**الانحرافات الادارية والسلوك التنظيمي لدى مدراء مراكز الشباب والرياضية في مديرية الشباب والرياضة محافظة اربيل من وجهة نظر العاملين**

**ا.م.د نيكار خالد نجم الدين**

**1- الــتعريف البـــحث**

* 1. **الـمقدمة وأهــمية البــحث:**

**الإدارة الحديثة لها دور كبير في تقديم وظائف فنيه غاية في الدقة وذات مستوى رفيع من الأداء وبدرجه عالية من الكفاية فعندما تعجز الإدارة في أي مؤسسه يؤدي الى تراجع مستوى الانجاز وعدم تحقيق الأهداف مما يسب خسارة في الجهد والوقت والمال فضلا عن الإحباط الذي يصيب العاملين ،** **إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع؛ حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ لعمل الصحيح والصادق، ويبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور**

**ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات الادارية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل. أن خلق الإداري الناجح من شأنه أن يسهم في تقدم وتطور المنظمات والمشروعات المختلفة من خلال استغلاله للوقت والموارد المادية والبشرية استغلالا أمثل, من خلال إسهامه في تخريج أجيال من البشر وتدريبهم وتأهيلهم ليكونوا قادرين على الخلق والإبداع في الميدان الإداري والاقتصادي والإنمائي**

 **وان تلكؤ الإدارة في المؤسسات الرياضية او فشل المديرون في إدارة مؤسستهم يأتي من وجود امراض وظيفية تصيب الجهاز الإداري تسبب له مشكلات ومعوقات تعرقل وصوله الى أهدافه ومن هذه الإمراض هو الانحراف الادارية والذي يعني التصرف الغير سوي ويظهر على شكل سلوك غير سوي يمارسه المدير هو جزء من الجهاز الإداري فهو معرض للإصابة بهذا المرض وان تشخيص المرض يسهل عملية علاجه من خلال وضع الحلول المناسبة من دون تخبط مما يساعد على تنمية العمل الإداري ويضمن سلامته فسلامة العمل الإداري يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما يحقق توجيه الجهود نحو التحقيق الأمثل.** **وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلًا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها**

**وتكمن اهمية البحث من خلال اهمية تجاوز الانحرافات لكي لاينحرف الموظف عن لتحقيق أهداف وغايات خاصة متفق عليها وكما يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي**

**1-2 اهداف البحث:**

1. **بناء وتقنين مقياس الانحرافات الادارية والسلوك التنظيمي لدى مدراء مراكز الشباب والرياضة في مديرية الرياضة والشباب محافظة اربيل من وجهة نظر العاملين**
2. **معرفة مستوى الانحرافات الادارية والسلوك التنظيمي لدى مدراء مراكز الشباب والرياضة في مديرية الرياضة والشباب محافظة اربيل من وجهة نظر العاملين**

**1-3 مجالات البحث:**

**1-3- 1 المجال البشري: العاملين العاملين في مراكز الشباب والرياضة**

**1-3-2 المجال الزماني:**

**1-3-3 المجال المكاني: .** **مراكز الشباب والرياضة في مديرية الرياضة والشباب محافظة اربيل**

**1ــ 4تحديد المصطلحات**

1. **الانحراف الإداري : ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهمات وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل ([[1]](#footnote-1)).**
2. **السلوك التنظيمي : انه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل مايصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، أنفعالات**

**2- منهجية البحث واجراءاته الميدانية:**

**2-1 منهج البحث:**

**استعملت الباحثة المنهج الوصفيّ بالأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية إنّ طبيعة الظاهرة والأهداف الموضوعة تفرض على الباحثة اختيار المنهج المناسب , ويعرف المنهج بأنّه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة , إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الأخرون " ([[2]](#footnote-2)) .**

 **2-2 مجتمع وعينة البحث:**

 **تكون مجتمع البحث من العاملين في مراكز الشباب والرياضة في مديرية شباب ورياضة محافظة اربيل والبالغ عددهم ( 169 ) من ( 70 ) مركز شباب اما عينة البحث فقد تم اختيارها بالطريقة العمدية والبالغ عددهم ( 169) وهم يمثلون 100% .**

 **جدول (1)**

**يبين عينة البناء وعينة التطبيق**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | عينة البحث | عدد أفراد التجربة الاستطلاعية | عدد أفراد عينة الاعداد  | عدد أفراد عينة التطبيق | المجموع |
| 1 | العاملين  | 9 | 80  | 80 | 169 |

**2-3 الاجهزة والادوات المستخدمة:**

1. **استمارة استبيان.**
2. **المقابلات الشخصية.**
3. **ـ جهاز تسجيل نوع genx.**
4. **ـ جهاز حاسوب محمول نوع dell.**
5. **ـ حاسبة يدوية نوع (kenko ).**

