

الباحث محمد محمود سلمان

أ.م.د محمد فاضل مصلح

جامعة ديالى/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

[Mohamedfathel@yahoo.com](mailto:Mohamedfathel@yahoo.com)

[moh99mhd@gmail.com](mailto:moh99mhd@gmail.com)

الكلمة المفتاحية : التخطيط ، الثقافة التنظيمية

## الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التخطيط والثقافة التنظيمية للإداريين العاملين في الاندية الرياضية ، اذ استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث ، وقد اشتمل مجتمع البحث الاصلي على الإداريين العاملين في الاندية الرياضية في محافظة ديالى والبالغ عددهم الكلي (123) اداريا ، وكان المقياسان اللذان استعملتا في البحث هما مقياس التخطيط ومقياس الثقافة التنظيمية ، اذ قام الباحث بتوزيع المقياسين على العينتان المتكونتان من (164) اداريا من مجتمع الاصل وتمكن الباحث من التوصل الى ان الارتباط بين التخطيط والثقافة التنظيمية هو ارتباط معنوي .

## Abstract

The study aims at identifying the relationship between the administrative planning and the regulative culture of the administrative workmen in the sporty clubs in diyala.

The population of the study includes the workmen in the sporty clubs in diyala (123) administrative. The two measurement scales that used in research are the administrative planning and the regulative culture. The two scales were distributed to the two samples which consist of (82) administrative planning and the regulative culture. The researcher concluded that there is incorporeal correlation between the administrative planning and the regulative culture .

## 1- : المقدمة :

ان تقدم الامم والشعوب يتأثر بشكل ظاهري من خلال التقدم العلمي والتقني وان هذا التقدم ينعكس على المستوى السياسي والدولي فيها ، ويعد علم الادارة من العلوم ذات الاهمية الكبرى التي اثرها واقعاً على المجتمع وفي كافة المجالات والانشطة الرياضية المختلفة ، اذ لابد من اللجوء اليها في معالجة المشكلات التي تواجه الافراد وفي كافة المجتمعات .

وقد اثار موضوع التخطيط عناية الباحثين والمفكرين في حقل الادارة ، لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المؤسسات الادارية ، كما انه يعد احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب على وفق الامكانيات المتاحة ، وقد كان اداء الفرد واهمية ابادته مبعث قلق دائم لمختلف التنظيمات لانه المحدد الاساس لاداء وسلوك المؤسسة كلها (عاشور:2005: ص25-26)

ويرى محمد بن غالب العوفي ان "الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الافراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما ، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة وفي سلوك الافراد ، كما تحدد الاسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم واداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم."

اذ تعد الثقافة التنظيمية جوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المؤسسة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية؛ لذا يعتقد أن نجاح المؤسسات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها ، وان اي قصور او عدم فهم لهذه القيم يؤدي بدوره الى زيادة ضغوط العمل لدى العاملين (الرياض ،2005م ، ص6). وتكمن مشكلة البحث انه من خلال ملاحظه الباحث وجودهناك صراع تنافسي للعمل الإداري للهيئات الإدارية في الأندية الرياضية وأن هذه الصراعات قد تعمل على

دافعية العمل نحو الأفضل أو من جانب آخر قد تؤدي إلى زيادة الصراع من أجل الحصول على المناصب التي قد تؤدي إلى هبوط مستوى المؤسسة نتيجة هذا الصراع، وهذا ولعدم وجود أداة تقيس هذا الصراع من الناحيتين الإيجابية والسلبية على حد علم الباحث لذا أرتى الباحث دراسة هذا التنافس الإداري داخل المؤسسات الإدارية. اما هدف البحث فهو التعرف على العلاقة بين التخطيط والثقافة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في الاندية الرياضية في محافظة ديالى. مجالات البحث المجال البشري : الإداريين العاملين في اندية محافظة ديالى .المجال الزمني : 2019/3/17 لغاية 2017/4/10 المجال المكاني : اندية محافظة ديالى .

