

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في

محافظة نينوى

م.م زيد فتاح محمد^٣

م.د محمد ذاكّر سالم^٢

ا.م.د عدي غانم الكواز^١

(الاستلام ١ آب ٢٠١٠ القبول ٢ تشرين الثاني ٢٠١٠)

المخلص

هدف البحث على

- التعرف على الخصائص التنظيمية لإحداث التطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية. تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت العينة من (٥٣) عضواً ومن ضمن (٣٢) اتحاداً رياضياً في محافظة نينوى، وفي جمع البيانات تم استخدام استبيان (تشخيص المنظمة) Organizational Diagnosis المعد من قبل مارين Marrin والذي ترجمه الدكتور عبد الباري (الدرّة ١٩٨٥)، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة جتمان ومعامل الفا. واستنتج الباحثون مايتي :

١- تمتلك الاتحادات الرياضية مقومات التطوير الايجابي المتمثل في وضوح أهدافها وجودة هيكلها التنظيمي وامتلاكها قيادات كفوءة وعلاقات وظيفية جيدة وأساليب معاونة تساعد في إحداث التغيير المقصود إلا أنها تفتقر إلى الحوافز الكافية الأمر الذي يقلل من دافعية الأعضاء نحو التطوير.

Diagnosis of organizational attribution access to the organizational development of Sport Unions in Ninavah

Assist.Prof.Dr.0day.C.AL-Kwaz

Assist Lecturer.Dr.Mohamed.th.najeeb

Assist Lecturer.Zaid.F.

Abstract

The research aims at:

-Recognizing organizational attribution to introduce organizational development in Sport Unions.

The descriptive approach was used. The sample included (53) administrative members belong to (32) sport unions in Ninavah. The data were analyzed statistically by using t-test for one sample, Pearson correlation coefficient, Guttman formula and Alpha coefficient.

The researchers concluded the following:

1. Unions of Sport have abutments positive development that clarified in definite goals, quality of organizational farms, possess a competence leaders and, assistant way to help it to make conscious change, but it have not more motivation to trend to development .

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة وأهمية البحث:

تهدف عمليات التطوير التنظيمي لأية منظمة مهما كانت فلسفة وأسلوب عملية التطور فيها إلى زيادة الفاعلية التنظيمية بالدرجة الأولى وحل المشاكل والأزمات الإدارية التي تواجه المنظمات وتحسين مستوى أداء الأفراد على اعتبار انه لا توجد منظمة إدارية خالية من معيقات العمل أو مشكلات إدارية تعيق تنفيذ البرامج

^١ مديرة التربية الرياضية والفنية/كلية التربية الرياضية/جامعة الموصل/العراق.

^٢ مديرة التربية الرياضية والفنية/كلية التربية الرياضية/جامعة الموصل/العراق

^٣ مديرة التربية الرياضية والفنية/كلية التربية الرياضية/جامعة الموصل/العراق

تخصيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

والأهداف ، وهذه المشكلات يمكن أن تكون على المستوى الإداري أو الفني ، وهنا تكمن قدرة وتصميم المنظمة على التطوير والتغيير من أجل التخلص من معوقات العمل (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤، ١٦٠-١٦١).

ويعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وقد تناوله الكتاب والباحثون تحت مسميات عديدة منها التغيير والتحديث والتطوير. (اللوزي ، ٢٠٠٣، ٤٩).

ومن خصائص التطوير انه ذو طابع عملي يعتمد على المعلومات الحية والدقيقة ، كما انه يقوم على تشخيص معوقات التطوير وتحديد مشاكله وصياغة معالجته (هيئة التحقق والادعاء العام، ٢٠٠٩، ١). ويتطلب تطوير المنظمات إدارة تدير هذه العملية والتي تعتمد على التشخيص والتداخل وإدارة البرامج (الحربي، ٢٠٠٩، ٣).

ويعد التشخيص التنظيمي أو تشخيص المشكلة (Digenesis Problem) الخطوة الأولى من خطوات التطوير التنظيمي وان اغلب هذه المشكلات تدور حول (الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الحوافز، الأنظمة المساندة، العلاقات الوظيفية، الأسلوب القيادي) (الاقتصادي، ٢٠٠٩، ٦).

لقد أصبح هذا النوع من التغيير والتطوير الشغل الشاغل لمنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها الحالي وتطويره (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥٣٥)، ومن هذه المنظمات ألتحادات الرياضية التي تعد من المنظمات التي تعمل في الإشراف على تشكيل المنتخبات الرياضية التي تعد الواجهة التي تعبر عن المستوى الرياضي للقطر، إذ تعمل الاتحادات الفرعية على إعداد الفرق لإشراكهم في المباريات التي يسعى الاتحاد المركزي لإقامتها في أنحاء العراق كافة وتسيير سبل ممارستها وإدارتها وتنظيم نشاطها فضلا عن تنظيم الدورات والمباريات العربية والإقليمية والقارية والدولية بموافقة اللجنة الأولمبية (الخطيب والمشهداني، ١٩٨٩، ٢٤٤).

عليه فان الاتحادات الرياضية يجب أن تواكب التغييرات والتطورات الحاصلة في الرياضة العربية والعالمية من خلال تبني سياسة مستقبلية قائمة على التشخيص التنظيمي لإحداث التغيير المطلوب، وذلك يتطلب من رؤساء وأعضاء الاتحادات أن يكون لهم القدرة والكفاءة على أحداث التغيير المخطط من خلال إصلاح ما يمكن إصلاحه في بيئة الاتحادات بكل مقوماتها وعناصرها المختلفة والبحث عن الأفضل بما يسهم بإثارة كوامن الإبداع لدى الأعضاء.

وتظهر أهمية البحث الحالي من أهمية الاتحاد الرياضي نفسه هذا المفصل الحيوي الذي يلعب دورا مهما في تنمية الشباب والمجتمع بدنيا وخلفيا والذي من خلال نتائج البحث الحالي يمكن تشخيص الجوانب التنظيمية الرئيسة في تطويره وتحديد جوانب الضعف والقوة فيها والتي يمكن أن تساعد المهتمين بتطوير الاتحادات الرياضية من معالجة جوانب الضعف والمحافظة على جوانب القوة مما يساعد على بناء جوانبها التنظيمية بناء علميا متينا يساعد من مجارة التطورات الخارجية بثبات والوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق أهدافها

٢-١ مشكلة البحث:

ينبغي أن يتم التغيير المخطط في إطار المجالات التي تكون أكثر عرضة للضغوط البيئية (الخارجية) مع العمل بشكل جاد في إجراء التعديلات الأخرى في أجزاء المنظمة التي تنسم بالاستقرار النسبي مقارنة مع غيرها من الأجزاء الأخرى (حمود، ٢٠٠٢، ١٩٠).

ومن الملاحظ أن هناك ضعفا في أداء الاتحادات الرياضية وأنها غير مستجيبة للتطورات الجارية على الساحة العربية والعالمية من خلال قلة مشاركتها وضعف النتائج الرياضية.