**2-4 إجراءات البحث الميدانية:**

**3-4-1 بناء أداة البحث / ولغرض تحقيق أهداف البحث وقياس المتغيرات قامت الباحثة ببناء اداة البحث مقياس الانحرافات الادارية والسلوك التنظيمي باطلاع على بعض الدارسات المشابهة من خلال اطلاع على المصادر وأدبيات والمقاييس السابقة المتعمقة بمتغيرات البحث حيث تم تحديد هدف والغرض من بناء المقياس وهو التعرف على الانحرافات الادارية والسلوك التنظيمي ثم تحديد الاطار النظري الذي من خلاله تم اعداد مجالين ( مجال الانحراف التنظيمي والانحراف السلوكي ) بالنسبة الى الانحرافات الادارية ومحوري ( الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي ) بعد الاطلاع على الاطار النظري والدراسات النظرية تم تحديد (32) فقرة للمجال للتنظيمي و (30 ) فقرة للمجال السلوكي وبذلك بلغ عدد فقرات المقياس بصيغته الاولية( 62) فقرة، وتحديد (12) للالتزام التنظيمي و ( 10 ) عبارات للولاء التنظيمي والبدائل التي تم اعتمادها هي (دائما، أحيانا، أبد) ، وتعطى الدرجات(3 ، 2 ، 1) تم عرض المحاور على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة الرياضية كما في جدول (2 )**

**جدول (2)**

**يبين صلاحية المحاور المقترحة**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المجالات الانحرافات الادارية**  | **يصلح** | **النسبة المئوية** | **لا يصلح** | **النسبة المئوية** | **( ك )** | **الدلالة** |
| **1** | **المحور الانحراف التنظيمي** | **14** | **93%** | **1** | **7%** | **11,267** | **0,001** |
| **2** | **محور الانحراف السلوكي** | **12** | **80%** | **3** | **20%** | **5,400** | **0,020** |
|  | **مجالات السلوك التنظيمي** |  |  |  |  |  |  |
| **1** | **الالتزام التنظيمي**  | **15** | **100%** |  |  | **15** | **0,000** |
| **2** | **الولاء التنظيمي** | **15** | **100%** |  |  | **15** | **0.000** |

**3-4-1- 5 عرض فقرات المقياس على المحكمين**

**بعد أن أُعد المقياس بصيغته الأولية والذي احتوى على (62) فقره لمقياس الانحرافات الادارية و( 22) لمقياس السلوك التنظيمي على مجالين قامت الباحثة بما يلي:**

**أولاً: تم عرض المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في تخصص الادارة الرياضية وذلك من اجل التعرف على مدى صلاحية فقرات المقياس ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت له فضلا عن تقويم وتعديل الفقرات والحكم عليها من حيث الصياغة والدقة في المضمون . اذ تم دمج بعض الفقرات لكونها متشابهة في المعنى فضلاً عن إعادة صياغة بعض الفقرات التي أبدى المحكمون ملاحظاتهم حولها وأسفر التحليل النهائي على رفع الفقرات التي كانت درجة كاي المحسوبة أقل من الجدولية اذ كانت درجة كاي الجدولية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) وعند درجة حرية (1) تساوي (3,84).**

**وبلغ عدد الفقرات التي تم رفعها (18) فقرة وهي:**

**مجال الانحراف التنظيمي: ثمانية فقرات .**

**مجال الانحراف السلوكي :عشرة فقرات**

**عدد الفقرات التي تم رفعها من مقياس السلوك التنظيمي**

**مجال الالتزام التنظيمي : فقرتين**

**مجال الولاء التنظيمي : فقرتين**

**جدول (3)**

**يبين عدد فقرات المقياس بصيغته الأولية قبل عرضه على الخبراء والمختصين وبعد عرضه عليهم موزعه على المجالات**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المجال** | **عدد فقرات المقياس بصيغته الاولية** | **عدد فقرات المقياس بعد النسبة المئوية ومربع كاي لقبول الخبراء** |
| **1** | **محور الانحراف التنظيمي** | **30فقره** | **22 فقره** |
| **2** | **محور الانحراف السلوكي** | **32فقره** | **22 فقره** |
| **3** | **محور الالتزام التنظيمي**  | **12 فقرة**  | **10فقرة**  |
| **4** | **محور الولاء التنظيمي**  | **10فقرة**  | **8 فقرة**  |

