دور المناخ التنظيمي في فاعلية الاداء الاداري لدى مجالس ادارات الاندية الرياضية بالمنطقة الغربية .

[**a.kasheem@zu.edu.ly**](mailto:a.kasheem@zu.edu.ly) **عبد الرزاق الفلاح محمد كشيم**

**مستخلص البحث :**

هدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة من أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية، ومستوى نمط القيادة لديهم ،كذلك مستوى ثقافة التواصل الداخلي، ودرجة مساهمة مجالات (الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي) في الأداء الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ووصف الظواهر المتعلقة بالمناخ التنظيمي وفاعلية الاداء الاداري ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية في المنطقة الغربية وبلغ عددهم (5) أندية (الاولمبي- أساريا- نسور الفاسي- نجوم الصابرية- رفيق)، ويلغ عددهم (56 فردا) ويشمل ذلك الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية وإدارية داخل هذه الاندية، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مع مراعاة تمثيل الاندية الرياضية وبلغ عددهم (33) عضوا وبلغ نسبتهم ( 58.92 % ) من المجتمع الاصلي لضمان تمثيل شامل، وقد اعتمد الباحث على أداة على "مقياس المناخ التنظيمي (Administrative Climate Scale ) من اعداد: سعد الحربي (2016) ومقياس الإبداع الإداري (Administrative Creativity Scale): من الجابري، خالد(2005)، يهدف إلى قياس جوانب فاعلية الاداء الاداري بما في ذلك (الكفاءة الادارية والفاعلية الإدارية)، وتوصل البحث في أهم نتائجها أن هناك انخفاض في مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية قيد الدراسة، وانخفاض مستوى القيادة لديهم، كما اتضح انخفاض مستوى التواصل الداخلي، وجاءت مجالات ((الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي)) تتنبأ بـ (20%) فقط من التغير الذي يمكن أن يحصل في الأداء الإداري، والنسبة الباقية تعود لعوامل آخري .

**Abstract**

culture among the sample members of the boards of directors of sports clubs, and the level of their leadership style, as well as the level of internal communication culture, and the degree of contribution of the fields (organizational culture, leadership style, and internal communication) to administrative performance. The descriptive analytical approach was used by analyzing the data collected and describing the phenomena related to the organizational climate and the effectiveness of administrative performance. The study community consisted of members of the boards of directors of sports clubs in the western region, and their number reached (5) clubs (Olympic - Asaria -), and their number is (56 individuals), including individuals who hold leadership and administrative positions within these clubs. A random sample was selected from the study community, taking into account the representation of sports clubs, and their number reached (33) members, and their percentage reached (58.92%) of the original community to ensure comprehensive representation. The researcher relied on a tool on the "Organizational Climate Scale" prepared by: Saad Al-Harbi (2016) and the Administrative Creativity Scale (Administrative Creativity Scale): From Al-Jabri, Khaled (2005), aims to measure aspects of the effectiveness of administrative performance, including (administrative efficiency and administrative effectiveness), and the study reached in its most important results that there is a decrease in the level of organizational culture among members of the boards of directors of the sports clubs under study, and a decrease in their level of leadership, as it became clear that the level of internal communication is low, and the areas of ((organizational culture, leadership style, and internal communication)) predict only (20%) of the change that can occur in administrative performance, and the remaining percentage is due to other factors.

**الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي **-** الاداء الاداري **-** الاندية الرياضية

1. **مقدمة البحث:**

تتزايد أهمية الأندية الرياضية كعناصر رئيسية في النسيج الاجتماعي والثقافي في العديد من المجتمعات، حيث تسهم في تعزيز النشاط البدني وتوفير فرص الترفيه والتنافس، على الرغم من أهمية هذه الأندية، إلا أن فعالية أدائها الإداري تعتمد بشكل كبير على جودة المناخ التنظيمي الذي توفره.

والمناخ التنظيمي هو البيئة التي يعمل فيها الأعضاء والتي تشمل الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، والتواصل الداخلي. يتأثر الأداء الإداري بشكل كبير بهذه العوامل، حيث يمكن أن يكون للمناخ التنظيمي تأثير مباشر على اتخاذ القرارات، حل المشكلات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأندية.(عبدالوهاب، 2011)

وتعتبر مجالس إدارات الأندية الرياضية الركيزة الأساسية في توجيه وتنظيم الأنشطة الرياضية والإدارية داخل الأندية. تلعب فعالية الأداء الإداري في هذه المجالس دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأندية، سواء كانت تتعلق بتطوير الأداء الرياضي أو تحسين إدارة الموارد. (الحارثي، 2018) (أبوزيد، 2004)