## 2- منهج البحث :

استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته لطبيعة المشكلة.

## 1-2 مجتمع البحث وعيناته :

يتمثل مجتمع البحث الاصلي اعضاء الهيئات الادارية لاندية محافظة ديالى والبالغ عددهم (123) اداريا ، اما عينة البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث اذ بلغت (82) اداري موزعين على (أندية محافظة ديالى) والجدول رقم (1) يبين حجم العينات المستخدمة في البحث .

### جدول رقم (1)

النسبة المئوية لمجتمع الاصل وعينة البحث والتجربة الرئيسة والاستطلاعية

ت	مجتمع البحث والقيمة المستخدمة بالبحث	العدد	النسبة المئوية
1	مجتمع الاصل اعضاء الهيئات الادارية في اندية محافظة ديالى	123	%100
2	عينة البحث اعضاء الهيئات الادارية لبعض الاندية	82	%66.6
3	التجربة الاستطلاعية	10	%8.13
4	التجربة الرئيسية	72	%58.5

## 2-2 أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بهذا البحث على مجموعة من الوسائل ، وهي ادوات الباحث التي يستطيع بموجبها جمع البيانات وحل المشكلة لتحقيق هدف البحث وهي ( المقابلات الشخصية – المصادر العربية والاجنبية – الزيارات الميدانية – استمارة لجمع البيانات – تحليل المراجع والدراسات السابقة – شبكة المعلومات الدولية ( INTERNET ) – مقياس التخطيط - مقياس الثقافة التنظيمية – حاسبة نوع ( Gateway ) .



## 3-2 خطوات اجراء البحث ا :

قام الباحث بأجراء مسح ميداني على الدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية التي لها علاقة بنوع الدراسة الحالية في التخطيط وعلاقته الثقافة التنظيمية وقد اضفت هذه الخطوة في تحديد عوامل البحث . وهذا ما ساعد الباحث على الاستعانة بمقياس التخطيط ومقياس الثقافة التنظيمية . وقد أجرى الباحث معامل الصدق والثبات للمقياس من اجل الحصول على صدق وثبات عاليين . وكما يلي :-

### 1-3-2 مقياس التخطيط

استخدم الباحث مقياس التصورات المستقبلية الذي قام ببنائه (مريم طالب-2017) على المرشدين التربويين الذي تم عرضه على مجموعة من الخبراء ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم الادارة والتنظيم ملحق (1)، وقد تم تحديد ملاءمة هذا المقياس للدراسة الحالية. وقد تضمن المقياس استبيان يتكون من (28) فقرة تتعلق التصورات المستقبلية ملحق رقم(2) ، وتضمن المقياس على بدائل الاجابة وهي ( اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة ) . وتمثل مفتاح المقياس بإعطاء القيم ( 5،4،3،2،1 ) ، وكانت اعلى درجة يحصل عليها المجيب (140) واقل درجة يحصل عليها المجيب (28) .

### 2-3-2 مقياس الثقافة التنظيمية

قام الباحث باستخدام مقياس الثقافة التنظيمية الذي قام ببنائه (ثابت إحسان أحمد ، م.معلاء الدين عبد الإله- 2012) بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى وقد جرى له صدق وثبات وقام بعرضه على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في مجال الادارة والتنظيم وعلم النفس وطرائق تدريس ويتكون المقياس من استمارة استبيان تتكون من ( 25) فقرة تتعلق الثقافة التنظيمية ملحق رقم (3) . وكان مفتاح الاجابة خماسي هو ( اوافق بدرجة كبيرة جداً ، اوافق بدرجة كبيرة ، اوافق بدرجة متوسطة ، اوافق بدرجة قليلة ، لا اوافق) وتمثل مفتاح المقياس بإعطاء القيم (5،4،3،2،1) للبدائل وكانت اعلى درجة يحصل عليها المجيب (125) واقل درجة يحصل عليها المجيب (25) .