والأسئلة التي تطرح نفسها هي :

- هل أن إدارة الاتحاد غير قادرة على إجراء التغييرات الايجابية في تنظيمها لمجارة الضغط البيئي الخارجي؟
- وهل أن الاتحادات بحاجة إلى التغيير في جوانبها التنظيمية ؟ وما جوانب التنظيم التي تحتاج إلى التغيير هل في تحديد الأهداف أم في هيكلها التنظيمي أم في أسلوب القيادة أم في العلاقات الوظيفية أم في الأساليب المساعدة أم في اتجاهها نحو التغيير؟

تساؤلات عديدة في ذهن العديد من المهتمين بالجانب الرياضي يمكن الإجابة عليها من خلال البحث الحالي ، عليه تكمن مشكلة البحث في محاولة (التعرف على جوانب الضعف في التطوير التنظيمي).

الأمر الذي يعزز البحث عدم وجود دراسة سابقة عن التطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية على حد علم الباحثون.

٣-١ هدف البحث:

- التعرف على الخصائص التنظيمية الأساسية لإحداث التطوير التنظيمي.

٤-١ مجالات البحث :

- ٤-١-١ المجال البشري : أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى.
- ٤-١-٢ المجال المكاني : مراكز الاتحادات الرياضية الفرعية التي يتواجد فيها أعضاء الاتحادات.
- ٤-١-٣ المجال الزماني :ابتداء ٢٠١٠/٢/١ لغاية ٢٠١٠/٦/١

٥-١ تحديد المصطلحات :

١-٥-١ التطوير التنظيمي : Organizational Development

عرفه وارن بينيس Warren Bennis بأنه " استراتيجيات متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (القيوتي، ٢٠٠٠، ٣٢٣).

تخصيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

ويعرفه (حسن) بأنه "تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (حسن، ١٩٨٩، ١٩٢). ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه "تغيير موجه نحو أهداف الاتحاد والعلاقات الوظيفية ونظم الحوافز والقيادة وعناصر الإدارة لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتحديات التي تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

١-٥-٢ التشخيص : Digenesis

ويعرفها (حمود) بأنها : المرحلة الأولى للتغيير المقصود يتم بموجبها تحديد المشكلة المراد معالجتها والتي يعقبها تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت لحدوث المشكلة ثم إيجاد الحلول الفاعلة للمعالجة والتركيز على أفضل الحلول المتاحة للعلاج (حمود، ٢٠٠٢، ١٩٣).

ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها : تحديد للمشاكل الموجودة في الخصائص التنظيمية الهامة للاتحادات عن طريق جمع البيانات الخاصة بنظامها الإداري عن والتي من خلالها يمكن تحديد الخصائص التنظيمية التي تحتاج إلى التغيير.

١-٥-٣ الخصائص التنظيمية :

هي الجوانب التنظيمية التي يتم عن طريقها تشخيص الاتحادات الرياضية تنظيمياً، والتي حددها (مارين marrin) ، بسبعة خصائص تنظيمية، تم اعتمادها من قبل الباحثون.

٢- الإطار النظري والدراسات المشابهة

١-٢ الإطار النظري

١-٢-١ مفهوم التطوير التنظيمي: OD Concept

يعد التطوير التنظيمي مدخلاً حديثاً لتشخيص المشكلات الإدارية وتنفيذ برامج التغيير التدريجي المخطط له مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية (Boxal, 1996, 75).

وتقترب ظاهرة التغيير والتطوير في المنظمة بشكل أساسي باتجاهات الأفراد والجماعات ومواقفهم نحو ذلك، سيما وان السلوك الإنساني يلعب دوراً حاسماً في هذا الخصوص، فالتغيير بشكل أساسي سواء أكان (نمو أو تطوراً) يتوقف بشكل رئيس على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم على إنجازه، كما أن سلوك الأفراد يتحقق بوعي من دوافعهم واتجاهاتهم (حمود، ٢٠٠٢، ١٨٢).

والتغيير المخطط الذي يحدث نتيجة جهد مقصود ويشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد والمجموعات والعمليات والأنشطة التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة أو المتوقعة، ويحدث هذا التغيير بعد إدراك الإدارة العليا بأهمية إدخاله وهو قد يشمل الأفراد فقط أو العمليات التنظيمية وكلاهما معاً، ولقد أصبح هذا النوع من التغيير الشغل الشاغل لمنظمات اليوم الطامحة للمحافظة على موقعها الحالي وتطويره حتى بات شائعاً اليوم مفهوم التحسين المستمر Continuous improvement (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥٣٥).

٢-١-٢ خصائص عملية التطوير التنظيمي: وتتضمن جوانب عدة منها:

١- أنها ذات طابع علمي : فالجهود المبذولة لأحداث التغيير تعد علمية ومستقبلية ، فهي تبنى على منطلقات نظرية وتعتمد على المعلومات الحية والدقيقة وتستخدم الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية الرصينة.

٢- تهتم بالماضي لطرح استراتيجيات المستقبل : فكما تهتم بحاضر المنظمة وواقعها فإنها تدرس ماضيها لطرح الاستراتيجيات المستقبلية للتوفيق بين الإمكانات المتوافرة وبين الطموحات والتوقعات .

٣- تقوم القيم الإنسانية : فضلاً عن إلى اهتمامها بالتغيرات الداخلية والعلاقات الرسمية تهتم كذلك بالعلاقات الخارجية والعلاقات غير الرسمية.

٤- برنامج مخطط وطويل الأجل : حيث أن التغيرات التي تسعى إليها المنظمة تعد جهداً متواصلاً ودائماً وليس مؤقتاً ، واهتمامها بالكليات يفوق اهتمامها بالجزئيات.

٥- ذات طابع عملي: فخبراء التنظيم لا يكتفون بتقديم المرئيات والتوصيات فقط بل يتدخلون لمساعدة الإدارة والعاملين لفهم واقعهم وتمكينهم من تشخيص معوقات التطوير وتحديد مشاكله وصياغة معالجته، كما أنها تهتم بتعديل وترشيد السلوك التنظيمي الفعلي بدلاً من مجرد طرح المعايير وذلك بعقد البرامج التدريبية للجماعات الديناميكية داخل المختبرات والورش المعدة خصيصاً لهذا الغرض لاكتشاف نقاط القوة والضعف وإجراء التعديلات التي تجعلهم أكثر انسجاماً مع المعرفة العلمية والسلوكية. (باحث إداري ، ٢٠٠٩ ، ٤)

٢-١-٣ مراحل التطوير

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورنس (Lawrence&Lorch) على انجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي:

أ-مرحلة التشخيص : وتتناول دراسة ومعرفة التباين بين لنتائج الحالية (أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب- مرحلة التخطيط : ويتم في ضوءها وضع وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ج- مرحلة التنفيذ : وتشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د-مرحلة التقييم : حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوع لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

			الفعلي التشخيص المرغوب
		تخطيط التنفيذ: -خطت التغيير -تعاقب التغيير	
	التنفيذ الفعلي: -الالتزام -المتابعة		
التقييم			

الشكل رقم (١) نموذج التطوير التنظيمي (التغيير المخطط)

(الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٧٩)

١-٣-١-٢ التشخيص التنظيمي :

هو استمرارية جمع البيانات عن النظام الكلي أو وحداته، وكذلك له: أهمية في توضيح عمليات النظام وثقافة المنظمة، وعدد من الأهداف ذات الاهتمام. ومن وسائل التشخيص هو نموذج الصناديق الستة: وهي وسيلة أخرى للتشخيص وهو نموذج مارفن ويسورد (Weisbord Marvin) تم نشره عام ١٩٧٦م، وهو نموذج يعلم الممارسين أين ينظرون؟ وفيما ينظرون؟ عند تشخيص المشاكل التنظيمية في هذه المناطق أو الصناديق هي:-

١-الغايات (نوع الأعمال) . ٢- الهيكل البنائي (تقسيم العمل) . ٣- المكافآت (الحوافز) . ٤- الآلية المساعدة (التقنية المناسبة) . ٥- العلاقات (إدارة النزاع) . ٦- القيادة (توازن هذه الصناديق) . (العباد، ٢٠٠٩، ٧).