**3-4-2 التجربة الاستطلاعي:**

 **بعد إن أصبح المقياسين جاهزين للتطبيق قامت الباحثة بإجراء التجربة الاستطلاعية على عينة أولية من العاملين البالغ عدههم (9) وذلك لغرض التأكد من فهم العينة لتعليمات المقياس ومدى وضوحها وفهمها للفقرات وأسلوب صياغتها. وللكشف عن الفقرات غير الواضحة من حيث لغتها وصياغتها**

**3-4-3 التجربة الرئيسية**

**إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو تطبيق مقياس الانحراف الادارية والسلوك التنظيمي على عينة البناء بصيغتها النهائية بهدف تحليل الفقرات إحصائياً ومعرفة القوة التمييزية لفقرات المقياس وتحديد الفقرات المميزة والغير مميزة للفترة من إلى ولأجل تحقيق ذلك تم تطبيق المقياس على عينة البناء وهم العاملين في مراكز الشباب والرياضة في محافظة اربيل والبالغ عددهم (80 ) عاملا .**

**3-5 الاسس العلمية للمقياس :**

**3-5-1 الصدق:**

 **ان صدق المعلومات المتضمنة في المقياس يعني إمكانية تلك الأداة على قياس الصفة أو الهدف الذي صممت من اجله.وكلما زادت طرائق جمع الأدلة زادت الثقة في استخدامه وقد حصلت الباحثة على مؤشرات الصدق الاتية :**

**3-5-1-1الصدق الظاهري :**

**يهدف هذا النوع من الصدق إلى معرفة مدى تمثيل الاختبار أو القياس لجوانب السمة او الصفة المطلوب قياسها، ويستخدم في تحديده آراء الخبراء المختصين في المجال الذي يحاول الاختبار قياسه"([[3]](#footnote-3))وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما تم عرض المقياس على مجموعة من المختصين في مجال الادارة الرياضية لتحديد صلاحية فقراتهما ومدى قدرة تلك الفقرات على قياس ما وضعت لأجله ملحق ( 1 ) .**

**3-5-1-2 صدق البناء**

 **هذا النوع من الصدق "يعتمد على افتراضات نظرية يتحقق منها تجريبيا لذلك يعد من أكثر أنواع الصدق تعقيدا ".([[4]](#footnote-4))**

 **كما "ويعد من أكثر أنواع الصدق ملائمة لبناء المقاييس ويسمى بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي وقد تم حساب هذا النوع من الصدق من خلال :**

**اولاً: أسلوب المجموعات المتطرفة**

**يتوصل إليه عن طريق تمييز الفقرات في المقياس الحالي فقد تم التحقق من ذلك عندما حسبت القوة التمييزية للفقرات بأسلوب المجموعتين المتطرفتين وباستخدام الاختبار (T-test)**

**ثانياً : القدرة التمييزية**

 **استخدمت الباحثة أسلوب المجموعتان الطرفيتان للكشف عن الفقرات المميزة في اعداد المقياس**

 **ويقصد بالقدرة التمييزية " مدى قدرة الفقرات على التمييز بين ذوي المستويات العليا وذوي المستويات الدنيا من العينة بالنسبة للمجال الذي تقيسه الفقرات ولغرض حساب القدرة التمييزية للمقياس اتبعت الباحثة مجموعتين من الدرجات تمثل احدهما (27%) الإفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات والثانية (27%) من الأفراد الذين حصلوا على أوطأ الدرجات وتعد نسبة (27%) العليا والدنيا نسبة مقبولة للمقارنة بين مجموعتين متباينتين من المجموعة الكلية وكانت جميع العبارات مميزة لكلا المقياسين**

**3ـــ 5 ــ2 ثبات المقياس**

**يشير ثبات الاختبار إلى الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الإجراء المختلفة، ومعنى هذا أن وضع الفرد بالنسبة لجماعته لا يتغير جوهرياً في هذه الحالة، كما يعني ثبات الاختبار الاستقرار بمعنى أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لبينت درجته شيء من الاستقرار، ومن الطرق الإحصائية لتعيين معامل الثبات:**

**اولاً: طريقة التجزئة النصفية:**

**لغرض إيجاد معامل ثبات المقياس تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية لأنها طريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً وتنسجم مع متطلبات الاختبار، وقد تم الاعتماد على البيانات التي حصلت عليها الباحثة المتضمن (44) فقرة إذ تم تقسيم المقياس على جزئيين الأول يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية، والثاني يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الزوجية، ومقياس السلوك التنظيمي ( 18 ) تم تقسيمهم الى قسمين إذ تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون، والذي بلغ للمقياس الانحرافات الادارية (0,843) ولمقياس السلوك التنظيمي ( 0, 826 ) إلا ان هذه القيمة تمثل معامل ثبات نصف الاختبار، لذا يجب أن يتم تصحيح قيمة معامل الثبات لكي يتعين الاختبار ككل لذا قامت الباحثة باستخدام معادلة سيبرمان بروان بهدف تصحيح معامل الارتباط وبذلك أصبح ثبات المقياس (0,879) و ( 0, 857 ) وبذلك يمكن اعتماد المقياسين أداة للبحث([[5]](#footnote-5)).**