من العوامل المؤثرة بشكل كبير على فعالية الأداء الإداري هو المناخ التنظيمي داخل الأندية، والذي يشمل بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة.(التميمي، 2014)

المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الظروف والسمات التي تحيط بالأفراد في مكان العمل وتؤثر على سلوكهم وأدائهم. في الأندية الرياضية، يتضمن المناخ التنظيمي كيفية تعامل مجلس الإدارة مع الأعضاء والموظفين، وكيفية التواصل واتخاذ القرارات، وأسلوب القيادة. دراسة تأثير هذا المناخ على فعالية الأداء الإداري يمكن أن توفر رؤى قيمة لتحسين أداء الأندية الرياضية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها.(العبيدي، 2016)

تشير بعض الدراسات إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز من فعالية الأداء الإداري من خلال تحسين التواصل والتعاون بين الأعضاء، وتعزيز روح الفريق، وتوفير بيئة عمل محفزة (Smith & Brown, 2014). من جهة أخرى، يمكن أن تؤدي مشاكل في المناخ التنظيمي إلى ضعف الأداء الإداري، مما ينعكس سلباً على الأهداف الاستراتيجية للأندية (Johnson & Lee, 2016).(الطاهر واخرون، 2007)

في هذا السياق، أصبح من الضروري فهم دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الإداري لدى مجالس إدارات الأندية الرياضية، وذلك لتحديد كيف يمكن تعزيز البيئة التنظيمية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، توضح دراسة قام بها أحمد عبد العزيز علي (2017) أن تحسين المناخ التنظيمي في الأندية الرياضية يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري وتعزيز تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تسلط دراسة عبد الرحمن الحسين (2018) الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية وكيف يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على فعالية الأداء الإداري.

1. **مشكلة البحث:**

على الرغم من التطور الملحوظ في الإدارة الرياضية وأهمية الدور الذي تلعبه الأندية الرياضية في تطوير النشاط الرياضي في المنطقة الغربية، إلا أن العديد من الأندية تواجه مشكلات تتعلق بفعالية الأداء الإداري في مجالس إداراتها، ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل المؤثرة بشكل كبير على الأداء الإداري، حيث يعكس بيئة العمل والممارسات اليومية داخل الأندية. في ظل تزايد الضغوط على الأندية الرياضية لتحقيق نتائج إيجابية، تظهر الحاجة إلى تحسين المناخ التنظيمي لتحسين الأداء الإداري.

وفي المنطقة الغربية، تلعب الأندية الرياضية دوراً محورياً في تطوير الرياضة والمواهب الشابة، ولذلك فإن فاعلية الأداء الإداري لمجالس إدارات هذه الأندية تعتبر أمراً حاسماً لتحقيق النجاحات، من خلال فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الإداري، يمكن لمجالس الإدارات العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية لتحقيق أداء أفضل، مما ينعكس إيجابياً على النتائج الرياضية والتنظيمية للأندية.

تتمثل مشكلة البحث في فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء الإداري لدى مجالس إدارات الأندية الرياضية، بينما يُعتقد أن المناخ التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تحديد مدى نجاح الأداء الإداري، فإن هناك نقصًا في الدراسات التي توضح كيفية تأثير عناصر مختلفة من المناخ التنظيمي على الأداء الإداري بشكل محدد في سياق الأندية الرياضية، تتضمن المشكلة البحثية أيضًا تحديد التحديات التي تواجه الأندية في تحسين المناخ التنظيمي وكيفية مواجهتها لتحقيق فعالية أعلى في الأداء الإداري.

لكن مع ذلك، لا توجد دراسات كافية تتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الإداري في الأندية الرياضية في المنطقة الغربية، ونتيجة لذلك، تظهر عدة تساؤلات تتعلق بمدى تأثير المناخ التنظيمي على كفاءة مجالس إدارات الأندية وقدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا، تبرز مشكلة البحث في السؤال الرئيسي: "إلى أي مدى يسهم المناخ التنظيمي في تحسين فاعلية الأداء الإداري لدى مجالس إدارات الأندية الرياضية في المنطقة الغربية؟".