وتشير الدراسات إلى أن تشخيص المشكلات التنظيمية تدور أغلبها حول:

- ١-الأهداف (عدم قدرة المنظمة، الإدارة العليا، على توزيع الموارد والمهام على الموظفين)
- ٢-البناء التنظيمي (تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة ، تنظيم مركزي/لا مركزي)
- ٣- الحوافز (الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد)
- ٤-الأساليب المعاوننة (الحاسب الآلي، الاتصالات) وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية.
- ٥- العلاقات الانسانية (الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب أضرارا).
- ٦-الأسلوب القيادي (التأييد والدعم من القيادة مطلوب).

٧- قبول التغيير (توفير رؤية واضحة عن ايجابيات التغيير) يقلل من مقاومة التغيير. (الاقتصادي، ٢٠٠٩، ٧)

وهي الخصائص التنظيمية التي حددها مارين (marrin) في مقياسه الذي تم اعتمادها من قبل الباحثون لتشخيص الاتحادات، والتي سيتم التطرق إليها بشكل موجز وكالاتي:

١-٣-١-٢ الأهداف :

في نهاية عام ١٩٦٠ اقترح (دوين لوك) أن النية باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدرا أساسيا في دوافع العمل، أي أن الأهداف تبين للأفراد ما الذي يجب عمله، ويكون أداء الأفراد أفضل إذا ما استلموا معلومات حول مدى تقدمهم باتجاه تحقيق أهدافهم (العطية، ٢٠٠٣، ١٢٤). وهناك عدة تصنيفات للأهداف أهمها:

١-أهداف رئيسة مقابل أهداف ثانوية:

فالأهداف الرئيسية ترتبط مباشرة بتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الرئيسية (المستفيدين الأساسيين). أما الأهداف الثانوية فهي تسعى لتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الثانوية (مثلا بالنسبة للعاملين بإعداد الرواتب والأجور وظروف العمل وغيرها).

ب-أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:

فالأهداف قصيرة الأمد هي تلك الأهداف التي تأمل المنظمة في تحقيقها خلال سنة مثلا، أما الأهداف طويلة الأمد فلا يمكن تحقيقها خلال سنة ويمكن أن تصل إلى (٢٠) سنة وهي توفر مسارا للمنظمة لعدة سنوات، وان الأمر قد يتطلب من الإدارة مراجعة الأهداف طويلة الأمد سنويا لتأكيدا أو تعديلها.

ج-أهداف صريحة وأهداف ضمنية :

تضع المنظمات عادة أهدافا رسمية صريحة توزع على الجهات الخارجية (مثل المالكين، الحكومة، ووسائل الاتصال)، وقد لا تكون هذه الأهداف هي الأهداف الفعلية. أما الأهداف الفعلية فهي التي تعمل المنظمة على تحقيقها وقد تختلف عن الأهداف المعلنة. (Richard, 1991, 251)

١-٣-١-٢ الهيكل التنظيمي:

ويشمل هذا العامل حجم المنظمة ، ونمط السلطة ، ونمط اتخاذ القرار السائد في التنظيم . ذلك إن طبيعة الهيكل التنظيمي ، وموقع العاملين فيه يؤثر على قدرتهم على المشاركة والإبداع فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا

تخصيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتعادات

وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره ، فان ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل ، وعلى العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ، ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف (القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ٣٦٠-٣٦١). كما أن الهيكل التنظيمي داخل المنظمات الرياضية يجب أن يمتاز بالحركية والمرونة بشكل يتطلب التغيير المستمر وبما يحقق الانسجام والترابط مع جوانب متعددة منها البيئة الخارجية والداخلية والعمليات الإدارية والقوانين والأفراد العاملين والرياضيين بشكل عام .

٢-١-٣-١-٢ الحوافز:

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة . فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فانه يرغب في إشباعها ، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فان التوتر يستمر ، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى . (العميان ٢٠٠٤ ، ٢٨٠)، إذ أن العوامل المشبعة تؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل لأنها تحاكي حاجة الفرد للنمو وتحقيق الذات (داغر وصالح، ٢٠٠٠ ، ٣٤٨). وفي داخل المنظمات الرياضية قد يتولد أنواع متعددة ومتنوعة من الحوافز الايجابية والسلبية وبما ينسجم مع متطلبات الموقف والتي يمكن خلالها العمل على إثارة وتحفيز العاملين والرياضيين لبذل مجهود قد يصل في بعض الأحيان إلى أقصى حد وهذا ما قد لا يمكن العثور عليه في منظمات أخرى وذلك لخصوصية العمل في المجال الرياضي ، وتقسم الحوافز من حيث نوعيتها إلى ما يأتي:

- ١- الحوافز المادية : تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها ومن الأشكال المختلفة هذه الحوافز:
 - الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة : تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجوراً تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات أو سلع خدمية ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات .
 - خطط تقاسم الأرباح : يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المتحققة نتيجة عملهم .

ويتضح من هذه الأساليب التحفيزية إنها تتجاوب مع نظرية التوقع في الدافعية ، إذ يدرك العامل ويتوقع انه كلما ضاعف جهوده وكلما حققت الشركة أرباحاً إضافية فانه سيكون شريكاً في هذه الأرباح الإضافية التي حققتها الشركة .

- التحفيز على أساس المهارات المكتسبة : يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل ، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما تلقوا حوافز مادية .
- ب- الحوافز المعنوية : تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين أو فئات منهم ، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية :

إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها .

الاعتراف بجهود العاملين . (القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ٥٣-٥٥)

٢-١-٣-١-٢ الأساليب المعاونة :

وهي الأنظمة التي تساعد في تحقيق أهداف التطوير منها، المساهمة في توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرار بصورة مستمرة دون تشويش، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل، والمساهمة في زيادة سبل وعمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة، ومساعدة العاملين على تبني الأساليب الإدارية المتطورة في العمل (حمود، ٢٠٠٢، ١٨٣).