**ثانياً : طريقة الفا كرونباخ .**

 **اذ تم استخراج الثبات بهذه الطريقة من خلال تطبيق معادلة كورنباخ على أفراد عينة البناء البالغة (80) عامل باستخدام الحقيبة الإحصائية ( spss ) اذ تبين أن قيمة معامل الثبات تساوي (0,884) و ( 0, 877 ) وهو مؤشر ثبات عال .**

**3ــــ 7 الدرجات المعيارية للمقياس**

**" إن استخراج الدرجات المعيارية يعد خطوة مهمة من خطوات تقنين المقياس وذلك على اعتبار أن الدرجات الخام التي يحصل عليها المختبر لا تعتمد في المقارنة مع غيره من المختبرين إلا بعد تحويلها إلى درجات معيارية، وهي التي تخبرنا عن كيفية أداء الآخرين في الاختبار نفسه "([[6]](#footnote-6)). وقدت اعتمدت الباحثة على نتائج عينة البناء في تقنين المقياس**

**3ـــ 8 المستويات المعيارية للمقياس**

 **ولتحديد هذه المستويات استخدمت الباحثة منحنى التوزيع الطبيعي (كاوس) ويعتبر من أكثر التوزيعات شيوعاً في مجال التربية الرياضية لأن الكثير من الصفات والخصائص التي تقال في هذا الجانب يقترب توزيعها من المنحنى الطبيعي([[7]](#footnote-7)).**

 **وبهذا يتبين لنا أن عدد وحدات قاعدة المنحنى الطبيعي هو (6) وحدات إذ أن هذه الوحدات تسمى بالمدى وبقسمتها على (6) درجات معيارية على (5) مستويات قامت الباحثة باختيارها بحيث ظهر إن لكل مستوى ( 1.2) وحدة والتي تقابل (12) درجة من الدرجات المعيارية في التقسيم المئوي للدرجات المعيارية المعدلة.**

**جدول (5)**

**يبين الدرجات المعيارية والدرجات المعدلة والدرجات الخام والمستويات لعينة الاعداد مقياس الانحرافات الادارية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المستويات** | **الدرجة المعيارية** | **الدرجة المعيارية****المعدلة** | **الدرجة الخام** | **العدد** | **النسبة المئوية** |
| **عالي جداً** | **+3\_+1,8** | **80-68** | **252 ـ 219** | **10** | **12.5%** |
| **عالي** | **+1,8\_+0,6** | **68-56** | **218 ـ 185** | **15** | **18.75%** |
| **متوسط** | **+0,6\_-0,6** | **56-44** | **184 ـ 152** | **40** | **50%** |
| **منخفض** | **-0,6\_-1,8** | **44-32** | **151 ـ 118** | **10** | **12.25%** |
| **منخفض جداً** | **-1,8\_-3** | **32-20** | **117 ـ 84** | **5** | **6.25%** |

**جدول ( 6 )**

**يبين الدرجات المعيارية والدرجات المعدلة والدرجات الخام والمستويات لعينة الاعداد مقياس السلوك التنظيمي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المستويات** | **الدرجة المعيارية** | **الدرجة المعيارية****المعدلة** | **الدرجة الخام** | **العدد** | **النسبة المئوية** |
| **عالي جداً** | **+3\_+1,8** | **78-66** | **217 ـ 187** | **10** | **12.5%** |
| **عالي** | **+1,8\_+0,6** | **66-54** | **186 ـ 156** | **15** | **18.75%** |
| **متوسط** | **+0,6\_-0,6** | **54-42** | **155 ـ 125** | **40** | **50%** |
| **منخفض** | **-0,6\_-1,8** | **42-30** | **124 ـ 49** | **10** | **12.25%** |
| **منخفض جداً** | **-1,8\_-3** | **30-18** | **48 ـ 18** | **5** | **6.25%** |

**3ــ 9 التطبيق النهائي للمقياس**

**بعد استكمال كل متطلبات وإجراءات البناء أصبح المقياسين جاهزاً للتطبيق ومكوناً من (44) عبارة للانحرافات الادارية و ( 18 ) عبارة للسلوك التنظيمي حيث قامت الباحثة بتطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة التطبيق البالغ عددها (80) عاملا وقد تم استرداد (80) استمارة استبيان وبعد تحليل استجابات عينة البحث تم جمع البيانات في استمارة خاصة**