**3-2 أهمية البحث:**

**تنبع أهمية هذه البحث من الحاجة إلى:**

1. فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الإداري بشكل دقيق لتحسين فعالية مجالس إدارات الأندية الرياضية.
2. تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء الإداري، مما يمكن الأندية من اتخاذ خطوات ملموسة لتحسين المناخ التنظيمي.
3. تقديم استراتيجيات عملية لتحسين بيئة العمل، تعزيز التواصل الداخلي، وتطوير أساليب القيادة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأندية.
4. مدى توفيره أسسًا لتطوير برامج تدريبية وتطويرية لمجالس الإدارات لتحسين أدائها.
5. **أهداف البحث:**

هدف البحث الحالية الى التعرف على:

1. مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة من أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية .
2. مستوى نمط القيادة لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية .
3. مستوى الثقافة التواصل الداخلي لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية .
4. درجة مساهمة مجالات (الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي) في الأداء الإداري.
5. **تساؤلات البحث:**
6. ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة من أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية ؟
7. ما مستوى نمط القيادة لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية ؟
8. ما مستوى الثقافة التواصل الداخلي لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية ؟
9. ماهي درجة مساهمة مجالات (الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي) في الأداء الإداري؟
10. **مصطلحات البحث**:

* **المناخ التنظيمي** : البيئة الداخلية للمنظمة التي تتشكل من التفاعلات بين الموظفين والإدارة، والسياسات والإجراءات المعتمدة، ويؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم.(الطاهر وعبدالعال، 2007)
* **الأداء الإداري** : الأداء الإداري يُقصد به الكفاءة والفعالية التي يحققها المديرون في أداء وظائفهم الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة.(الشريف، 2010)
* **فاعلية الأداء الإداري** : فاعلية الأداء الإداري تشير إلى مدى قدرة المديرين على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الموارد والوقت، وبأفضل جودة ممكنة.(السيد، 2012).

1. **الدراسات السابقة:**

**1-دراسة: أحمد عبد العزيز علي (2022)**

بعنوان :تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الإداري في الأندية الرياضية. وهدفت الدراسة للتعرف على تأثير المناخ التنظيمي على فعالية الأداء الإداري في الأندية الرياضية، استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث قام بتوزيع استبيانات على أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية لتحليل البيانات، وتم اختيار عمدية شملت الدراسة عينة من 50 ناديًا رياضيًا في عدة دول عربية، وتوصلت الدراسة في أهم النتائج الى أن المناخ التنظيمي الإيجابي، بما في ذلك ثقافة تنظيمية داعمة وبيئة عمل محفزة، يساهم في تحسين فعالية الأداء الإداري، وإن الأندية التي تمتلك تواصلًا داخليًا فعالًا وقيادة واضحة شهدت تحسنًا ملحوظًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأظهرت الدراسة كذلك أن المشاكل في المناخ التنظيمي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في الأداء الإداري وزيادة التحديات الإدارية.

**2- دراسة: عبد الرحمن الحسين (2022)**

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء مجالس إدارات الأندية الرياضية. وهدفت الدراسة الى تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء مجالس إدارات الأندية الرياضية، اتبع الباحث منهج دراسة الحالة مع تحليل بيانات نوعية من مقابلات واستبيانات، على عينة: شملت 10 أندية رياضية كبيرة ومتوسطة الحجم في المملكة العربية السعودية، وأظهر أهم النتائج أن الثقافة التنظيمية تعزز من فعالية الأداء الإداري من خلال تحسين الالتزام والروح الجماعية، وأكدت الدراسة على أهمية القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري، كما أظهرت النتائج أن الأندية التي تدير ثقافة تنظيمية داعمة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.

**3-دراسة: Smith, J. & Brown, L.(2012)**

بعنوان : المناخ التنظيمي وأداء الأندية الرياضية: دراسة ميدانية

Organizational Climate and Management Performance in Sports Clubs

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على فعالية الأداء الإداري في الأندية الرياضية، استخدم الباحثان المنهج الكمي مع استبيانات تم توزيعها على مديري الأندية الرياضية، على عينة شملت 100 نادي رياضي في الولايات المتحدة، وجاءت أهم النتائج تبين أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز من فعالية الأداء الإداري بشكل ملحوظ، والتواصل الداخلي الجيد والقيادة الفعالة كان لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء الإداري، كما أن الأندية التي واجهت تحديات في المناخ التنظيمي شهدت انخفاضًا في فعالية الأداء الإداري وتحقيق الأهداف.

**4-دراسة: Johnson, M. & Lee, H.(2020)**

الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الإداري في الأندية الرياضية

The Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Efficiency in Sports Organizations.