### 4-2 التجربة الاستطلاعية

تم اجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ 2019/3/11 على عينة مكونة من (15) اداري من عينة البحث وضمن مجتمع البحث .

### 5-2 صدق المقياسين

يعكس هذا الصدق مدى انسجام فقرات المقياس مع موضوعه ومفاهيمه ، اي مدى قياس الاستبيان لما وضع من اجله ويشير ( ايبيل، Eabl ) الا ان عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحيته في قياس الخاصية المراد قياسها تعد افضل طريقة في استخراج الصدق ( Eabl,1972,p556 ) . كما يعد الاختبار صادقاً اذ تم عرضه على عدد من المختصين او الخبراء

في المجال الذي يقيسه الاختبار وحكمه بأنه يقيس ما وضعت لقياسه بكفاءة (الزويد وعليان 1992:ص184) .

وقد تم عرض الاستبيان على عدد من المختصين بعلم النفس الرياضي والادارة الرياضية وطرائق التدريس بصيغته الاصلية والمعدلة . وطلب منهم ابداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية الفقرات له .بالإضافة او التعديل ما يروونه مناسباً وقد ابدى الخبراء ملاحظاتهم وآرائهم والتي اسفرت عن ملاحظات قيمة اقتضت الضرورة الى تعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر . وقد اخذ الباحث نسبة اتفاق الخبراء على (75%) من نسبة التعديل . اذ يشير (بلوم) على الباحث الحصول على نسبة اتفاق (75%) من اراء المحكمين في قياس صدق الاختبار .لذا اصبح المقياس من التخطيط يتكون من (28) فقرة بصيغته النهائية . اما مقياس الثقافة التنظيمية فأصبح يتكون من (25) فقرة بصيغته النهائية أيضا .

### 2-6 ثبات المقياسين :

يعرف معامل ثبات الاختبار بأنه عبارة عن وجود معامل ارتباط بين نتائج الاختبار اذا ما اعيد اكثر من مرة على العينة نفسها . اوانه الاتساق في النتائج او الاستقرار في الاجابة عن المقياس (الزوبعي وآخرون:1981:126) .

لذا تم الحصول على معامل ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية. ومن ثم اجراء معاملة سبيرمان براون التصحيحية للتحقق من الثبات ككل وكانت قيمة الثبات (0,85) وهي نسبة ثبات عالية يمكن الاستعانة بها .

### 2-7 التجربة الرئيسية :

اجريت التجربة بتاريخ 3/18 ولغاية 2019/4/10 وتم توزيع استمارات المقياسين على عينة البحث والبالغ عددهم (164) اداريا . اما عدد الاستمارات التي تم توزيعها (164) استمارة حيث قسمت بالتساوي (82) للتخطيط و(82) استمارة للثقافة التنظيمية ، اما عدد الاستمارات التي اهلكت والتي لم ترد فكانت (6) استمارات من المقياسين بالتساوي . لتصبح عدد الاستمارات الواردة (158) استمارة وكانت الاستمارات مكتملة الاجابة .

### 2-8 الوسائل الاحصائية :

تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) .

### جدول (2)

يبين الاوساط الحسابية والوسيط والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	
312,5	01,65	784,63	التخطيط
241,5	00,78	665,76	الثقافة التنظيمية

يبين الجدول (2) ان الوسط الحسابي للتخطيط بلغ (63,784) في حين بلغ الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (76,665) ، اما الوسيط للتخطيط بلغ (01,65) في حين كان الوسيط للثقافة التنظيمية (00,78) وبلغ الانحراف المعياري للتخطيط (312,5) في حين بلغ الانحراف المعياري للثقافة التنظيمية (241,5) . من الجدول السابق يتبين أن الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية كان اعلى من التخطيط وهذا يدل على ان الثقافة التنظيمية تتأثر بالتخطيط .