**3ــ 10 الوسائل الإحصائية**

**النسبة المئوية . مربع كاي. اختبارـ ت للعينات المستقلة . معامل الارتباط البسيط (بيرسون). معادلة سبيرمان براون . الانحراف المعياري . معامل ألفا كرو نباخ . الدرجة المعيارية الزائية والتائية . الوسط الحسابي. الوسيط . معامل الالتواء . وقد استخدم الباحثة نظام (SPSS)للمعلومات الإحصائية**

**4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:**

**4-2-1 عرض نتائج مستويات مجال الانحراف الادارية وتحليلها ومناقشتها .**

**جدول (7)**

**يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والمستوى لعينة التطبيق في مقياس الانحراف الادارية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **المستوى** |
| **205,761** | **35,499** | **متوسط** |

**جدول (8)**

**يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية مقياس الانحرافات الادارية**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  المستويات | الدرجة الخام | العدد | النسبة المئوية |
| **عالي جداً** | **252 ـ 219** | **10** | **12.5 %** |
| **عالي** | **218 ـ 185** | **15** | **18.75%** |
| **متوسط** | **184 ـ 152** | **40** | **50%** |
| **منخفض** | **151 ـ 118** | **10** | **12.5%** |
| **منخفض جداً** | **117 ـ 84** | **5** | **6.25%** |

**يتبين من الجدول (8) الذي يمثل مستويات مجال الانحراف التنظيمي ان عدد العاملين الذين بلغوا مستوى عالي جداً هم (10) عاملا أي بنسبه قدرها( 12.5%) من المجتمع الأصلي للتطبيق أما العاملين الذين حصلوا على مستوى عالي فكان عددهم (12)عاملا أي بنسبه قدرها(18.75%) أما مستوى متوسط فكان عدد العاملين في هذا المستوى(40)عاملا أي بنسبة مئوية قدرها (50% ) أما مستوى منخفض فكان عدد العاملين في هذا المستوى (10) موظفا أي بنسبة مئوية قــــدرها (12.5% ) أما مستوى منخفض جداً فكان عدد العاملين في هذا المستوى (5) لعامل أي بنسبة مئوية قـــدرها (6.25% ) . من خلال النتائج أعلاه ترى الباحثة إن المدراء الذين حصلوا على مستوى متوسط هم يشكلون الاغلبية العظمى في مجال الانحراف الادارية حيث على جميع المدراء أن يعلموا ان كل مستوى من مستويات الإدارة وأي عمل إداري يمارس وظيفة التنظيم لكن أبعاد هذه الوظيفة ونطاق ممارستها وأهميتها ودرجة تعقيدها تختلف من مستوى إداري الى آخر . وكذلك الى تمتع هؤلاء المسؤولين بالخبرات الواسعة في مجال تنظيم عمل الادارة الرياضية وقد تراكمت هذه الخبرات لديهم بسبب ممارستهم مهنة الادارة لسنوات طويله ومشاركتهم في الدورات التطويرية في مجال تخصصهم وانطلاقا من النتائج المشار اليها فانه لايوجد تصرف خارج عن الضوابط والمعايير، والأخلاقيات، والقيم الوظيفية السائدة في مراكز الشباب والرياضة من وجهة نظر العاملين بشكل متوسط**

**نرى من خلال ذلك إن سبب حصول المسؤولين على المستوى عالي جدا وعالي هو لان كل الادارة يعتمد على العاملين لتحقيق الأهداف ومن الصعب أن نجد تحقيق للأهداف لا يتأثر العاملين كما ان كل قرار أو كل مشكله أو كل علاقه غالباً ما تشتمل على العاملين سواءً بصوره مباشره أو غير مباشره وان الهيئة الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابه لا يمكن ان توجد بدون الموظفين. وتعزو الباحثة سبب حصول المسؤولين على مستوى متوسط إلا ان القيادة الفعالة يتسم باستراتيجيات معينة يمكن تطبيقها، وعليه فإن المسول الفعال هو الذي يستخدم هذه الاستراتيجيات تيرى الباحثة إن سبب حصول المسؤولين على مستوى منخفض ومنخفض جداً الا ان عمل هؤلاء المسؤولين يتسم بدرجه عالية من الديناميكية والعلاقة بين الموظف وبين مسؤول وفي بيئة محدده وعلى المسؤول ان يعرف ان المهم ليس المهارات الادارية التي يمتلكها بقدر ماهي الأشياء التي يعملها وما نوع المهارة الادارية التي يجب ان يتخذها وفي اي وقت .**

