

## المناخ الإداري السائد لدى مدراء مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك من وجهة نظر منتسبي

هرمان محمد صالح محمد مهدي و ملة احمد حسين\* و كاوار حسين مصطفى\*\*

\*قسم العلوم الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق

\*\*قسم الالعاب الرياضية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 23 شباط، 2023، تاريخ القبول بالنشر: 25 حزيران، 2023)

### الخلاصة

هدفت البحث الحالي الى التعرف على مستوى المناخ الإداري بين مدراء ومنتسبي المراكز الشبابية في محافظة دهوك تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، إذ تكون مجتمع البحث من مدراء ومنتسبي المراكز الشبابية في محافظة دهوك حيث بلغ حجم عينة البحث (81) موظفاً من الذكور والإناث، لغرض تحقيق هدف البحث فقد تم استخدام مقياس المناخ الإداري المتكون من (29) فقرة وبعد إجراء الصدق والثبات على المقياس تم توزيعها على عينة البحث وبعد جمع البيانات وتفرغها تم معالجتها احصائياً بالوسائل الاحصائية المناسبة. ومن نتائج هذه البحث أظهرت أن المناخ الإداري المفتوح لدى مدراء ومنتسبي مراكز الشبابية في محافظة دهوك جاءت في المرتبة الاولى ويليه المناخ المنضبط وثم المناخ المغلق وفي المرتبة الرابعة المناخ المألوف وأخيراً المناخ المسير ذاتياً. وعلى ضوء هذه النتائج يوصى الباحثون جهات ذات العلاقة إلى إعادة النظر في النظام الإداري السائد بشكل عام في مديريات مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك والاهتمام بممارسة سياسة الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية.

الكلمات المفتاحية: المناخ الإداري، مدراء ومنتسبي، مراكز الشباب والرياضة.

### 1- التعريف بالبحث

#### 1-1 المقدمة وأهمية البحث:

الإدارة في إطار مفهومها العام تأخذ صبغة نوعية وعمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية والصدفة، وهي في الأساس تعتمد المؤسسات تركيبياً وظيفياً يتطلب وجود قيادات فاعلة تضمن حسن سيرها، وتعمل على دعم اداء عاملها وتحسينه ورفع كفاءة إنتاجيتهم، ومما يساعد الإدارات والقيادات على تحقيق اهدافها بكفاية وفعالية فهم المناخ الاداري للعاملين فيها، إذ ذلك المناخ هو العامل الحاسم في الكفاية والفعالية، وأن هناك من العوامل ما يؤثر عليه سلباً أو إيجابياً.

يعد المناخ الإداري بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات

والسلوك، ويختلف المناخ الإداري من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ الإداري مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعامل ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء

عموماً، وأن تحليل المناخ التنظيمي ليس قياساً مباشراً لدرجة إشباع حاجات الأفراد ولكنه وسيلة تشخيصية تتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية ذكية ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة من أجل تنمية المناخ التنظيمي وتطويره في المنظمة.

وتبرز أهمية البحث الحالية في أن تعزيز المناخ الإداري في المؤسسات الرياضية يؤثر بشكل مباشر على تطوير بيئة العمل الداخلية ويعمل على زيادة الكفاءة في الأداء الإداري المقدم لشريحة الشباب، كما تسهم في خلق مؤسسات شبابية رياضية تستطيع مواجهة متطلبات العمل على المستويين الداخلي والخارجي بكفاءة، وتسهم أيضاً بتحقيق حالة الرضا والقبول عند الأعضاء كونها تحقق حاجاتهم ورغبتهم في النجاح والنمو الوظيفي، وتعزز من حالة الشعور بالأمن والارتياح لدى الأعضاء من خلال مناخ تنظيمي سليم قائم على أساس الاحترام والتقدير بين الأعضاء أنفسهم، وبين الأعضاء والإدارة، ولكي تحقق الإدارة ذلك المبتغى، عليها العمل على تعزيز مفهوم المناخ الإداري في مراكز الشباب والرياضة كونه يلعب دوراً مهماً في تطوير مهامات لدى الأعضاء مما يجعلهم يقدمون على تنفيذ المهام والواجبات بدرجة عالية من الحماس والإثارة، من أجل المساهمة في تطوير عمل تلك المؤسسات الشبابية والرياضية.

## 1-2 مشكلة البحث:

ان مشكلة البحث قد ظهرت للباحثون من خلال ملاحظاتهم الشخصية والاطلاع على الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع المناخ الإداري لدى مدراء مراكز شباب وتسائل بعض العاملين في مديريات مراكز الشباب لاحظوا إن المناخ الإداري بين مدراء ومنتسبي المراكز الشبابية لا يتسم بالثقة والعلاقات بشكل جيد والتي تعد أمراً أساسياً لنجاح العمل الإداري في أي مجال، كما إن الصلة المباشرة بين المدير ومنتسبيه يجعل المناخ الإداري أكثر غموضاً وتوتراً ويمكن وصفه بالمناخ المشحون والذي لا يمكن تحقيق الأهداف وتطوير الحركة الشبابية بشكل إيجابية، كما يرى الباحثون أن مدراء الشباب لا يلبون حاجات منتسبيه، مما يؤدي إلى

التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ الإداري في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

أن المناخ الإداري يمثل شخصية المنظمة كما يراها العاملون بها، وأنه عندما تناقش المناخ الإداري فأن الحديث يتم عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل، والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم. (عسكر، 2005، 178).

إن المناخ الإداري ملخص إدراك الأفراد لشخصية المنظمة التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين كوضع سياسات وممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل. (الرسامي، 2004، 88).

كما يستعمل لفظ المناخ الإداري للإشارة إلى أهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط الإداري، لذا فان المناخ الإداري يؤثر تأثيراً أكبر من نموذج أو شخصية القيادة في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف الإدارية المرجوة. (الحريري، 2008، 147).

وكما يشير شاوويش " أن الأساليب الإدارية التي يتبعها المديرين هي نتاج فلسفتهم ولعل من أهم الأساليب التي تساعد إيجاد مناخاً إدارياً مريحاً تتمثل بمساعدة الموظف على تحقيق أهدافه من خلال إزالة المعوقات وتطوير الفرص لوضع أهداف مشتركة وتأمين الاستقرار في العمل " (شاوويش، 1993، 95). المناخ الإداري بأنه القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات الأذواق والطبقات الاجتماعية، وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم، وما استعملها في الإدارة إلا للدلالة على قوة العلاقة بين المنظمة أو المؤسسة ككيان عضوي من جهة، والبيئة المحيطة به من القيم السائدة، والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها العاملون حول المناخ الإداري، ان علاقات العمل بين العاملين فيه مبنية على روح الفريق التعاونية المنتشرة في أنحاء المنظمة كافة، فإن إنتاجية العمل المرافقة لهذا المناخ التنظيمي إنتاجية مرتفعة

المناخ الإداري: قدرة المدير على حفز العاملين ليكونوا فريقاً واحداً مؤشراً على فاعلية حيث أن إنجاز الفريق يفوق إنجاز الفرد.