### جدول رقم (3)

يبين معامل الالتواء والتقلطح والخطأ المعياري

الخطأ المعياري	التقلطح	معامل الالتواء	
761,0	033,1	281,0	التخطيط
721,0	586,0	404,0	الثقافة التنظيمية

ومن خلال النظر الى الجدول اعلاه وعرض المتغيرات والمعالجات الاحصائية تبين ان معامل الالتواء للتخطيط والثقافة التنظيمية تراوحت بين (+1، -1) اذ تلاحظ ان اختبار التخطيط قد كان معامل الالتواء (281,0) وهو ما يدل على ملائمته للعينة . كذلك الحال بالنسبة لثقافة التنظيمية اذ بلغت معاملات الالتواء له (404,0) . اما التقلطح في التخطيط فبلغ (033,1) الثقافة التنظيمية بلغ (586,0) في حين بلغ الخطأ المعياري للتخطيط (761,0) اما الخطأ المعياري لثقافة التنظيمية فبلغ (271,0) .



يبين معاملات الارتباط بين التخطيط وجود الثقافة التنظيمية لدى افراد عينة البحث

الارتباط	نسبة الخطأ	قيمة ر الجدولية	قيمة ر المحتسبة	
معنوي	00,0	281,0	750,0	التخطيط
				الثقافة التنظيمية

يبين الجدول رقم (4) ومن خلال معالجة الباحث للبيانات عن طريق استخدام قانون معامل الارتباط ( بيرسون) . اذ تبين لنا ان معامل الارتباط بين المتغيرين التخطيط والثقافة التنظيمية بلغ (750,0) وهو اكبر من قيمة ر- الجدولية البالغة (281,0) تحت درجة حرية ( 82-2) وعند مستوى دلالة (05,0) وبنسبة خطأ (00,0) مما يدل على معنوي الاختبار .

## الخاتمة:

استنتج الباحث ان الارتباط بين التخطيط الاداري والثقافة التنظيمية هو ارتباط معنوي وان التخطيط الاداري له فاعلية في التأثير على الثقافة التنظيمية للداريين العاملين في الاندية الرياضية .

وتوصل الباحث الى التوصيات انه اقامة ندوات ومؤتمرات لتطوير وتحديث دور التخطيط والثقافة التنظيمية في المؤسسات الرياضية وكذلك العمل والاخذ بهذه الدراسة.

## المصادر

- فائق حسين ابو حليلة ؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004، ص 40 .
- هدى محمود الناشف ؛ استراتيجيات التعلم والتعليم في الطفولة المبكرة . القاهرة: دار الفكر العربي ، 2001 ، ص 157 .
- . فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة.
- سلمان عكاب الجنابي وعلي حسين الحسيناوي ؛ مصدر سبق ذكره ، ص 52 .
- سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 162.
- <sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص: 16 - 19، غير منشورة.

اسماء السادة الخبراء والمختصين الذين تم عرض استمارة المحاور عليهم

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	نصير قاسم خلف	استاذ	ادارة وتنظيم	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	صلاح وهاب الكندي	استاذ	ادارة وتنظيم	جامعة بغداد/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	عبد الرحمن ناصر راشد	استاذ	اختبارات وقياس	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	حسنين ناجي	استاذ مساعد	علم النفس	جامعة ديالى/كلية التربية الاساسية
5	كامل عبود حسين	استاذ مساعد	علم النفس الرياضي	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	عثمان محمود شحادة	استاذ مساعد	ادارة وتنظيم	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اقامة تغييرات جذرية على خطط إعداد المرشدين					
2	سيحدث تعاون اسري فاعل مع الخدمات					
3	سيكون للمرشد الدور الاساس في تطوير مهنته					
4	سيتم تخصيص حصص للارشاد مثل باقي المواد					
5	سيدرك الطلبة اهمية وجود المرشد التربوي					
6	سينمو التوازن والاستقرار النفسي عند المرشد					
7	ستوفر الجهات التربوية البرامج الحديثة لتطوير					
8	سيزداد الاقبال على مهنة الارشاد					
9	ستزداد الافاق الفكرية والعلمية للمرشد					