**4-2-2 عرض نتائج مستويات مقياس السلوك التنظيمي وتحليلها ومناقشتها**

**جدول (9)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **المستويات** |
| **205** | **31.23** | **متوسط** |

 **يبين** **الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لعينة التطبيق في مقياس السلوك التنظيمي**

**جدول (10)يبين الدرجات الخام والمستويات والعدد والنسبة المئوية مقياس السلوك التنظيمي**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المستويات** | **الدرجة الخام** | **العدد** | **النسبة المئوية** |
| **عالي جداً** | **217 ـ 187** | **11** | **14%** |
| **عالي** | **186 ـ 156** | **12** | **15%** |
| **متوسط** | **155 ـ 125** | **30** | **37%** |
| **منخفض** | **124 ـ 49** | **22** | **28%** |
| **منخفض جداً** | **48 ـ 18** | **5** | **6%** |

**يتبين من الجدول (10) إن العينة توزعت على عدة مستويات في مجال الانحراف السلوكي حين نرى في مستوى عالي جدا (11) العاملين بلغوا هذا المستوى أي ما نسبته (14%) إما المستوى عالي فكان عدد العاملين الذين بلغوا هــذا المســتوى (12) موظفا أي مـا نسبتــه (15%) أما المستوى متوسط فكان عدد العاملين الذين بلغوا هذا المستوى (30) موظفا أي ما نسبته (37% ) أما المستوى منخفض فكان عدد العاملين الذي بلغوا هذا المستوى (22) موظفا أي بنسبة (28%) أما المستوى منخفض جداً فكان عدد العاملين الذين حصلوا على هذا المستوى (5) العاملين أي بنسبة (6% ) . ان السلوك التنظيمي هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل مايصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، أنفعالات ، ان أهمية السلوك التنظيمي هو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني بأن المدير باختلاف مستواه الإداري ـ في الإدارة العليا ، أو الوسطى ، أو الإشرافية ـ وأياً كان موقفه الوظيفي يحتاج إلى مهارات سلوكية لكي يكون قادراً على أداء عمله إذ أنه لن يستطيع أن يحقق أهداف منظمته إلا من خلال الآخرين ، فهو لن يستطيع أن يدير إلا بالتحلي بمهارات التعامل مع الناس أي بالمهارات السلوكية ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إلمامه بعلم السلوك التنظيمي الذي يمده بالعديد من المهارات لعل من أهمها بث روح الفريق ، وتقبل الجماعة للتغيير ، وخاصة أن من مهام المدير الفعال التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة من العاملين للأفكار الجديدة .و معرفة الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية للعاملين في المنظمة . ةتنمية الولاء لدى العاملين . من ما تقدم ترى الباحثة من أهمية إلمام كل مدير بأحكام السلوك التنظيمي مهما يكن موقعه الوظيفي التي ما هي في النهاية إلا منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال موظفيها .**

**4- الاستنتاجات والتوصيات:**

**4-1 الاستنتاجات:**

1. **ظهر إن عينة التطبيق قد وقعت في المستوى متوسط .**

**2\_ تم تحديد مستويات المجالات من خلال النتائج والإحصائيات التي حصل عليها المسؤولين ( عالي جداً – عالي – متوسط – منخفض – منخفض جداً ).**

**3\_ هناك بعض مظاهر الانحرافات الادارية لدى مدراء مراكز الشباب والرياضة في مديرية الشباب والرياضة محافظة اربيل**

**4-** **هنالك قصور في تنظيم العمل بطريقة التي تعطي لكل موظف فرصه لا ظهار قدراته**

**5- شعور العاملين بمستوى عالي من الضغط الذي يمارسه المدير**

**4-2 التوصيات:**

 **1 - العمل على تطوير مستوى القيادة لمدراء مراكز الشباب والرياضة .**

1. **إقامة الدورات للمسؤولين والاستفادة منها في عملية تطويرهم في الجوانب الإدارية.**
2. **الاستفادة من خبرات المختصين في مجال الادارة كالخبراء الأكاديميين .**
3. **الاهتمام بإعداد هيكلية تنظيمية لمديريات الشباب والرياضة في العراق.**

**المصادر:**

**أميرة حنا مرقش: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001، ص78.**

**باسم نزهة السامرائي وطارق حميد البداوي : بناء مقياس الاتجاهات للطلبة نحو مهنة التدريب , المجلة العربية للبحوث التربوية , العدد7 ، 198, ص96.**

 **جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والاداره العامة ، ط1، القاهرة ، 2008م ، ص86 .**

**صالح ارشد العقيلي و سامر محمد الشايب : التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج (Spss ) ، ط1 ، عمان ، دار الشروق للنشر ، 1988 م ص282 .**