(Robbins & Coulter, 1998, 123).

ويعرف الباحثون المناخ الإداري إجرائياً بأنها: مجموعة الخبرات والخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات.

### 1-6-2 مراكز الشباب والرياضة:

تعد مراكز الشباب والرياضة مؤسسات رسمية، مهمتها استثمار أوقات فراغ الشباب استثماراً واعياً وموجهاً، وكذلك توفير الخدمات لهم وتنظيم انشطتهم وفعاليتهم ودفوعهم للمساهمة الفعالة في برامج التنمية الشاملة. (حافظ، 1963، 221).

ويعرف الباحثون مراكز الشباب والرياضة إجرائياً بأنها: مؤسسة من مؤسسات التربية اللامدرسية، والتي لها دور في التربية وتقديم البرامج الترفيهية والتدريب والرياضية للشباب.

## 2- الاطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 الاطار النظري:

#### 1-1-2 مفهوم المناخ الإداري:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض (العميان، 2005، 305). ويمثل المناخ الإداري بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ الإداري دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ الإداري يمثل شخصية المنظمة بكل

شعورهم بعدم الاستقرار الوظيفي وانخفاض مستوى الإنجاز وعدم الأنصاف والاحباط والذي يقود إلى القلق والتوتر مما يؤثر على الإنجاز ودافعية العمل لديهم.

يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما هي أهم المناخ الإداري التي يقوم بها مدراء مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك؟
- ما هي المناخ الإداري المهملة من قبل مدراء مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك؟
- هل هناك نقاط ضعف وقوة في المناخ الإدارية لدى مدراء مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك؟

### 1-3 أهداف البحث:

- 1- التعرف على مستوى المناخ الإداري لدى مدراء المراكز الشبابية في محافظة دهوك من وجهة نظر منتسبي.
- 2- التعرف على الفروق في المناخ الإداري لدى مدراء المراكز الشبابية في محافظة دهوك تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### 1-4 فرضيات البحث:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة معنوية في مستوى المناخ الإداري بين مدراء ومنتسبي المراكز الشبابية في محافظة دهوك.
- 2- وجود فروق معنوية في المناخ الإداري بين مدراء ومنتسبي مراكز الشباب في محافظة دهوك تبعاً لاختلاف الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

### 1-5 مجالات البحث:

- 1-5-1 المجال البشري: اشتملت منتسبي مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك.

- 1-5-2 المجال الزمني: الفترة الزمنية الممتدة من 1 / 11 / 2021 ولغاية 6 / 3 / 2022.

- 1-5-3 المجال المكاني: مديريات مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك.

### 1-6 تحديد المصطلحات:

#### 1-6-1 المناخ الإداري:

3- أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

4- أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

5- المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

6- أساليب التحفيز: أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7- الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (بحر، 2005، 260-261).

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي: (ماهر، 2005، 340)

- 1- الهيكل التنظيمي.
- 2- نمط القيادة.
- 3- نمط الاتصالات.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- طبيعة العمل.
- 6- تكنولوجيا العمل.

أبعاده، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (كاظم، 2002، 166).

## 2-1-2 أهمية المناخ الإداري (المناخ التنظيمي) فيما يلي:

- 1- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- 2- التكامل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.
- 3- إدراك ومعرفة الفروق الفردية والسمات الفريدة وحاجات الناس وتوقعاتهم خلال العمل.
- 4- وجود قواعد عمل عادلة وأنظمة مناسبة للمكافأة والعقوبات الرادعة.
- 5- إتباع أساليب تخدم التطور الفردي والتقدم المهني.
- 6- العدالة في المعاملة.
- 7- توفير علاقات جيدة مع العاملين والمنظمات الأخرى.
- 8- العمل التشاوري المنظم الذي يوفر مشاركة حقيقية وفعالية في اتخاذ القرارات.
- 9- مرونة البناء والمؤسسي وتوفير أسس سليمة للاتصالات (عطا الله، 1996، 24-26).

## 2-1-3 عناصر المناخ الإداري (المناخ التنظيمي):

حيث حدّد بحر عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

- 1- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.
- 2- التدريب: حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

## 2-1-4 أنواع المناخ الإداري (المناخ التنظيمي):

كما يذكر المسند أنواع المناخ الإداري بأنواع التالية: (المسند، 1994، 76-77)

1- المناخ المفتوح: وهو الحرية التي يتمتع بها العاملين وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون حيث يتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال، وبين إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

2- المناخ المغلق: وهو عكس المناخ المفتوح حيث يركز المدير تركيزاً شديداً على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز المستمر على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

3- المناخ الذاتي: يشبه المناخ المفتوح إلا أنه يختلف في إنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يمارس المدير هنا إلا قدرأ بسيطاً من السيطرة على العاملين.

4- المناخ الموجه: وهو ذلك النمط الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طرق التوجيه والإشراف على حساب الحاجات الاجتماعية للعاملين.

5- المناخ العائلي: وهو ذلك النمط الذي لا يمارس المدير من خلاله دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي الى ظهور رئاسات متعددة مما يجعل المعلمون يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المدرسة أو إنجاز العمل.

5- المناخ الأبوي: وهو ذلك النمط الذي يركز من خلاله المدير جميع السلطات في يده بحيث لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية من قبل المعلمين، مما يولد شعوراً لدى المعلمين بعدم الانتماء للمدرسة.

## 2-1-5 مراكز الشباب والرياضة:

لقد تأسس أول مركز شباب في العراق في السابع من نيسان (أبريل) عام (1969) في مدينة بغداد، وتعد هذه المراكز حلقة مهمة في سلسلة الحلقات المترابطة التي تستهدف إعادة بناء الإنسان الذي يمثل هدف المجتمع الجديد، إذ تهدف اللوائح الخاصة بمراكز الشباب إلى إعداد وتربية الشباب وتطوير قابليتهم الفكرية والعلمية والفنية والبدنية (الخطيب وعبدالمعنى، 1976، 82). فهي مؤسسة حيوية ترتبط

بالشباب مباشرة، مهامها الأساسية تطوير الحياة الاجتماعية والثقافية والفنية والرياضية والصحية، واستثمار أوقات الفراغ للشباب وإنقاذهم من الخيرة والضياع، لبناء عقولهم بشكل يتيح لهم حق المشاركة بصورة جادة ومستمرة في خدمة المجتمع وممارسة نشاطاته المختلفة في المركز، الذي ينظم الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والفنية (وزارة الشباب والرياضة، 1983، 29).

## 2-1-6 أهداف مراكز الشباب والرياضة:

تم تأسيس هذه المراكز والمؤسسات الشبابية والرياضية من قبل الدولة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف السامية التي تخدم شريحة الشباب وتمثل بـ:

1- تنفيذ الخطط والبرامج السنوية والفصلية وفعاليات الشباب المتعلقة بتنمية مواهبهم وقابلياتهم البدنية والذهنية، وإعدادها والتنسيق مع المنظمات الأخرى.