10	ستكون هناك دورات تاهيلية متطورة علميا
11	سيزداد الوعي المجتمعي لمهنة الارشاد
12	ستزداد الحصيلة المعرفية نتيجة التقنيات
13	سيبحث المدراء والمدرسين على الاسهام تطوير البرامج الحديثة
14	سيزيد اقبال الطلبة على المرشد التربوي
15	سيمتلك المرشد قوة الارادة في مواجهه التحديات
16	سيتم منح المرشد صلاحيات لتمكنه من اداء واجبه
17	سينخفض مستوى تدخل الادارة بعمل المرشد
18	ستزداد قوة المرشد وعزيمته في اتخاذ القرارات
19	تهينة غرفة لكل مرشد بما يناسب مع مهنته
20	سيزداد الاهتمام بمهنة الارشاد التربوي
21	سينمي المرشد مهاراته في جوانب عدة
22	سيتحسن وضع المرشد بصورة عامة
23	سيزداد التزام المرشد بعلاقته بالادارة والهيئة
24	سيسعى المرشد لتنمية قدراته
25	سيتم دعم المرشد كعنصر مهم في العملية التربوية
26	سيؤدي الارشاد دور مهما في رفع العملية التربوية
27	سيزداد ادراك المرشد التربوي
28	سيكون للمرشد قدرة للتاثير على الاخرين

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة العليا على تفويض مسؤولياتهم المزد من السلطات					
2	تشجع الإدارة العليا ملاكاتها الإدارية والفنية على الابتكار					
3	تضع الإدارة العليا أهداف واضحة أمام الملاكات الإدارية والفنية لتسهيل عملية إنجازها					
4	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية					
5	تمتلك الإدارة العليا رؤية وفهم عميق لخلق فرص عمل جديدة للمنظمة					
6	تمتلك الإدارة العليا أنظمة رسمية ودقيقة معلنة للملاكات الإدارية والفنية					
7	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف					
8	تتعامل الملاكات الإدارية والفنية كعائلة واحدة					
9	التحديات التي تواجهها الملاكات الإدارية والفنية تسمح لهم بالتعلم والنمو					
10	تؤكد الإدارة العليا على الاستقرار الوظيفي					
11	العامل الحاسم لنجاح المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء					
12	تحرص الإدارة العليا على زيادة (توطيد) الثقة بين الملاكات الإدارية والفنية					
13	تولي الإدارة العليا اهتماما منقطع النظير للملاكات الإدارية والفنية وتشجع المبتكرين منهم					
14	تولي الإدارة العليا اهتماما لإنجاز الأهداف بكفاءة					
15	تتنافس الملاكات الإدارية والفنية في الأقسام لتحقيق كفاءة أفضل					
16	تشجع الإدارة العليا الملاكات الإدارية والفنية على المشاركة في جميع أنشطة المنظمة					
17	توفر الإدارة العليا لملاكاتها الأمن الوظيفي					
18	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية					
19	تتعاون الملاكات الإدارية والفنية في حماية المنظمة وممتلكاتها					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	هناك رغبة لدى الإدارة العليا لتحمل المخاطر، وهذا ما يزيد من طاقتها وطموحها					
21	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها					
22	تعطي الإدارة العليا اهتمام للملاكات الإدارية والفنية من اجل زيادة كفاءتهم ومتابعة انجازاتهم					
23	تهتم الإدارة العليا بتطوير وسائل الاتصال بين مواردها البشرية					
24	يسمح معالجة الصراع التنظيمي بزيادة حالات الإبداع والابتكار					
25	تشجع الإدارة العليا ملاكاتها الإدارية والفنية على العمل الجماعي					