٢-١-٣-١-٢ العلاقات الإنسانية : إن العلاقات الرسمية داخل المنظمة لن تحقق كافة الأهداف التنظيمية، لذلك تدرك الإدارة إن كثير من الأعمال تنجز من خلال العاملين بصفة غير رسمية، لذا فالمدير الناجح لا يعتمد على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه بل يسعى لفهم التنظيمات غير الرسمية داخل منظمته للحصول على النتائج المرغوبة (العميان، ٢٠٠٤ ، ١٩٦). وبشكل عام يمكن الاعتماد على العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمات الرياضية وبشكل قد يكون متساوي في بعض الأحيان من أجل دفع وتيرة العمل وذلك كون المبدأ الأساسي للعمل داخل هذه المنظمات هو العمل الجماعي أو العمل كفريق أو لا، بما ينعكس بشكل ملحوظ على الأداء نوعاً وكماً بشكل عام .

٢-١-٣-١-٢ القيادة: هي تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الأساسي لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، كما وتلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية والتي من خلالها يحقق تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة الأفراد الآخرين (الشماع وحمود ، ٢٠٠٠ ، ٢٢١). وتبرز القيادة في المنظمات الرياضية بشكل فاعل من خلال تأثير الأعضاء أو اللاعبين برئيس المنظمة أو المدرب والذي يكون بتماس مباشر معهم بحكم عمله وبكافة الحالات من التعب والراحة أو الفوز والخسارة مما يجعل القيادة هنا ذات تأثير فعال وتعطي

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

نتائجها بشكل فاعل ومباشر، وبهذا الحال تكون المنظمة متهيئة لإحداث التغييرات والتطورات التي تراها مناسبة بما ينسجم وتحقيق أهدافها.

٢-١-٣-١-٧ الاتجاه نحو التغيير: تعد إدارة التغيير من أصعب الأمور التي يجب على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه لذا فإن الرد الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الناس يرون فيه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم (القريوتي، ١٩٩٧، ٢٤٧)

لذا ينبغي أن يصار إلى تهيئة الأجواء النفسية للأفراد بقبول صور التغيير وان المنافع المرتقبة ستعود عليهم بمنافع كبيرة وهذا من شأنه الحد من صور المقاومة (حمود، ٢٠٠٢، ١٩٥).

وفي غضون ذلك يجب على القيادات الإدارية العمل على وفق جوانب متعددة ولكن في اتجاه واحد مثل القيام بندوات و لقاءات وطبع منشورات أو عقد اجتماعات ومن خلال ذلك يتم طرح الأفكار والآراء وبشكل موجه نحو ما تصبو إليه من تغيير، وبهذه أحواله ستكون بالتأكيد المقاومة أقل بل وقد تتفاعل العناصر الإدارية والرياضية كونها تسير على وفق رؤية واضحة ومحددة مسبقاً ومخطط لها.

٢-٢ الدراسات المشابهة:

٢-٢-١ دراسة . عباس والزامل ٢٠٠٨ : (التطوير التنظيمي وجوده حياة العمل)

استهدف البحث معرفة دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، وقد تم وضع استبيان من قبل الباحثان مكون من (٣٠) فقرة تمثل مؤشرات جودة حياة العمل موزعة على ستة مجالات هي: (الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء). وقد تم اختيار عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الزهراء (كلية خاصة)، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية) بعمان. تكونت العينة من (٣٢) فرداً، وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة (ألفا، كرونباخ) حيث بلغ (٠.٩٥). وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء هيئة التدريس على أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، وقد رتبوا مجالات الاستبيان الستة وفقاً لأهميتها كما يأتي: (مستوى الأداء، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا عن العمل، الضمان الوظيفي، الاستقلالية). ولم تظهر أية فروق دالة بين أفراد العينة في ترتيب الأبعاد تعزى لمتغير الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة - ٣٠ سنة فأكثر)، بينما ظهرت فروق دالة وفقاً للمؤهل الدراسي لصالح حملة الدكتوراه في عدد من الأبعاد.

٣. إجراءات البحث

١-٣ المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمة وطبيعة البحث.

٢-٣ مجتمع البحث وعينته :

١-٢-٣ مجتمع البحث :

أشتمل مجتمع البحث على أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى والبالغ عددهم

(٩٦) فرداً موزعين على (٣٢) اتحاداً رياضياً فرعياً.

٢-٢-٣ عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية متمثلة ب(الأمين المالي، أمين السر) حصراً، وتم استبعاد رئيس الاتحاد تجنباً للتحيز في إجاباته على فقرات محور القيادة، وبذلك تم توزيع (٦٤) استمارة واسترجعت (٥٣) منها و استبعدت (٤) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي و(٧) استمارات لعدم إعادتها، وقد شكلت العينة نسبة (٥٥.٢%) من مجتمع البحث، والجدول رقم (١) يبين تفاصيل العينة ومجتمع البحث.

الجدول رقم (١) مجتمع البحث وعينته

التسلسل	اسم الاتحاد	مجتمع البحث		
		رئيس الاتحاد	أمين السر	أمين مالي
١.	البارالولبية	١	١	١
٢.	كرة السلة	١	١	١
٣.	كرة الطائرة	١	١	١
٤.	كرة اليد	١	١	١
٥.	احتياجات الخاصة	١	١	١
٦.	ملاكمة	١	١	١

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

٢	١	١	١	العاب القوى	٧.
٢	١	١	١	بناء الأجسام	٨.
٢	١	١	١	الحدود	٩.
٢	١	١	١	الدراجات	١٠.
١	١	١	١	الرماية	١١.
٢	١	١	١	كيو شنكاي	١٢.
٢	١	١	١	كراتيه	١٣.
٢	١	١	١	كرة القدم	١٤.
٢	١	١	١	الأثقال	١٥.
١	١	١	١	جمناستك	١٦.
٢	١	١	١	الرياضة الجامعية	١٧.
٢	١	١	١	التايكواندو	١٨.
١	١	١	١	بليارد	١٩.
٢	١	١	١	كيك بوكسينك	٢٠.
١	١	١	١	مصارعة	٢١.
١	١	١	١	شطرنج	٢٢.
٢	١	١	١	طب رياضي	٢٣.
١	١	١	١	تنس	٢٤.
٢	١	١	١	كرة طاولة	٢٥.
٢	١	١	١	الريشة الطائرة	٢٦.
٢	١	١	١	النسوي	٢٧.
١	١	١	١	مبارزة	٢٨.
٢	١	١	١	تجذيف	٢٩.
٢	١	١	١	قوة بدنية	٣٠.
٢	١	١	١	كونغ فو	٣١.
صف	١	١	١	الرياضة للحمص	٣٢.
٥٣	٣٢	٣٢	٣٢	المجموع	
			٩٦		

٣-٣ أداة البحث:

لتحقيق هدف البحث تم استخدام استبيان (تشخيص المنظمة) Organizational Diagnosis المعد من قبل مارين Marrin والذي ترجمه (الدره, ١٩٨٥)، ويتكون المقياس من (٣٥) فقرة موزعة على (٧) مجالات بواقع (٥) فقرات لكل مجال وهي (الأهداف، الهيكل التنظيمي، القيادة، العلاقات الوظيفية، الحوافز، الوسائل المعاونة، الاتجاه نحو التغيير) وتتم الاستجابة على وفق سبعة بدائل هي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق نوعا ما، محايد، لا أوافق نوعا ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وبما أن الاستبيان معد للمنظمات غير الرياضية تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه بما يناسب عمل الاتحادات ومن ثم التحقق من صدقه الظاهري وثباته وكالاتي:

٣-٣-١ الصدق الظاهري

للتأكد من صلاحية الاستبيان وقدرة فقراته على قياس ما وضع من أجل قياسه، قام الباحثون بعرض الاستبيان على عدد من الخبراء المختصين في الإدارة الرياضية والقياس*، للحكم على فقرات المقياس، وطلب من كل واحد

* أسماء السادة المحكمين

اسم الخبير التخصص مكان العمل المنصب الإداري

تخصيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

منهم إبداء ملاحظاته في كل فقرة من فقرات الاستبيان كونها صالحة أو غير صالحة في المجال المخصص كما طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومناسبتها للعينة، فضلاً عن مدى صلاحية البدائل (ملحق ١)، وقد أسفرت عن ملاحظات قيمة أفضت إلى إجراء التعديل على بعض الفقرات ، كما تم اختصار البدائل إلى خمسة بدائل (أوافق بشدة، أوافق، أوافق نوعاً ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتعديل وحذف بعض فقرات الاستبيان (ملحق ٢)، وقد تم إجراء التعديلات بعد حصول الباحثون على اتفاق (٨) خبراء فأكثراً لأنها تمثل أكثر من نسبة (٧٥%) إذ يشير بلوم إلى أنه على الباحث الحصول على نسبة اتفاق (٧٥%) فأكثر من آراء المحكمين في هذا النوع من الصدق (بلوم وآخرون ، ١٩٨٦ ، ١٢٦) .

٣-٢ الثبات :

للحصول على ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha) وذلك لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاختبار عندما لا يتم تصحيح الفقرات بشكل ثنائي، ومن الجدير بالذكر أن طريقة (ألفا) تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية (النهان ، ٢٠٠٤ ، ٢٤٨) ، إذ بلغت قيمة معامل ألفا (٠.٨٩)، وباستخدام طريقة التجزئة النصفية وتم تصحيح (٥٣) استمارة ثم قسمت إلى نصفين : النصف الأول يمثل الفقرات ذات التسلسلات الفردية والنصف الثاني يمثل الفقرات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصف الاختبار، إذ بلغت قيمة الثبات (٠,٨١٦)، ويشير (أبو حطب وآخران ١٩٩٣) إلى "أن الارتباط بين درجات كل من نصف الاختبار يعتبر بمثابة الاتساق الداخلي لنصف الاختبار فقط وليس للاختبار ككل" (أبو حطب وآخران ، ١٩٩٣ ، ١١٦). ولكي نحصل على تقدير غير متحيز لثبات الاختبار بكامله تم استخدام معادلة جتمان (Guttman Formul)، إذ بلغت قيمة الثبات للمقياس (٠,٨٩٨) وتعد قيمة عالية مقارنة بقيم معامل ألفا وجتمان الواردة في البحوث المشابهة، والثبات العالي خاصة ضرورية للاختبار الجيد (لنكوست ، ١٩٧٢ ، ٣٥٤) وبذلك أصبح بالإمكان تطبيق الاستبيان على عينة البحث (ملحق ٣) .

٣-٤ تصحيح المقياس :

تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين (١-٥) درجة مرتبة تنازلياً على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق مطلقاً) في ضوء آراء الخبراء، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقاً للبدائل المختارة عن كل فقرة والتي تتراوح ما بين (٣٥) درجات كحد أدنى و(١٧٥) درجة كحد أعلى لكل مجال واعتماد المتوسط الفرضي لكل مجال والبالغ (١٥) درجة للمقارنة مع وسطه الحسابي. واعتمدت النسب المئوية الآتية في تفسير مستوى وجود خصائص التنظيم (٥٠% فاقل مستوى منخفض جداً، ٥١-٥٩% مستوى منخفض، ٦٠-٦٩% مستوى معتدل، ٧٠-٧٩% مستوى جيد، ٨٠ فأكثر مستوى جيد جداً). وهذه النسب تم اعتمادها في عدد من الدراسات منها دراساتي (المومني والقضاة، ٢٠٠٨ ، ١٢) (سرحان والشنطي، ٢٠٠٩ ، ١٤).

٣-٥ تطبيق المقياس : تم تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (٥٣) فرداً، بعد تزودهم بتعليمات كيفية الإجابة على الأداة ، وامتدت فترة التطبيق من ٢٤ / ٢ / ٢٠١٠ ولغاية ١ / ٤ / ٢٠١٠. واعتمد في توزيع فقرات المقياس على التوزيع العشوائي المنتظم لكي لا يتأثر المجيب بنمط الفقرات. وكما في الجدول الآتي :

الجدول رقم(٢) التوزيع العشوائي المنتظم لفقرات المقياس

أ.د راشد حمدون ذنون	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل	مدير وحدة الرياضة الجامعية سابقاً
أ.د زهير قاسم الخشاب	تدريب كرة القدم	جامعة الموصل	مدير مديرية التربية الرياضية والفنية حالياً
أ.م.د سرمد غانم صالح	إدارة عامة	جامعة الموصل	رئيس قسم الإدارة العامة
أ.م.د نجلة يونس محمد	إدارة عامة	جامعة الموصل	معاون عميد كلية الإدارة والاقتصاد سابقاً
أ.م.د رياض احمد إسماعيل	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل	مقرر فرع العلوم الرياضية
أ.م.د سبهان محمود الزهيري	قياس والتقويم	جامعة الموصل	رئيس الاتحاد الفرعي للريشة الطائرة
أ.م.د وليد خالد رجب	قياس والتقويم	جامعة الموصل	مدير الوحدة الرياضية في كلية طب أسنان
م.د عبد الجبار عبد الرزاق	تدريب رياضي	جامعة الموصل	رئيس الاتحاد الفرعي للجمناستيك
م.د محمود شكر صالح	قياس وتقويم	جامعة الموصل	رئيس الاتحاد الفرعي للتايكواندو
م.د مؤيد عبد الرزاق	علم النفس	جامعة الموصل	

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

الأبعاد	تسلسل الفقرات المقياس
الأهداف	٢٩، ٢٢، ١٥، ٨، ١
الهيكل التنظيمي	٣٠، ٢٣، ١٦، ٩، ٢
القيادة	٣١، ٢٤، ١٧، ١٠، ٣
العلاقات الوظيفية	٣٢، ٢٥، ١٨، ١١، ٤
الحوافز	٣٣، ٢٦، ١٩، ١٢، ٥
الوسائل والأساليب المعاونة	٣٤، ٢٧، ٢٠، ١٣، ٦
الاتجاه نحو التغيير	٣٥، ٢٨، ٢١، ١٤، ٧

٣-٤ الوسائل الإحصائية:

- ١- معامل الارتباط
- ٢- معامل ألفا
- ٣- معادلة جتمان
- ٤- النسبة المئوية
- ٥- الاختبار التائي لعينة واحدة