2- غرس المفاهيم والقيم الأصيلة لدى الشباب.

3- استثمار أوقات الشباب بالبرامج التي تنمي إدراكهم وقابلياتهم الذهنية والبدنية.

4- دعم هوايات ومواهب الشباب، وتعودهم على الأخلاق والإبداع.

5- تعميق الوعي الثقافي لدى الشباب، وذلك عن طريق إقامة الندوات والمناظرات العلمية والثقافية، الرامية الى تحقيق الأهداف بأسلوب موضوعي.

6- تنمية قابليات الشباب العلمية والمهنية وتطويرها، ومساعدتهم في التخصص العلمي والمهني، وتشجيعهم على الابتكار.

7- ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية للشباب، وتكليفهم بأمرور واجبات وتعودهم على إدارة شؤونهم ذاتياً بروح نابعة من صفات خلقية ذات أسلوب دقيق.

8- تشكيل الفرق الشعبية المتنوعة، لممارسة الفعاليات، وفرق الرسم والتصوير والخطابة والمسرحية والموسيقية والتشكيلية.

9- تهيئة الفرص أمام الشباب للتدريب البدني، لخلق المواطن القادر على حماية الوطن.

2. العناية بالشباب من النواحي الصحية، وتزويدهم بألوان النشاطات المختلفة، وقدرته على ممارستها، وإكسابه المهارات اللازمة التي تساعد على القيام بكل ما يطلب منه من عمل بمستوى عال.
3. القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية.
4. القدرة على الخدمة العامة من أجل تقديم الخدمات المختلفة التي تعود على مجتمعه بالفائدة.
5. احترام النظم العامة والتقاليد.
6. القدرة على التفكير الواقعي، وتدريب الشباب على التفكير وإدراك الحقائق. (علام، 2016، 35).

#### 2-1-9 وظائف مراكز الشباب:

1. دعم العلاقات الإنسانية بما يساهم في صقل الشخصية الناضجة من خلال البرامج المناسبة.
2. خلق المناخ الديمقراطي داخل المراكز.
3. توفير القيادات التربوية المتخصصة التي تقوم بدعم الندوات، واللقاءات، والمناسبات الدينية والوطنية، بما يساهم في تنمية الولاء والانتماء الوطني.
4. ربط مراكز الشباب بالبيئة المحيطة وطموحاتها ومشكلاتها، وتشجيع الشباب على المساهمة والتطوع لخدمة هذه البيئة والتصدي لمشكلاتها.
- الإستفادة من إمكانيات البيئة والمؤسسات والخدمات القائمة بها والتنسيق فيما بينها لصالح مراكز الشباب. (عطية، 2016، 136).

#### 2-2 الدراسات السابقة:

##### 2-2-1 دراسة خزايلة (2000):

- ((المناخ الإداري السائد بين مدير المدرسة ومعلم التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية))
- هدفت الدراسة الى معرفة درجة شيوع المناخ الإداري السائد بين مدير المدرسة ومعلم التربية الرياضية في المدارس الحكومية لإقليم الشمال والمتمثلة بمحافظات اربد والمفرق وجرش وعجلون، ولمعرفة إذا كان هناك اختلافات في استجابات افراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وتبعية المحافظة. وتكون عينة الدراسة

- 10- تهيئة الملاعب الرياضية وأماكن التسلية على اختلاف أنواعها داخل المركز وخارجه، من أجل تطوير المهارات الرياضية الشابة وتطوير الألعاب الرياضية المختلفة.
- 11- التعاون مع المنظمات الوطنية والجمعيات لتنفيذ الخدمات العامة، وممارسة أسلوب العمل الشعبي عن طريق تنظيم معسكرات العمل الدائمة والمؤقتة.
- 12- ممارسة أسلوب تقديم الخدمات، والقيام بالأعمال التي تحدم أهداف المراكز وأعضائها الآخرين، مثل تقديم الخدمات الصحية الأولية لبعض الأسر، وتشكيل وحدة صحية داخل المركز مزودة بالأدوية والمستلزمات الضرورية وتدريب المنتسبين على كيفية معالجة الإصابات.
- 13- تشجيع الصناعات اليدوية التي تعتمد على توفير الخدمات المحلية بشكل خاص لتدريب الشباب على ممارستها وتعميق قيمها.
- 14- تقويم أداء الألفة والإخاء والتعاون بين الشباب من مختلف القطاعات، وخلق الأجواء والظروف التي تعمل على صهرهم وتحقيق التجانس الفكري بينهم.
- 15- العمل على الرعاية العلمية وتوفير كافة السبل الكفيلة لها (القيسي، 1980، 56).

#### 2-1-7 أقسام مراكز الشباب والرياضة:

- يوجد في مراكز الشباب والرياضة مجموعة من الأفراد، تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة الأنشطة والفعاليات المختلفة للشباب، فضلاً عن رعايتهم وتطويرهم والاهتمام بهم في المجالات التالية:
- 1- القسم الرياضي.
  - 2- القسم الثقافي.
  - 3- القسم العلمي.
  - 4- القسم الفني.
  - 5- القسم الاجتماعي. (العامري، 2004، 13)

#### 2-1-8 خصائص مراكز الشباب:

1. تربية الفرد تربية إجتماعية، تدفع الشباب لكي يعي أهداف الجماعة.

والأداء الوظيفي، وكذلك وجود توجهات معتدلة لدى الموظفين والأساتذة نحو محور الأداء الوظيفي.

### 3- منهج البحث واجراءاته الميدانية

#### 3-1 منهج البحث:

المنهج هو " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة " (بوحوش 1989، 192). وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسحي الذي يتناول أحداث وظواهر هذه البحث نظراً لملائمته لطبيعة هذه البحث.

#### 3-2 مجتمع البحث وعينته:

المجتمع يعرف بأنه " مجموعة من العناصر والافراد الذين عليهم الاهتمام في دراسة معينة، أو مجموعة المشاهدات التي تم جمعها من تلك العناصر " (محمد، 2000، 294). المجتمع في هذه البحث شملت جميع منتسبي مراكز شباب محافظة دهوك أما العينة فهي ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها على وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثلاً صحيحاً" (طشوش، 2001، 37). ضم مجتمع البحث الأعضاء العاملين في مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك لعام (2021 - 2022)، وتمثل عينة البحث منتسبي مراكز شباب محافظة دهوك والبالغ عددهم (7) مراكز شباب داخل محافظة دهوك وضواحيها، حيث بلغ حجم العينة (81) منتسبي من الذكور والإناث، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث.

من (245) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الرياضية واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة بأن المناخ المغلق يسود بدرجة عالية في مدراس الأردن الحكومية.