**عبد الجليل إبراهيم (وآخرون): الاختبارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة النشر، 1980، ص46.**

**قيس ناجي وبطويسي احمد : الاختبارات ومبادئ الاحصاء في المجال الرياضي ،وطبعة التعليم العالي ،بغداد 1987،ص115**

**قيس ناجي وشامل كامل : مبادئ الإحصاء في التربية الرياضية ، بغداد , التعليم العالي , 1988, ص137.**

**كمال عبد الحميد اسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقويم في التربية الرياضية ، ط1، القاهرة , دار الفكر العربي, 1994، ص .**

**ليندا . ل . دافيد وف : مدخل علم النفس , (ترجمة) سيد طواب واخرون ، دار المريخ للنشر ،1983 538.**

**محمد أحمد عبد السلام : القياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ،1981 ، ص 294.**

**محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000، ص 219 .**

**محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين: القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2000، ص301.**

**محمد عبد السلام احمد : القياس النفسي والتربوي . القاهرة : مكتبة النهضة العربية , 1980,ص43**

**مروان عبد المجيد أبراهيم : الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ،ط1، الأردن الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999،ص140.**

**مصطفى حسين باهي وآخرون : البحث العلمي في المجال الرياضي , القاهرة , مكتبة الانجلو المصرية , 2013 , ص65.**

**ملحق يبين السادة الخبراء**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **الاسم** | **اللقب العلمي** | **التخصص** | **الجامعة** |
| **1** | وليد خالد همام | أ.د | الادارة الرياضية | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل** |
| **2** | قصي فوزي خلف | أ.د | الادارة الرياضية | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة** |
| **3** |  خالد اسود لايخ | ا.د | الادارة الرياضية  | **كلية التربية البدنيةوعلوم الرياضة / جامعة المثنى**  |
| **4** | عدي غانم الكواز | أ.د | الادارة الرياضية | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل** |
| **5** | باسم سامي شهيد  | أ.د | إدارة رياضية | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ذي قار** |
| **6** | سلام حنتوش رشيد | أ.د | ادارة الرياضية | **قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة /كلية التربية الأساسية / جامعة المستنصرية** |
| **7** | محمد احمد صابر | ا.م.د  | ادارة رياضية  | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كركوك** |
| **8** | جاسم سعد جاسم | ا.م.د | ادارة رياضية | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ذي قار** |
| **9** | **حسن غالي مهاوي** | **ا.م.د** | **إدارة رياضية** | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ميسان** |
| **10** | جاسم سعد جاسم | ا.م.د | ادارة رياضية | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ذي قار** |
| **11** | شاهين رمزي رفيق | ا.م.د  | ادارة رياضية  | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة كركوك** |
| **12** | حيدر محمد مصلح | ا.م.د  | ادارة رياضية  | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية**  |
| **13** | بهاء حيدر فليح  | ا.م.د  | ادارة رياضية  | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية**  |
| **14** | ساجت مجيد جعفر  | ا.م.د  | ادارة رياضية  | **كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة القادسية**  |
| **15** | بركات عبد حمزة  | ا.م.د  | ادارة رياضية  |  **المديرية العامة لتربية الديوانية**  |

**ملاحق**

**مقياس الانحرافات الادارية**

**أولا : محور الانحراف تنظيمي:**  يقصد بها المخالفات التنظيمية التي تصدر عن المدير أثناء تأديته لمهام عمله والتي تتعلق بالعمل ومهامه المكلف به **.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **الفقرات** | **دائماً** | **احياناً** | **ابداً** |
|
| **1** | عدم ابعاد العاملين عن المشاكل الإدارية |  |  |  |
| **2** | لا توجد علاقات حميمه بين المدير وجميع العاملين |  |  |  |
| **3** | يهمل المدير قابلية العاملين في التكيف والاتجاه نحو الانجاز |  |  |  |
| **4** | لا يتصف المدير بالمرونة والتعاون |  |  |  |
| **5** | لا يمتلك المدير سجل لتدوين الملاحظات التي تخص عمله |  |  |  |
| **6** | لا يوجد تحديد واضح لواجبات العاملين  |  |  |  |
| **7** | لا يسعى المدير لا بعاد العاملين عن المشاكل الفنية  |  |  |  |
| **8** | لا يأخذ المدير الأماكن والأوضاع الصحيحة داخل القسم التي تسمح له برؤية جميع العاملين  |  |  |  |
| **9** | ليس لدى المدير مشاركات بالدورات او الورش التطويرية |  |  |  |
| **10** | لا يحترم المدير وقت العمل |  |  |  |
| **11** | لا يتناسب الخطط مع امكانيات العاملين  |  |  |  |
| **12** | يفشي المدير اسرار العاملين التي يطلع عليها |  |  |  |
| **13** | غير قادر على تنظيم عمله |  |  |  |
| **14** | الخطط المعدة تنفذ في اوقات غير مناسبه |  |  |  |
| **15** | هنالك قصور في تنظيم العمل بطريقة التي تعطي لكل موظف فرصه لا ظهار قدراته |  |  |  |
| **16** | ليس لديه القدرة على التعامل مع المسؤولين ومعرفة الطبيعة المزاجية والانفعالية لهم واساليب قيادتهم في ظل القانون والتعليمات  |  |  |  |
| **17** | تصرفات المدير تنم عن النفاق والرياء |  |  |  |
| **18** | ليس للمدير القدرة على توجيه العاملين وارشادهم حتى قبل بدء العمل في القسم  |  |  |
| **19** | لا يستطيع ضبط اعصابه في الاوقات الحرجة |  |  |  |
| **20** | يتقبل المدير الوساطة والمحسوبية |  |  |  |
| **21** | يسيء استخدام السلطة الممنوحة له ضد العاملين  |  |  |  |
| **22** | عدم مشاركة العاملين في افراحهم وأحزانهم |  |  |  |

