالية في العمل تسود العاملون في النادي.
٢٦-	هناك قدر كافي من الحرارة في العلاقة بين الإدارة والعاملين
هـ-	المحور الخامس: الولاء والانتماء
٢٧-	يشعر الفرد بالفخر نحو الانتماء للنادي.
٢٨-	اشعر إنني عضو في فريق يعمل بكفاءة.
٢٩-	اشعر إلى حد ما بالولاء الشخصي نحو النادي.
٣٠-	في النادي يهتم الأفراد كثيرا بمصالحهم الخاصة أولا.