٤- عرض النتائج ومناقشتها: سيتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق هدف البحث وكالاتي : الجدول رقم (٣) الوسط الحسابي والمتوسط الفرضي واختبار (ت) لعينة واحدة لعينة البحث

الخصائص التنظيمية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحتسبة	الدلالة
الأهداف	١٥	١٩,٩٥٩	١,٦٢٦٢	٢٠,٧١٩	معنوي
الهيكل التنظيمي	١٥	٢٠,٥٩	١,٨٢٥٦	٢١,٠١٣	معنوي
القيادة	١٥	٢١,٣٨٨	٢,٧٥٦٠	١٥,٦١٣	معنوي
العلاقات الوظيفية	١٥	٢١,٤٠٨	١,٩٨٤٢	٢٢,٠٥٤	معنوي
الحوافز	١٥	١٥,٠٦١	٣,٣٩١١	٠,٠٤٣	غير معنوي
الوسائل المعاونة	١٥	١٩,٠٢	٢,٧٧١١٠	٩,٥٨٠	معنوي
الاتجاه نحو التغيير	١٥	١٩,٣٦٧	١,٩٥٥٠٩	١٥,٠٧١	معنوي

يبين الجدول رقم (٢) الأوساط الحسابية لمجالات التشخيص التنظيمي للاتحاد البالغة على التوالي (١٩,٩٥٩ - ٢٠,٥٩ - ٢١,٣٨٨ - ٢١,٤٠٨ - ٢١,٠٦١ - ١٥,٠٦١ - ١٩,٠٢ - ١٩,٣٦٧) بانحراف معياري قدره على التوالي (١,٦٢٦٢ - ٢,٧٥٦٠ - ٢,٧٧١١٠ - ١,٩٨٤٢ - ٣,٣٩١١ - ٢,٧٧١١٠ - ١,٩٥٥٠٩)، وعند مقارنة الأوساط الحسابية مع المتوسط الفرضي البالغ (١٥) يتبين معنوية الفروق لصالح الوسط الحسابي في المجالات الأينية: (الأهداف-الهيكل التنظيمي-القيادة-العلاقات الوظيفية-الوسائل المعاونة-الاتجاه نحو التغيير) إذ بلغت قيمة (ت) المحتسبة على التوالي (٢٠,٧١٩ - ٢١,٠١٣ - ١٥,٦١٣ - ٢٢,٠٥٤ - ٠,٠٤٣ - ٩,٥٨٠ - ١٥,٠٧١)، فيما لم تظهر فروق معنوية في مجال الحوافز إذ بلغت قيمة (ت) المحتسبة (٠,٠٤٣)، مقارنة بقيمة (ت) الجدولية البالغة (٢) عند نسبة خطأ (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٠٣).

مما يدل على أن خصائص التنظيم الأساسية في التطوير التنظيمي متوفرة في الاتحادات الرياضية بشكل ايجابي وان لديهم أهداف محددة ويفهمونها جيدا، وان هيكل الاتحاد ذو تصميم جيد والقيادات كفوءة وعلاقاتهم الوظيفية فيما بينهم جيدة ويتوفر لديهم وسائل تساعد على العمل بشكل ايجابي ولديهم الرغبة في إحداث التغيير الايجابي إلا أنهم يشكون من قلة الحوافز وأنها لا تناسب مع العمل الذي يقومون به.

ويمكن النظر إلى هذه النتيجة بالاجابية لصالح الاتحادات الرياضية إذ أنها تمتلك خصائص تنظيمية مناسبة لإحداث التطوير التنظيمي فيها، وأنها لا تعاني من مشكلات كثيرة الأمر الذي يسهل إجراء المرحلة الثانية وهي التدخل لإجراء التطوير المرغوب فيه إذ يشير (العباد) إلى أن "التشخيص يساهم في توضيح عمليات النظام وعدد من الأهداف ذات الاهتمام ويسهل عملية تنفيذ الأنشطة التي صممت لتحسين أداء المنظمة.

(العباد، ٢٠٠٩، ٢١)

وقد يكون السبب في قلة الحوافز هو عدم حصول أعضاء الاتحادات الرياضية على الإشباع الكافي. إذ يشير (القریوتی) إلى أن "الحوافز ما هي إلا وسائل يتم فيها الإشباع أو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتنبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل" (القریوتی، ٢٠٠٢، ٢٩٨). أو أن أسلوب المنح المالية الذي تعتمد عليه الاتحادات لا يلبي احتياجات الأعضاء. ويشير (حريم ٢٠٠٣) إلى انه " لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد الحاجات الأهم بالنسبة

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

للأفراد ومن ثم العمل على تطوير وإعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها، وكلما ازدادت درجة الموائمة بين العوائد والحاجات ازدادت الدافعية والإنتاجية (حريم، ٢٠٠٣، ١٤٧). وهذه النتيجة تدفعنا للقول انه لمحاولة إحداث التطوير التنظيمي في الاتحادات الفرعية يجب علاج الحوافز أولا ، وإشباع العاملين في الاتحاد كخطوة أولية للتغيير المخطط.

٥- الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

١- تمتلك الاتحادات الرياضية مقومات التطوير الايجابي المتمثل في وضوح أهدافها وجودة هيكلها التنظيمي وامتلاكها قيادات كفوءة وعلاقات وظيفية جيدة وأساليب معاونة تساعد في إحداث التغيير المقصود إلا أنها تفتقر إلى الحوافز الكافية الأمر الذي يقلل من دافعية الأعضاء نحو التطوير.

٢-٥ التوصيات

- التعرف على احتياجات العاملين في الاتحادات والعمل على إشباعها من خلال المكافآت والحوافز لزيادة دافعيتهم نحو التطوير

المصادر العربية والاجنبية:

- أبو حطب وأخران (١٩٩٣): التقويم النفسي ، ط٣ ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
- الاقتصادي، (٢٠٠٩) : التطوير التنظيمي، www.economics.kaau.edu.
- باحث إداري ، التطوير التنظيمي الماهية والنشأة، منتدى هيئة التحقيق والادعاء العام www.vb.bip.cov.sa
- بلوم ، بنيامين وآخرون (١٩٨٣) : تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتبة المصري الحديث، القاهرة.
- الحربي، هاني يوسف (٢٠٠٩) : تشخيص المشاكل التنظيمية، www.horof.com.
- حريم ، حسين (٢٠٠٣) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
- حسن ، محمد حربي (١٩٨٩) : علم المنظمة ، الأحوال والتطور والتكامل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي ، ط١ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان.
- الخطيب، منذر هاشم، والمشهداني، عبد الله إبراهيم (١٩٨٩) : التنظيمات الرياضية، مطبعة التعليم العالي، الموصل.
- داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد
- الدرة، عبدا لباري (١٩٨٥): تقنيات إدارية حديثة، دار الجيل للطباعة، عمان.
- سرحان، غسان عبد العزيز والشنطي، نعمات خالد (٢٠٠٩) : الفاعلية الإدارية لدى مديرية وزارة الشباب الرياضة في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها، مجلة علوم إنسانية، العدد (٤٢).
- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠): نظرية المنظمة ، ط١ ، دار٨ المسيرة ، الأردن.
- العباد، اسعد (٢٠٠٩) : تطوير المنظمة، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، www.albasha.info.htm.
- عباس، سهيلة محمد والزامل، علي عبد جاسم (٢٠٠٨) التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، مجلة علوم إنسانية ، السنة الخامسة العدد ٣٦ عمان .
- العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن.
- القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠٢) : مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ، ط١ ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٧) : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط١ ، المكتبة الوطنية للنشر ، عمان.
- لنكوست ، أي. أف (١٩٧٢) : الإحصاء في التربية وعلم النفس ، ط١ ، مؤسسة الأنوار للنشر والتوزيع ، الرياض.
- المومني، خالد سليمان والشنطي، نعمات ، خالد (٢٠٠٩): فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في اقليم شمال الأردن، مجلة علوم إنسانية، العدد (٣٦).
- اللوزي ، موسى (٢٠٠٣) : التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- Boxall, P. (1996), ' The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm' ,Human Resourcce Management Journal, Vol.6 No.3.