**مقياس السلوك التنظيمي**

الولاء التنظيمي

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **الفقرات** | **دائماً** | **احياناً** | **ابداً** |
|
| **1** | أشعر بان المزايا المقدمة في منتديات الشباب والرياضة أكثر من المقدمة في اقسام أخرى . |  |  |  |
| **2** | أشعر بأن أمورا كثيرة سوف تتأثر بحياتي إذا ما قررت ترك العمل بمنتديات الشباب والرياضة  |  |  |  |
| **3** | أشعر أن بقائي في منتديات الشباب والرياضة نابع من حاجتي للعمل فيه |  |  |  |
| **4** | بقائي في منتديات الشباب والرياضة هي مسألة ضروریة مثلما هي رغبة لي . |  |  |  |
| **5** | اشعر بان لدي خیارات محدودة في حال تفكيري في ترك العمل في منتديات الشباب والرياضة  |  |  |  |
| **6** | اشعر بأني سأكون سعیداً في العمل لقضاء بقیة مسيرتي مع منتديات الشباب والرياضة  |  |  |  |
| **7** | اهتمامات منتديات الشباب والرياضة هي نفس اهتماماتي الشخصیة |  |  |  |
| **8** | اشعر بإحساس قوي بانتمائي الى منتديات الشباب والرياضة . |  |  |  |

**ثانياً : محور الالتزام التنظيمي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **الفقرات** | **دائماً** | **احياناً** | **ابداً** |
|
| **1** | اشعر بالاعتزاز بكونه احد موظفي منتديات الشباب والرياضة  |  |  |  |
| **2** | أحافظ على السياقات الادارية للمنتدى  |  |  |  |
| **3** | أسعى الى استخدام مهارتي في العمل الاداري في المنتدى  |  |  |  |
| **4** | أشعر ان انتمائي للمنتدى يمنحني مكاسب معنوية |  |  |  |
| **5** | أشارك في اتخاذ القرارات من خلال ادارة المنتدى  |  |  |  |
| **6** | أسعى الى تنمية معلوماتي في مجال اختصاصي |  |  |  |
| **7** | أعمل باستمرار على الارتقاء بواقع العمل الاداري للمنتدى  |  |  |  |
| **8** | أسهم بشكل فعال في انجاح العمل داخل المنتدى  |  |  |  |
| **9** | أعمل حتى بعد انتهاء الدوام |  |  |  |
| **10** | أشعر ان المنتدى جزاء مهما من حياتي ومن الصعب ابتعاده عنه |  |  |  |

1. (1) جمال محمد علي : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والاداره العامة ، ط1، القاهرة ، 2008م ، ص86 . [↑](#footnote-ref-1)
2. ) مصطفى حسين باهي وآخرون : البحث العلمي في المجال الرياضي , القاهرة , مكتبة الانجلو المصرية , 2013 , ص65. [↑](#footnote-ref-2)
3. )) محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان : القياس في التربية الرياضية وعلم النفس ، ط1 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000، ص 219 . [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. **() أ**ميرة حنا مرقس: بناء وتقنين مقياس الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة اليد، جامعة بغداد، كلية التربية الرياضية، رسالة ماجستير، 2001، ص78. [↑](#footnote-ref-5)
6. **()** عبد الجليل إبراهيم (وآخرون): الاختبارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة النشر، 1980، ص46. [↑](#footnote-ref-6)
7. **() كمال عبد الحميد اسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقويم في التربية الرياضية ، ط1، القاهرة , دار الفكر العربي, 1994، ص .** [↑](#footnote-ref-7)