#### 2-2-2 دراسة شامي صليحة (2010):

((المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين)) هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم العالي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة وتم الاعتماد على عينة مكونة من 123 فرد حيث ضمت هذه العينة 38 موظف و85 أستاذ تم اختيارهم جميعاً بطريقة عشوائية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين في جمع المعلومات وهما: الاستبيان الذي احتوى على أربعة أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية والثاني يتضمن قياس المناخ التنظيمي والثالث يتضمن تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي، أما القسم الرابع فيتناول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين كما اعتمدت الباحثة على المقابلة من أجل تدعيم أكثر للمعلومات المحصلة من الاستبيان، واعتمدت الباحثة خاصة على التكرارات والنسب المئوية في المعالجة الإحصائية للمعلومات المشتقة من العينة المدروسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مرتفع جداً بين محددات المناخ التنظيمي

جدول (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	74.07 %
	أنثى	21	25.92 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	28.39 %
	من 5 - 10 سنوات	32	39.50 %
	أكثر من 10 سنوات	26	32.09 %
المؤهل العلمي	دبلوم وأقل	54	66.66 %
	بكالوريوس وأعلى	27	33.33 %

**3-3 الوسائل والأدوات المستخدمة في البحث:**

بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على الكتب ومختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع والانترنت باعتبارها قضاء واسع للحصول على المعلومات أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المقابلة الشخصية، واستخدم الباحثون في عملية جمع البيانات وإجراء العمليات الاحصائية والوسائل والأدوات الآتية:

**3-3-1 وسائل جمع المعلومات:**

- 1- الحاسوب والانترنت.
- 2- المقابلات الشخصية.
- 3- المراجع والمصادر العربية والإنكليزية.

**3-3-2 مقياس البحث (المناخ الإداري):**

إن متغير البحث الحالي هو المناخ الإداري، عليه تطلب الأمر توفير مقياس يتوافر فيه الخصائص العلمية لأجل قياس هذا المتغير، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ الإداري، والتشاور مع المختصين وحسب آرائهم في هذا المجال، قرر الباحثون الاعتماد على مقياس المناخ الإداري المعد من قبل (جهاد وآخرون، 2012)، كونه مقياس حديث ومعد في البيئة العراقية، ويتمتع

بخصائص سيكومترية، وموضوعية التصحيح، وسهولة تقدير الدرجة الكلية للمقياس، فضلاً عن أنه مستخدم في دراسة مماثلة تحت عنوان: (المناخ الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى مدراء ومنتسبي مراكز الشباب في محافظة أربيل). من قبل الباحث. (عولا، 2014).

يتكون المقياس من (29) فقرة، بعضها سلبية والبعض الآخر إيجابية، إذ تحمل الفقرات السلبية في المقياس حسب التسلسل: (4، 5، 7، 10، 11، 12، 14، 16، 19، 24، 25، 26، 27)، بينما تحمل الفقرات الإيجابية التسلسل: (1، 2، 3، 6، 8، 9، 13، 15، 17، 18، 20، 21، 22، 23، 28، 29)، وتكون الإجابة حسب طريقة ليكرت، أي من خمسة بدائل، وهي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويتم إعطاء أوزان للبدائل في التصحيح (1، 2، 3، 4، 5) في حالة الفقرات السلبية، وتعكس هذه الأوزان في الفقرات الإيجابية، وعليه تبلغ الدرجة العليا للمقياس (145) درجة، أما الدرجة الدنيا فهي (29) درجة، والوسط الفرضي (87) درجة، يتضمن فقرات المقياس موزعة على خمسة مجالات كما يبين الجدول (2).

جدول (2): يبين توزيع مجالات وعدد التسلسل لفقرات المناخ الإداري

ت	مجالات	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
1	المناخ الإداري المفتوح	6	1,6,11,16,21,26
2	المناخ الإداري المغلق	6	2,7,12,17,22,27
3	المناخ الإداري المألوف	6	3,8,13,18,23,28
4	المناخ الإداري المنضبط	5	4,9,14,19,24
5	المناخ الإداري المسير ذاتا	6	5,10,15,20,25,29

**3-3-2-1 الأسس العلمية للمقياس :**

"تضمن الخصائص السيكومترية للمقياس قدرة المقياس على قياس ما أعد لقياسه وتضمن بأن هذا المقياس يقيس بدرجة مقبولة من الدقة أو بأقل خطأ ممكن" (عودة، 1998، 335).

ويتفق المختصون في القياس والتقويم على أن "الصدق والثبات أهم خاصيتين من الخصائص السيكومترية للمقياس، فالقياس الصادق يكون بطبيعته ثابتاً، في حين أن المقياس

الثابت قد لا يكون صادقاً إذ يكون متجانساً لكنه يقيس شيئاً غير الذي أُعدَّ لقياسه" (فرج، 1980، 330).

**3-3-2-2 صدق المقياس:**

للتحقق من صدق المقياس وصلاحيته فقراته في قياس ما وضعت من أجله، استخدم الباحثون أسلوب الصدق الظاهري (Face Validity)، وذلك بعرض المقياس على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين (الملحق 1)، لغرض الحكم على صلاحيتها، وتحليل آراء الخبراء حول فقرات

الفقرات، وذلك لحصولها على نسبة اتفاق تجاوز المعيار المحدد، وعليه تم استبقاء جميع الفقرات، ولم يتم حذف أية فقرة، والجدول (3) يبين ذلك.

المقياس تم استخدام نسبة الاتفاق بين الخبراء، واعتمد الباحثون نسبة إتفاق (75%) فأكثر معياراً في قبول الفقرة، ذلك لأن أغلب الدراسات السابقة اعتمدوا على هذه النسبة كمعيار، وقد أجمعت آراء الخبراء على صلاحية جميع

جدول (3): يبين نسب اتفاق الخبراء حول صلاحية فقرات مقياس المناخ الإداري

نسبة الإتفاق	عدد الخبراء		أرقام الفقرات
	غير الموافقين	الموافقون	
%100	0	7	24 ، 23 ، 22 ، 21 ، 20 ، 9 ، 8 ، 7 ، 3 ، 2 ، 1
%85.7	1	6	28 ، 27 ، 18 ، 17 ، 16 ، 15 ، 14 ، 13 ، 10 ، 6
%85.7	1	6	29 ، 26 ، 25 ، 19 ، 12 ، 11 ، 5 ، 4

المقياس (20 دقيقة) وقد كان المقياس مناسباً لمستوى العينة إذ أكد الجميع عن وضوح التعليمات والفقرات وبذلك أصبح المقياس الـ (29) فقرة جاهزاً للتطبيق النهائي من أجل التحليل الإحصائي للفقرات، وقد تم أستبعاد عينة التجربة الإستطلاعية عن تطبيق التجربة الرئيسية للمقياس.

### 3-5 التطبيق النهائي للمقياس:

قام الباحثون بتطبيق مقياس البحث بصيغتها النهائية على عينة البحث الأساسية المكونة من (67) عضواً من منتسبي مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك، وقد أمتدت فترة التطبيق النهائي من يوم الأحد (2022/1/9) وأنتهت في يوم الأحد (2022/1/30) من خلالها إعطاء المستجيب على المقياس، تم توضيح التعليمات الخاصة بطريقة الإجابة عليها، مع التأكيد على ضرورة الإجابة على كل الفقرات المقياس، فضلاً عن التأكيد على سرية المعلومات، وإنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### 3-6 الأساليب الإحصائية:

للحصول على الإجابة وتساؤلات البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط والنسبة المئوية (التكريري والبيدي، 1999، 42).

### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

4-1 عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية وتسلسل لمقياس المناخ الإداري لدى مدراء مراكز شباب محافظة دهوك من وجهة نظر منتسبي.

### 3-3-2-3 ثبات المقياس:

يعد الثبات من المؤشرات المهمة لدقة المقياس في قياس ما أعدته لقياسه، للحصول على ثبات المقياس لتغير المناخ الإداري تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على (8) منتسبي مراكز الشباب من خارج عينة البحث، وبعد مرور أسبوعين يعد الاختبار الثاني، وبلغت قيمة معامل الثبات (0,81)، وتعد هذه القيمة قيمة مقبولة لأغراض البحث وهو دال إحصائية يشير إلى تمتع مقياس المناخ الإداري بثبات عالٍ.

### 3-4 التجربة الاستطلاعية:

تعد التجربة الاستطلاعية " تدريباً للباحث للوقوف على السلبات والإيجابيات التي تقابله خلال إجراء الاختبارات لتفاديها " (مروان عبدالمجيد، 1999، 14). وكان الهدف من هذه التجربة هو:

- 1- معرفة صلاحية المقياس المستخدم.
- 2- معرفة المشاكل والصعوبات التي قد يواجهها الباحثون.
- 3- تقدير الوقت المستغرق في الإجابة عن الفقرات.

قام الباحثون بالتجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (6) منتسبي مراكز شباب محافظة دهوك، كان الغاية من التجربة لمعرفة مدى وضوح العبارات وفهمها، وأن كانت هنالك أسئلة تحتاج إلى توضيح، وقد طلب منهم قراءة التعليمات والفقرات بدقة وإبداء آرائهم وملاحظاتهم والاستفسار عن أي غموض وذكر الصوبات التي قد تواجههم أثناء الإجابة، وأستغرقة معدل زمن الإجابة على فقرات

جدول (4): بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمقياس المناخ الإداري

مجالات	عدد الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	النسبة المئوية	تسلسل المجال
المناخ الإداري المفتوح	6	28.89	1.03	82.4%	الأول
المناخ الإداري المنضبط	5	28.72	0.96	82%	الثاني
المناخ الإداري المألوف	6	27.7	1.13	79.1%	الرابع
المناخ الإداري المغلق	6	34.7	1.16	77.1%	الخامس
المناخ الإداري المسير ذاتياً	6	32.07	1.01	80%	الثالث

مئوية بلغت (82%) حيث جاء هذا المجال في التسلسل الثاني بعد المناخ الإداري المفتوح.

ويرى الباحثون أن أحد الأسباب المهمة لتنشئة هذه المؤسسات الشبابية والرياضية يعود إلى المناخ الإداري المنضبط لتحقيق مجموعة من الأهداف، كما تعد مؤشر جيد تدل على اعتماد إدارة مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك على خطط وإستراتيجيات علمية صحيحة قائمة على أساس وضع أهداف وبرامج تهدف إلى تطوير واقع الباب في مختلف المجالات (رياضية، ثقافية، علمية، فنية).

كما يرى الباحثون أن المناخ الإداري المنضبط تتطلب من الإدارة العمل على توفير أجواء تنظيمية وإدارية صحية وسليمة بعيدة عن الصراعات والمشاكل التي تؤثر سلباً على صياغة الأهداف وتطبيقها، كونها تعتمد على التعاون والتنسيق بين مجموعة من الأنشطة والأفراد داخل المركز الشبابي والرياضي لأجل توليد أفكار جديدة والعمل على تبنيها من قبل الآخرين، بهدف تقديم خدمة أفضل أو تطوير واقع العمل في المؤسسة الرياضية، لغرض تحقيق أهداف عامة تتمثل في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغييرات الطارئة التي يمكن أن تحدث في بيئة العمل.

أما مجال المناخ الإداري المسير ذاتياً فقد جاء بالتسلسل الثالث ضمن مجالات المناخ الإداري، حيث بلغ وسطه الحسابي (32.07) ونسبة مئوية (80%).

ومن وجهة نظر الباحثون يعتبر المناخ الإداري المسير ذاتياً في التسلسل الثالث مؤشر جيد يدل على اهتمام الإدارة القائمة على المراكز الشبابية والرياضية في محافظة دهوك باعتماد أساليب علمية صحيحة لتذليل المشاكل والعقوبات التي تواجه

يبين من الجدول (4) حصول المناخ الإداري المفتوح على وسط حسابي (28.89) ونسبة مئوية بلغت (82.4%) وتعتبر هذه النسبة أعلى نسبة مئوية بين مجالات مقياس المناخ الإداري لمراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك.

يفسر الباحثون حصول مجال المناخ الإداري المفتوح على التسلسل الأول ضمن المجالات إلى الدور المهم والأساسي للمدراء كونه المسؤول عن المؤسسة الرياضية بصورة عامة، وذلك من خلال التعامل الصحيح والعادل مع الجميع دون تمييز أو تفضيل جهة على أخرى أو شخص على شخص آخر، فالواجب عليه العمل على توفير أجواء ومناخات عمل مناسبة وسليمة قائمة على أساس تفضيل مصلحة المؤسسة والعاملين فيها على المصلحة الخاصة، فتحقيق الإدارة لمناخ إداري صحي حسب رأي (Jones, 2003) " هو انعكاس لشعور الأعضاء حول عدد من العوامل التنظيمية كتوقعات الأداء الوظيفي ومنح المكافآت أو فروض العقوبات، وتدفق الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المدراء في المؤسسة، على اعتبار أن المناخ التنظيمي هو وصلة حاسمة بين الفرد والمؤسسة، لأنهم يشكلون فعالية العمليات التنظيمية وجودة إنجازات المؤسسة في النهاية ". ( Jones, 2003, ) (109).

ويشير الباحثون إلى ضرورة أن تسعى المنظمات الرياضية إلى تطوير إمكانيات وقدرات الأفراد العاملين فيها من خلال إقامة اللقاءات والاجتماعات العلمية بصورة دورية، بهدف إطلاع العاملين على المستجدات العلمية في مجالات مختصة لتقديم أفضل الخدمات للرياضيين.

كما يتبين من الجدول (4) أن مجال المناخ الإداري المنضبط حصل على وسط حسابي (28.72) وجاء بنسبة

حيث بلغ وسطه الحسابي (34.7) وبلغت النسبة المئوية لهذا المجال (77.1%).