هدفت الى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء الإداري في المنظمات الرياضية، استخدم الباحثان المنهج النوعي مع دراسة حالات متعددة ومقابلات مع قادة الأندية الرياضية، على عينة تشمل منظمات رياضية في أوروبا وآسيا، وأظهرت أهم النتائج على ان الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز من كفاءة الأداء الإداري من خلال دعم المبادرات التحسينية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأعضاء، وأظهرت النتائج أن تحسين الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف استراتيجية بشكل أكثر فعالية، كما قدمت الدراسة توصيات لتحسين أساليب القيادة والتواصل الداخلي لتعزيز الأداء الإداري.

**الاستفادة من الدراسات السابقة**

1. توفر معلومات قيمة حول المنهجيات المستخدمة في البحث، مثل تصميم الاستبيانات، أساليب جمع البيانات، وتحليلها.
2. تمكن من استخدام معلومات لتصميم منهجية دراسة فعالة ومبنية على أسس قوية.
3. تساعد في تجنب الأخطاء الشائعة وتحديد الأساليب الأكثر فعالية لجمع البيانات وتحليلها.
4. **اجراءات البحث:**

**المنهج**: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ووصف الظواهر المتعلقة بالمناخ التنظيمي وفاعلية الاداء الاداري .

**مجتمع البحث** : تكون مجتمع البحث من أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية في المنطقة الغربية وبلغ عددهم (5) أندية ( الاولمبي- أساريا- نسور الفاسي- نجوم الصابرية- رفيق)، ويلغ عدد المجالس الادارية لديهم (56 فردا) وهم الذين يشغلون مناصب قيادية وإدارية داخل هذه الاندية.

**العينة البحث**: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مع مراعاة تمثيل الاندية الرياضية وبلغ عددهم (33) عضوا وبلغ نسبتهم ( 58.92 % ) من المجتمع الاصلي لضمان تمثيل شامل.

**أدوات البحث :** لاختيار أداة دراسة لقياس المناخ التنظيمي على فاعلية الأداء الإداري لدى مجالس إدارات بعض الاندية الرياضية، أمكننا الاستفادة من الأدوات والمقاييس الموجودة في الأدبيات الأكاديمية حول المناخ التنظيمي والإدارة الرياضية، وقد اعتمد الباحث على أداة على "مقياس المناخ التنظيمي (Administrative Climate Scale ) واعده : سعد الحربي (2016) والذي يجمع بين تقييم المناخ التنظيمي من خلال تحليل الجوانب البيئية والتنظيمية للأندية الرياضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول ( 1 ) توصيف ادوات القياس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ت** | **مجالات مقياس المناخ التنظيمي** | **عدد العبارات** |
| 1 | الثقافة التنظيمية | 10 |
| 2 | نمط القيادة: | 10 |
| 3 | التواصل الداخلي | 10 |
| 4 | مقياس فاعلية الاداء الاداري | 20 |

**المعاملات العلمية لمقاييس البحث:**

**صدق الاتساق الداخلي:**

قام الباحث باستخدام صدق الاتساق الداخلي الذي يقوم على حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، فصدق الاتساق الداخلي هو اتساق كل عبارة مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي اليه ، والجداول التالية تبين صدق الاتساق الداخلي لمقاييس البحث:

**أولاً: صدق مقياس البحث:**

**جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات مقاييس البحث والدرجة لكل مجا**ل

| **رقم**  **الفقرة** | **محاور البحث** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الاداء الإداري** | **الثقافة التنظيمية** | **نمط القيادة** | **التواصل الداخلي** |
| 1 | .561\*\* | .815\*\* | .584\*\* | .444\* |
| 2 | .396\*\* | .536\*\* | .501\*\* | .570\*\* |
| 3 | .405\*\* | .616\*\* | .466\* | .528\*\* |
| 4 | .369\*\* | .387\* | .390\*\* | .483\*\* |
| 5 | .507\*\* | .846\*\* | .856\*\* | .563\*\* |
| 6 | .507\*\* | .783\*\* | .616\*\* | .504\*\* |
| 7 | -.512\*\* | .658\*\* | .405\*\* | .501\*\* |
| 8 | .484\*\* | .680\*\* | .755\*\* | .476\*\* |
| 9 | .387\* | .704\*\* | .651\*\* | .482\*\* |
| 10 | .403\* | .733\*\* | .417\* | .387\* |
| 11 | .826\*\* |  | | |
| 12 | .773\*\* |
| 13 | .648\*\* |
| 14 | .635\*\* |
| 15 | .623\*\* |
| 16 | .459\*\* |
| 17 | .547\*\* |
| 18 | .584\*\* |
| 19 | .623\*\* |
| 20 | .459\*\* |

تبين من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع المجالات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.00، أي أقل من مستوى معنوية (0.05). ويدل الارتباط الدال إحصائياً لعبارات المقياس على أنها تتمتع بصدق الاتساق الداخلي باعتبار أنها تتسق مع بقية الفقرات في مجالها الذي تنتمي إليه. وبذلك يمكن الاعتماد على المقياس جمع بيانات هذه البحث والوثوق في صدق النتائج التي جمعت من خلاله.