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

- Richard H.Hall (1991) : Organizations, Structures Processes & Outcomes, 5th ed, Englewood Cliffs, N.J.

الملحق (١)
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلية التربية الرياضية
جامعة الموصل

السيد.....المحترم
تحية طيبة :

في النية إجراء بحث عن الاتحادات الرياضية ، لقياس عدد من الجوانب التنظيمية لديها وذلك باستخدام استبيان (تشخيص المنظمة) Organizational Diagnosis المعد من قبل مارين Marrin والذي ترجمه الدكتور عبد الباري (الدرجة ١٩٨٥) ، وبما أن الاستبيان معد للمنظمات بشكل عام تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه لجلب اهتمام العينة (أعضاء الاتحادات) إلى أن الاستبيان موجه لعمل الاتحاد .

ونظرا لخبرتك العلمية والعملية في مجال الإدارة و الرياضة والبحث العلمي يرجى بيان رأيكم في ما يأتي:

١. صلاحية الفقرات بعد التعديل بمقارنتها بالفقرة قبل التعديل ووضع علامة (√) في حال صلاحيتها وابدأ الملاحظات وتعديل وحذف ما ترونه مناسباً عند عدم صلاحيتها.

٢. ملائمة الفقرة في المجال المخصص.

٣. ملائمة البدائل: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق نوعاً ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

٣. أية ملاحظات أخرى. مع فائق الشكر والتقدير

الكلية والقسم:

اللقب العلمي:

اسم الخبير :

الباحثون

أم.د. عدي غانم محمود

م.د. محمد ذاكر سالم

م.م. زيد فتاح

أولاً- استبيان تشخيص المنظمة بصورته الأصلية قبل التعديل

Organizational Diagnosis

ت	الأهداف	أوافق بشدة	أوافق نوعاً ما	محايد	لاوافق نوعاً ما	لا أوافق	لاوافق بشدة
١.	أهداف المؤسسة التي تعمل بها أهداف محددة تحديداً دقيقاً.						
٢.	إنني على اتفاق مع الأهداف المعلنة لوحدة العمل التنظيمية التي ارتبط بها.						
٣.	إنني أفهم جيداً الأهداف العامة للمنظمة التي تعمل بها.						
٤.	يفهم العاملون في هذه المنظمة أولوياتها.						
٥.	لدي استقلال واضح عندما أريد تحديد أهداف وحدتي التنظيمية.						
٦.	يتميز تقسيم العمل في المؤسسة التي تعمل بها بالبرونة.						
٧.	يقضي تقسيم العمل في المنظمة التي تعمل بها إلى تحقيق أهدافها.						
٨.	أسلوب تقسيم العمل في المنظمة يتسم بالمنطق.						
٩.	يتميز هيكل الوحدة التي تعمل بها بالتصميم الجيد.						
١٠.	يساعد تقسيم العمل في هذه المنظمة على تحقيقها لأهدافها.						
١١.	تتميز علاقتي برئيسي بالود والتوافق.						
١٢.	استطيع التحدث مع أي شخص في المنظمة التي تعمل بها حول أية مشكلة تتعلق بالعمل.						
١٣.	تتسم علاقتي بأعضاء مجموعة العمل التي انتمي إليها بالود وبالروح المهنية.						
١٤.	لقد تمكنت من إرساء أسس العلاقات التي احتاج إليها لكي أقوم بعملتي على خير وجه.						
١٥.	تعمل هذه المنظمة على حل النزاعات فيها بروح ايجابية.						
١٦.	يمنحني عملي الفرصة لكي أنمو كفرد.						

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

١٧	يعامل سلم الرواتب والمزايا الإضافية جميع الموظفين في المنظمة بروح العدل.
١٨	تتوفر الفرص للتقدم في هذه المنظمة.
١٩	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والعمل الذي أؤديه.
٢٠	ترتبط الأعمال التي تنجز في هذه المنظمة ارتباطا واضحا بالحوافز.
٢١	يملك رئيسي المباشر أفكارا تعينني وتعين مجموعة العمل التي انتمي اليها.
٢٢	تتوفر لدي المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بشكل ممتاز.
٢٣	تتوفر لدى هذه المنظمة وسائل وأساليب التنسيق و الربط بين أجزائها
٢٤	لا تتردد الوحدات التنظيمية الأخرى في معاونة الوحدة التنظيمية التي اعمل بها عندما تحتاج إلى المعاونة.
٢٥	تساعد عملية التخطيط والرقابة في هذه المنظمة على النمو والتطور.
٢٦	لا تقاوم المنظمة التي اعمل بها التغيير.
٢٧	تحرص المنظمة التي اعمل بها على الدراسة والتريث عند تبني سياسات وإدخال إجراءات جديدة.
٢٨	تحبذ هذه المنظمة التغيير.
٢٩	ارغب بين الحين والحين في تغيير بعض الأمور في عملي.
٣٠	لدى هذه المنظمة القدرة على أحداث التغيير.

بعد التعديل

ثانيا-استبيان تشخيص المنظمة Organizational Diagnosis

ت	الأهداف	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
١	أهداف الاتحاد الذي اعمل فيه أهداف محددة تحديدا دقيقا.			
٢	إنني على اتفاق مع الأهداف المعلنة لوحدة العمل التنظيمية التي ارتبط بها.			
٣	افهم بشكل جيد الأهداف العامة للاتحاد الذي اعمل فيه.			
٤	يفهم العاملون في الاتحاد أولوياته.			
٥	لدي استقلال واضح عندما أريد تحديد أهداف وحدتي التنظيمية التي اشرف عليها في الاتحاد.			
٦	يتميز تقسيم العمل في الاتحاد الذي اعمل فيه بالمرونة.			
٧	يقضي تقسيم العمل في الاتحاد الذي اعمل فيه إلى تحقيق أهدافه			
٨	أسلوب تقسيم العمل في الاتحاد يتسم بالمنطق.			
٩	يتميز هيكل الاتحاد الذي اعمل به بالتصميم الجيد.			
١٠	يتميز توزيع العمل بين الأعضاء بالوضوح.			
١١	يدعم رئيس الاتحاد الجهود التي ابذلها.			
١٢	تساعد معايير القيادة في الاتحاد الذي اعمل فيه على تقدمه.			
١٣	تؤدي جهود القيادة إلى تحقيق أهداف الاتحاد.			
١٤	ثمة وضوح رؤيا لدي عندما يعمل رئيسي على توجيهي في العمل.			
١٥	يمتلك رئيس الاتحاد القدرة على التأثير الايجابي بي وبالعاملين.			
١٦	تتميز علاقتي برئيس الاتحاد بالود والتوافق.			
١٧	استطيع التحدث مع أي شخص في الاتحاد الذي اعمل فيه حول أية مشكلة تتعلق بالعمل.			
١٨	تتسم علاقتي بأعضاء مجموعة العمل التي انتمي إليها بالود وبالروح المهنية.			
١٩	امتلك العلاقات التي احتاج إليها لكي أقوم بعملي على خير وجه.			
٢٠	يعمل هذا الاتحاد على حل النزاعات بين أعضاءه بروح ايجابية.			
٢١	يمنحني عملي الفرصة لكي أنمي شخصيتي.			
٢٢	يعامل سلم الرواتب والمزايا الإضافية جميع الموظفين في الاتحاد بروح العدل.			