ويرى الباحثون أن على المراكز الشبابية والرياضية إذا ما رغبت في الاستمرار والديمومة في التفاعل داخل البيئة التي تعمل فيها وتحقيق نتائج متميزة، يتوجب عليها تطوير وتحديث برامجها وحث الأعضاء والكوادر العاملة على التفكير وابتكار طرق ووسائل جديدة تخدم عمل المراكز الشبابية والرياضية، لذا أصبح من الضروري على المسؤولين عن تلك المؤسسات الشبابية والرياضية تحفيز أعضائها وزجهم في دورات وندوات ولقاءات وتسهم في رفع مستواهم المعرفي وزيادة خبراتهم في مجالات مختلفة من أجل اسهامهم في تطوير العمل المؤسساتي من خلال تقديم أفكار ومقترحات وخطط ثلاثم مستوى التقدم العلمي والفني الذي يشهده عصرنا الحالي.

لذا يرى الباحثون أن على المدراء المسؤولة عن مراكز الشباب والرياضة وضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تشعر الأعضاء بأهمية دورهم ومكانتهم المتميزة ضمن التنظيم الإداري للمؤسسة، مما يسهم في تعزيز معنوياتهم وشعورهم بالفخر والاعتزاز ويساعد في الحفاظ على نشاط وفعالية المؤسسة، كما يعزز فرص خلق بيئة مناخ إداري سليم، هدفها الأساس يكمن في تحقيق أفضل النتائج وفق الإمكانيات المتوفرة.

#### 2-4 عرض وتحليل الاوساط الحسابية والانحرافات

##### المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغيرات البحث.

جدول (5): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات افراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	49	3,43	0,45
	أنثى	18	3,25	0,33
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	3,15	0,18
	من 5 - 10 سنوات	24	3,32	0,34
	أكثر من 10 سنوات	22	3,23	0,38
المؤهل العلمي	دبلوم وأقل	47	3,19	0,41
	بكالوريوس وأعلى	20	3,35	0,45

عمل الكوادر الإدارية والرياضية والفنية في ميدان العمل مما يسهل عليها تحقيق الأهداف والتطلعات التي رسمت مسبقاً.

كما تعد هذه النتيجة مؤشر على مدى الرؤيا الإدارية الحكيمة التي تتمتع بها الإدارة تجاه جو المناخ الإداري المسير ذاتياً التي تحدث في المؤسسة الشبابية والرياضية، لإدراكها العميق والواسع بحجم الآثار السلبية المترتبة على عدم إيجاد الحلول المناسبة والواقعية لها بصورة مبكرة.

كما يتبين من الجدول (4) ان المناخ الإداري المؤلف جاء رابعاً ضمن مجالات المناخ الإداري حيث بلغ وسطه الحسابي (27.7) وحصل على نسبة مئوية قدرها (79.2%).

وتعكس هذه النتيجة حسب رأي الباحثون طبيعة العلاقات الاجتماعية الإنسانية في المؤسسة الشبابية والرياضية، القائمة على أساس الاحترام والتقدير، والثقة بين الأعضاء وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، فضلاً عن العمل الجاد من قبل الإدارات المسؤولة على تلك المؤسسات الرياضية على تلبية وتوفير الحاجات الضرورية والمهمة لنجاح عمل الأفراد، كونها تسهم بشكل أساسي في المناخ الإداري المؤلف التي تزيد من رغبة الأعضاء وتدفعهم نحو العمل بصورة أفضل وأكثر جدية، كما تسهم أيضاً في زيادة ولائهم نحو مؤسستهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي الذي يصبح صحياً أكثر.

أما فيما يخص المناخ الإداري المغلق فقد جاء في المركز الخامس والأخير ضمن مجالات الخمسة للمناخ الإداري،

يوضح الجدول (5) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي وكما هو مبين بالجدول (6).

جدول (6): يبين تحليل التباين الثلاثي لمتغيرات البحث (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0,123	1	0,123	1,28	0,313
سنوات الخبرة	0,602	2	0,303	2,332	0,102
المؤهل العلمي	0,616	1	0,219	4,835	0,030
67					

عند مستوى الدلالة 0.05

يشير الجدول (6) إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس وأعلى عند مستوى الدلالة 0.05، بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

**3-4 مناقشة النتائج:**

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على التعرف على مستوى المناخ الإداري بين مدرء ومنتسبي المراكز الشبابية في المحافظة دهوك.

أظهرت نتائج جدول (4) أن هذا المجال الإداري المفتوح جاء بالمرتبة الأولى وكان المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال (28.89) وقد احتلت الفقرة نص خصوصاً الفقرة " أشعر بالمعنوية العالية عندما أتعامل مع المدير" جاء بالمرتبة العالية ويعزى الباحثون ذلك إلى أن المديرين غالباً ما يشعرون العاملين معهم بهذا الشعور، وانه لكسب ثقة العاملين من جهة والوصول إلى اعلى مستويات الإنجاز من جهة اخرى بالإضافة إلى رغبة المدير بتحقيق النجاح، ومن غير الممكن أن يتحقق النجاح إذا كانت معنويات العاملين متردية، لذا فإن المدير الذي يتمتع بحسن الاستماع والقادر علي التفكير الناقد الواعي الحكم عليها تتسم قراراته بالإقناع وتكون أكثر إثمار يؤكد ماهر أيضاً من خلال البعد القانوني الذي يحكم العمل التعليمات والقوانين والأنظمة ومن خلال نمط التفاعل والتواصل سائد بين العاملين في أثناء سعيهم لممارسة عمليات تفعيل أدوارهم لتحقيق الأهداف والمرامي المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على أبعاد المبادأة والإبداع في الأداء (ماهر،

2005، 124). كما المناخ الإداري المنضبط جاء بالمرتبة الثانية سبب ذلك أن أفضل الطرق بنظر المديرين هي استخدام الأنظمة والتعليمات لتسير أعمال مديرياتهم لذا فأهم يتعاملون مع نصوص الأنظمة وليس مع روح الأنظمة، ويرى الباحثون أن المديرين الذين يتبعون هذا المناخ أفضل من غيرهم إدارياً كونهم يوفر المناخ العادل وإعطاء الحقوق لأصحابها وهذا من شأنه تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيته. ويؤكد الطويل على أن المناخ التنظيمي الذي يسود منظمة ما يعد بعداً هاماً في تشكيل سلوكيات أعضائه، فأى موقف سلوكي يشتمل على إنسان وبيئة، وسلوك أي إنسان وهو دالة تفاعل الإنسان مع بيئته. (الطويل، 1999، 154).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني هل هناك فروق في المناخ الإداري بين مدرء ومنتسبي المراكز الشبابية في محافظة دهوك تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). أشارت النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس وأعلى فيما لا يوجد فروق إحصائية تعزى إلى الجنس وسنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن العاملين من أصحاب الدرجات العلمية من بكالوريوس وأعلى لديهم القدرة تحديد المناخ الإداري الذي يتبعه المدير وذلك ناتج عن المعرفة العلمية. ويعتبر ذلك برأي الباحثون مؤشراً على أن المديرين أقل مستوى تعليمي من بعض العاملين. اما فيما يخص متغير الجنس، يرى الباحثون ان الجنسين على حد سواء يشعرون بأن المناخ الإداري الذي يعملون في ظله هو مناخ واحد ولا يختلف باختلاف الجنس

ضرورة العمل على تحقيق مناخ إداري سليم لكونها تحفز الأعضاء وتجعلهم يؤدون مهامهم بكفاءة.  
3- إجراء بحث مشابه أخرى تتناول مفهوم المناخ الإداري على أكاديميات ومؤسسات رياضية في إقليم كردستان.

### المصادر العربية والانكليزية

التكريتي وديع ياسين محمد، العبيدي حسن محمد عبد (1999):  
التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.

العامري، عدي كريم رحمن (2004): تحليل السلوك القيادي السائد لدى بعض مدراء مراكز الشباب في العراق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة ديالى، العراق.  
الرسمي، محمد (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.

الحريري، رافدة (2008): مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية، دار المناهج، عمان، الأردن.  
القيسي، ماهر (1980): المنشآت الشبابية ودورها في البناء الصحيح، بغداد، العراق.

بوحوش، عمار ومحمود، محمد (1989): مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، دار مكتبة العربي، القاهرة، مصر.  
بجر، يوسف عبد (2005): مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

فرج، صفوت (1980): القياس النفسي، القاهرة، دار الفكر العربي.  
جهاد احمد مساعدة، وآخرون (2012): المناخ الإداري السائد بين مديري الشباب والعاملين في مديريات والمراكز الشبابية في إقليم الشمال في الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان، الاردن.

الخطيب، منذر هاشم وعبدالمعتم، صبيح (1976): خدمات اجتماعية للشباب، دار الحرية للطباعة والنشر، بغداد، العراق.  
حافظ، محمد علي (1963): مستقبل الشباب العربي، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر.  
حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

حيث أن المدير شخص واحد ويتعامل مع الجميع بنفس الأسلوب، أما فيما يخص عامل الخبرة فإن المناخ الإداري السائد أيضاً لا يتأثر بمتغير سنوات الخبرة طالما لم قصرت حسب نتائج هذا البحث ومن الممكن ان يعزى ذلك إلى أن المدراء يتعاملون مع الجميع بنفس الطريقة ولا يغيرون أهمية الخبرة العاملين معهم. يعد المناخ الإداري من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (المغربي، 2009، 18).

### 5- الاستنتاجات والتوصيات

#### 5-1 الاستنتاجات:

- 1- إن المناخ الإداري السائد بين مدراء ومنتسبي المراكز الشباب بالمرتبة الأولى هو المناخ الإداري المفتوح ويليه المناخ الإداري المنضبط ومن ثم المناخ الإداري المألوف وفي المرتبة الرابعة المناخ الإداري المغلق واخيراً المناخ الإداري المسير ذاتياً.
- 2- هناك فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس وأعلى.
- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

#### 5-2 التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة توصل إليها البحث الحالي الى عدة توصيات أهمها:
- 1- ينبغي من إدارات المراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك الحرص على أن تكون أجواء العمل داخل المؤسسة قائمة على أساس الاحترام وتتمين الجهود المتميزة لتدفع العاملين نحو تحقيق الأهداف المتوخاة بكفاءة وفاعلية.
  - 2- يجب على القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك نظرة واعية وإيجابية نحو

- خزاعلة، وصفي (2000): المناخ الإداري السائد بين مدير المدرسة و معلم التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يرموك، الأردن.
- سليمان طشوش (2001): أساسيات المعاينة الإحصائية، عمان، دار الشروق.
- شاويش، مصطفى نجيب (1993): الإدارة الحديثة (مفاهيم - وظائف - تطبيقات)، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- شامي، صليحة (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- الطويل، هاني عبدالرحمان (1999): الإدارة التعليمية ومفاهيم وأفاق، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- عطا الله، محمد علي (1996): واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس.
- عودة، احمد سلمان (1998): التقييم في العملية التدريسية، ط2، اربد، دار الأمل.
- علام، محمد تركي موسى (2016): ممارسات مراكز الشباب في تنمية العمل التطوعي لدى الشباب، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد(55)، القاهرة، مصر
- عطية، محمود علي (2016): فاعلية البرامج التثقيفية بمراكز الشباب في مواجهة مشكلة التطرف الفكري والديني لدى الشباب من منظور طريقة تنظيم المجتمع دراسة تطبيقية مطبقة على مراكز الشباب بمركز ومدينة الرياض بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد(55)، القاهرة، مصر.
- عسكر، علي (2005): الأسس النفسية والنفسية الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- عولا، سرتيب عمر (2014): المناخ الإداري وعلاقته بالروح المعنوية للمدراء والعاملين في مراكز الشباب في محافظة أربيل - العراق، جامعة صلاح الدين، رسالة منشورة، العراق.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2009): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر.
- العميان، محمود سلمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
- مروان عبدالمجيد (1999): الأسس والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية، عمان، دار الفكر.
- ماهر، أحمد (2005): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد صبحي أبو صالح (2000): الطرق الإحصائية، ط1، عمان، دار المعارف للنشر والتوزيع.
- المسند، شيخه عبدالله (1994): نمط المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، العدد (10)، قطر.
- ورقة عمل وزارة الشباب والرياضة (1983): الواقع القائم والطموحات المستقبلية، بغداد العراق.
- Robbins,S.P & Coulter,M (1998): **Management**,(1st ed). new delhi prentice-hall of in India.
- Jones, Steven M., 2003, "Improving Account ability for effective command climate: A strategic imperative", <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/people.cfm?109>.

### ملحق (1)

أسماء السادة الخبراء والمحكمين الذين عرض عليهم مقياس المناخ الإداري حول صلاحية المقياس

ت	الأسماء	اللقب العلمي	التخصص	الجامعة	الكلية
1	د. أحمد قاسم محمد	أستاذ	علم النفس	دهوك	التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	د. أوديد عوديشو اسي	أستاذ	القياس والتقييم	دهوك	التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	د. جلال كمال محمد	أستاذ مساعد	القياس والتقييم	دهوك	التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	د. سرتيب عمر عولا	أستاذ مساعد	الإدارة والتنظيم	صلاح الدين	التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	د. عوزير سعدي إسماعيل	أستاذ مساعد	الإدارة والتنظيم	صلاح الدين	التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	د. جميل احمد حسين	أستاذ مساعد	القياس والتقييم	دهوك	التربية البدنية وعلوم الرياضة
7	د. زهرة جميل صالح	أستاذ مساعد	القياس والتقييم	دهوك	التربية البدنية وعلوم الرياضة

حكومة إقليم كردستان العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دهوك

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

### ملحق (2)

مقياس المناخ الإداري المستخدمة في التطبيق النهائي

السيد عضو مراكز الشباب والرياضة المحترمين ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثون بإجراء بحث بعنوان (المناخ الإداري السائد لدى مدراء مراكز الشباب والرياضة في محافظة دهوك من وجهة نظر منتسبي) وهي بحث ميداني على مدراء ومنتسبي المراكز الشبابية في محافظة دهوك.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة، بعد قراءة كل فقرة من فقرات الإستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في مراكز الشباب التي تعملون بها مع الإجابة على كل الفقرات وعدم ترك أي فقرة خالية، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

المناخ الإداري: قدرة المدير على حفز العاملين ليكونوا فريقاً واحداً مؤشراً على فاعلية حيث أن إنجاز الفريق يفوق إنجاز الفرد (روبنز وكتر، 1998، 123).