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

٢٣.	تتوفر الفرص للتقدم في هذا الاتحاد.		
٢٤.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والعمل الذي أؤديه.		
٢٥.	ترتبط الأعمال التي تنجز في الاتحاد ارتباطا واضحا بالحوافز.		
٢٦.	يملك رئيسي الاتحاد أفكارا تعينني وتعين مجموعة العمل التي انتمي إليها.		
٢٧.	تتوفر لدي المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بشكل ممتاز		
٢٨.	تتوفر لدى الاتحاد وسائل وأساليب التنسيق و الربط بين أجزائه.		
٢٩.	لا تتردد الوحدات التنظيمية الأخرى في معاونة الوحدة التنظيمية التي اعلم بها عندما تحتاج إلى المعاونة.		
٣٠.	تساعد عملية التخطيط والرقابة في الاتحاد على النمو والتطور.		
٣١.	الاتحاد الذي اعلم فيه لا يقاوم التغيير.		
٣٢.	يحرص الاتحاد الذي اعلم فيه على الدراسة والتريث عند تبني سياسات وإدخال إجراءات جديدة.		
٣٣.	امتلك الرغبة في إحداث التغيير الايجابي في عملي.		
٣٤.	لدى الاتحاد القدرة على أحداث التغيير الايجابي.		
٣٥.	يسعى الاتحاد إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الجانب الرياضي.		

الملحق رقم (٢) الفقرات المعدلة على وفق رأي الخبراء

المجال	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
القيادة	١١.	يدعم رئيس الاتحاد الجهود التي ابذلها.
	١٤.	ثمة وضوح رؤيا لدي عندما يعمل رئيسي على توجيهي في العمل.
الهيكل التنظيمي	٧٧.	يقضي تقسيم العمل في الاتحاد الذي اعلم فيه إلى تحقيق أهدافه
الحوافز	٢٢٢.	يعامل سلم الرواتب والمزايا الإضافية جميع الموظفين في الاتحاد بروح العدل.
	٢٣٢.	تتوفر الفرص للتقدم في هذا الاتحاد.

الملحق (٣) بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة : نضع بين أيديكم استبيان للتعرف على عدد من الجوانب التنظيمية في الاتحادات الرياضية ، لذا يرجى تعاونكم في الإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبيان
خدمة للبحث العلمي فقط، ولا داعي لذكر الاسم.

ت	الفقرات
١.	أهداف الاتحاد الذي اعلم فيه أهداف محددة تحديدا دقيقا.
٢.	يتميز تقسيم العمل في الاتحاد الذي اعلم فيه بالرونة.
٣.	يدعم رئيس الاتحاد الجهود التي ابذلها في نطاق عملي.
٤.	تتميز علاقتي برئيس الاتحاد بالود والتوافق.
٥.	يمنحتني عملي الفرصة لكي انمي شخصيتي.
٦.	يملك رئيس الاتحاد أفكارا تعينني وتعين مجموعة العمل التي انتمي إليها.
٧.	الاتحاد الذي اعلم فيه لا يقاوم التغيير.
٨.	إنني على اتفاق مع الأهداف المعلنة لوحدة العمل التنظيمية التي ارتبط بها.
٩.	يؤدي تقسيم العمل في الاتحاد الذي اعلم فيه إلى تحقيق أهدافه.
١٠.	تساعد معايير القيادة في الاتحاد الذي اعلم فيه على تقدمه.
١١.	استطيع التحدث مع أي شخص في الاتحاد الذي اعلم فيه حول أية مشكلة تتعلق بالعمل.
١٢.	يوجد نظام عادل للحوافز في الاتحاد.
١٣.	تتوفر لدي المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بشكل ممتاز.
١٤.	يحرص الاتحاد الذي اعلم فيه على الدراسة والتريث عند تبني سياسات وإدخال إجراءات جديدة.
١٥.	افهم بشكل جيد الأهداف العامة للاتحاد الذي اعلم فيه.
١٦.	أسلوب تقسيم العمل في الاتحاد يتسم بالمنطق.

تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات

				تؤدي جهود القيادة إلى تحقيق أهداف الاتحاد.	١٧.
				تتسم علاقاتي بأعضاء مجموعة العمل التي انتمى إليها بالود وبالروح المهنية.	١٨.
				تتوفر الفرص للتطور الإداري في هذا الاتحاد.	١٩.
				تتوفر لدى الاتحاد وسائل وأساليب التنسيق و الربط بين أجزائه.	٢٠.
				امتلك الرغبة في إحداث التغيير الإيجابي في عملي.	٢١.
				يفهم العاملون في الاتحاد أولوياته.	٢٢.
				يتميز هيكل الاتحاد الذي اعمل به بالتصميم الجيد.	٢٣.
				يعينني رئيس الاتحاد على تشكيل رؤية واضحة للعمل الذي يناط لي.	٢٤.
				امتلك العلاقات التي احتاج إليها لكي أقوم بعملتي على خير وجه.	٢٥.
				يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والعمل الذي أؤديه.	٢٦.
				لا تتردد الوحدات التنظيمية الأخرى في معاونة الوحدة التنظيمية التي اعمل بها عندما تحتاجها.	٢٧.
				لدى ادارة الاتحاد القدرة على أحداث التغيير الإيجابي.	٢٨.
				لدي استقلال واضح عندما أريد تحديد أهداف وحدتي التنظيمية التي اشرف عليها في الاتحاد.	٢٩.
				يتميز توزيع للعمل بين الأعضاء بالوضوح.	٣٠.
				يمتلك رئيس الاتحاد القدرة على التأثير الإيجابي بي وبالعاملين.	٣١.
				يعمل هذا الاتحاد على حل النزاعات بين أعضاءه بروح ايجابية.	٣٢.
				ترتبط الأعمال التي تنجز في الاتحاد ارتباطا واضحا بالحوافز.	٣٣.
				تساعد عملية التخطيط والرقابة في الاتحاد على النمو والتطور.	٣٤.
				يسعى الاتحاد إلى مواكبة التطورات الحاصلة في الجانب الرياضي.	٣٥.