مع جزيل الشكر والتقدير

\* المعلومات الشخصية: أرجو من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام الحالة التي تنطبق عليك:-

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي  ثانوية  دبلوم  بكالوريوس  فما فوق

3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الباحثون

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالمعنوية العالية عندما أتعامل مع المدير.					
2	أشعر بسعة صدر المدير عند الحديث عن هوم ومشاكل العمل.					
3	لا يتدخل المدير بأسلوب عملي.					
4	تركبي لعملي من أجل ضيوفي لا يثير اهتمام المدير.					
5	أستطيع مغادرة عملي كما أشاء.					
6	لا يرجع المدير لي عند دراسة المشاكل التي تواجهن بالعمل.					
7	يتصيد المدير لكشف أخطائي والتحدث بما أمام زملائي.					
8	لا يعبر المدير اعتباراً لأموري النفسية والاجتماعية.					
9	أحس بأن تقييم المدير لأدائي عادلاً.					
10	لا يتشدد المدير معي عند ارتكابي الأخطاء بالعمل.					
11	لا يسمح المدير بالخروج عن الانظمة والتعليمات.					
12	لا يستطيع المدير تطبيق الأنظمة والتعليمات إذا تعارضه مع رغباته.					
13	أتصرف بحرية كاملة داخل الوظيفة.					
14	أشعر بضعف المدير عندما أناقشه بالأمر التي تخص العمل.					
15	أتمتع بروح معنوية عالية لعدم تحيز المدير.					
16	لا يسمح المدير الإهمال بالعمل مهما كانت الظروف.					
17	يتردد المدير لي لأتجز عملي وواجباتي.					
18	لا يلبي المدير حاجاتي الوظيفية.					
19	يتردد المدير باتخاذ قرار ضدي.					
20	يشاركني المدير بالتخطيط لتنفيذ لأعمالي.					
21	علاقتي الاجتماعية بالمدير تمتاز بالمتانة.					
22	يعطيني المدير الفرصة الكافية لتفسير أو تبرير ما يحدث.					
23	يقوم المدير بتوجيهي ونصحي كلما طلبت منه ذلك.					
24	يستخدم المدير التهديد بإيقاع العقوبات والتقارير السنوية.					
25	يطرح المدير آراءه بأسلوب الأمر النهي.					
26	لا أشعر بأن المدير مهتم بما أقوم به من أعمال.					
27	لا يعترض المدير عندما أعطي عملي لزملائي لإنجازه.					
28	لا يبدي المدير اهتماماً عندما يكون إنجازي لعملي ضعيف.					
29	يبدي المدير اهتماماً بالأمر الشكالية التي تحدث بيني وبينه في العمل.					

## سهقايى كارگيرى بى ريفه به رين نافه ندين وه رزش ولاوان ل پاريزگه ها دهوكى ژ لايى ديتنا كارمه ندان فه

### پوخته

ئارمانجا فه كولينا نوكه زائينه لسهر ئاستى سهقايى كارگيرى دنافهه را ريفه بهر وكارمه ندا ل نافه ندين لاوان ل پاريزگه ها دهوكى لدور گهورينين (ره گهز، سالين خزمهت، پلا زانستى). فه كوله ران بابته وه سفى بكار ئينايه بشيوازى ريش كرنى، كو كومه لگه هى فه كوليني پيكد هيت ژ ريفه بهر وكارمه ندا ل نافه ندين لاوان ل پاريزگه ها دهوكى كو فه بارى سه ميلين فه كوليني پيكد هيت ژ (81) كارمه ندا ژ نير وميتيا، وه بدهست فه ئينانا ئارمانجين فه كوليني كو رابووينه بكار ئينانا پيفه رى سهقايى كارگيرى كو پيكد هيت ژ (29) برگا وبشنى راست وجيگير كرنى لسهر پيفه رى پاش به لافكرن لسهر سه ميلى فه كوليني وبشنى كومكرنا پيزانينا وداگرتنا وان پاشى جاره سه ركرنا وان ب هنده ك ريك وئامارين گونجاي، وه ژ ئارمانجين فه كوله ران ديار دبيت كو سهقايى كارگيرى فه كرى بى ريفه بهر وكارمه ندين نافه ندين لاوان ل پاريزگه ها دهوكى ل ريزا ئيكي دهيت وديفدا سهقايى ريكوپيك دهيت وباشى سهقايى گرتى وه ل ريزا چارى سهقايى چيكرى دهيت وه ل دوماهين سهقايى ديفجونا بخوي دهيت، وه لدويف فان نه نجامان فه كوله ر داخاز دكه ن ژ جهين شوله رى كو ديفجونا سيسته مى كارگيرى بشيوه كى گشتى بهننه كرن ل ريفه به رين نافه ندين وه رزش ولاوان ل پاريزگه ها دهوكى وگرنگيدان بسياسه تا كاكرن ب ئيك تيم بوو ريكخستنا كاروبارين كارگيرى.

## THE PREVAILING ADMINISTRATIVE CLIMATE AMONG MANAGERS OF YOUTH AND SPORTS CENTERS IN DUHOK GOVERNORATE FROM THE POINT OF VIEW OF ITS EMPLOYEES

HARMAN MOHAMMED SALIH MOHAMMED MAHDI, MILAT AHMED HUSSEIN\*  
and KAWAR HUSSEIN MUSTAFA\*\*

\*Dept. of sport sciences, College of Physical Education and Sport Sciences, University of Duhok,  
Kurdistan Regio-Iraq

\*\*Dept. of Sport Games, College of Physical Education and Sport Sciences, University of Duhok,  
Kurdistan Regio-Iraq

### ABSTRACT

The aim of the present study is to identify the level of administrative climate among the managers and employees of youth centers in Dohuk Governorate, according to some variables (sex, years of experience, and educational qualification). The researchers used the descriptive survey method, As the research community consisted of managers and employees of youth centers in Dohuk Governorate, where the sample size reached (81) males and females employees, for the purpose of achieving the aim of the study, the administrative climate scale consisting of (29) items were used, and after conducting validity and reliability on the scale, it was distributed to the research sample, after data collection and unloading, was treated statistically by appropriate statistical means. Among the results of this study, it was shown that the open administrative climate among the managers and employees of youth centers in Duhok governorate came in the first rank, followed by the disciplined climate, then the closed climate, and in the fourth rank was familiar climate, and finally the self-managed climate. As a result, the researchers recommends the relevant authorities to reconsider the prevailing administrative system in general in the directorates of youth and sports centers in Dohuk Governorate, and pay attention to the practice of the one-team policy in organizing administrative affairs.

**KEYWORDS:** Administrative Climate , Managers And Employees , Youth And Sports Centers