**ثانيا :ثبات الاستبيان.**

استخراج الثبات بطريقة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي

**جدول (3) معاملات الثبات لمقاييس البحث**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المجال | | عدد العبارات | معامل الثبات |
| مقياس الاداء الإداري | | 20 | 0.88 |
| مقياس المناخ التنظيمي | الثقافة التنظيمية | 10 | 0.89 |
| نمط القيادة | 10 | 0.87 |
| التواصل الداخلي | 10 | 0.84 |

من نتائج الجدول (3) تبين أن جميع معاملات الثبات تجاوزت 0.84، وهي درجات ثبات عالية تجعل الباحث يثق في النتائج المتحصل عليها منها ويمكنها تعميمها.

**ثالثا :تصحيح المقياس:**

لاستخراج الوسط المرجح والوزن المئوي استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة موافقة العينة على العبارات، وانحصرت الإجابات وفقا لهذا المقياس في: [(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (موافق بشدة)، (غير موافق بشدة)]، وتم تحديد أوزان الاستجابات للفقرات وفق الجدول التالي:

**جدول (4) يبين أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي للرتب**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرأي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| الإيجابية | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وفقاً للجدول رقم (4) تم تحديد اتجاهات أفراد العينة وفقا لمقياس ليكرث الخماسي بحيث أصبح طول الفترة المستخدمة هي (4/5) أي حوالي (0.80)، وقد حسب طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمس (1-2-3-4-5) بالنسبة للعبارات الإيجابية والعكس بالنسبة للعبارات السلبية، قد حصرت فيما بينها أربع مسافات، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول (5) يبين تحديد اتجاهات العينة وفقا لمقياس ليكرث الخماسي حسب الوسط المرجح**

|  |  |
| --- | --- |
| الاستجابات | الوسط المرجح |
| غير موافق بشدة | من 1 إلى أقل من 1,80 |
| غير موافق | من 1,81 إلى أقل من 2,60 |
| غير موافق | من 2,61 إلى أقل من 3.40 |
| موافق | من 41,3 إلى أقل من 4,2 |
| موافق بشدة | من 4,3 إلى 5 |

من الجدول رقم (5) تبين أن الوسط المرجح لاستجابة غير موافق بشدة انحصر ما (من 1 إلى أقل من 1,80)، فيما انحصر الوسط المرجح لاستجابة غير موافق (من 1.81 إلى أقل من 2,60)، بينما انحصر الوسط المرجح لاستجابة محايد (من 2,61 إلى أقل من 3,40)، وانحصر الوسط المرجح لاستجابة موافق (من 3,41 إلى أقل من 4,2) وأنحصر الوسط المرجح لاستجابة موافق بشدة بين (من 4,2 إلى 5).

1. **الوسائل الإحصائية:**

بغرض الإجابة عن تساؤلات البحث واستخراج صدقه وثباته، تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
2. معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.
3. الوزن المئوي.
4. معادلة (T) للعينة الواحدة.
5. معامل ارتباط بيرسون Person لاستخراج صدق الاتساق الداخلي.
6. الانحدار الخطي المتعدد.
7. **عرض ومناقشة نتائج الدراسة:**

**ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة من أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية ؟**

**جدول (6) يبين الاوزان المئوية لعبارات مقياس مجال الثقافة التنظيمية**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **قيمة**  **(ت)** | **درجة**  **الحرية** | **مستوى**  **المعنوية** | **الوزن**  **النسبي** |
| تتميز ثقافة مؤسستكم بالشفافية في التعامل واحترام آراء الجميع. | 2.36 | 1.22 | -2.78 | 27 | 0.01 | %47 |
| تسعون إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتحقيق التميز. | 2.21 | 1.47 | -2.82 | 27 | 0.01 | %44 |
| تهدف ثقافتكم التنظيمية إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة لجميع الأعضاء. | 2.00 | 1.49 | -3.55 | 27 | 0.00 | %40 |
| تساهم ثقافة مؤسستكم في تعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين. | 1.93 | 0.94 | -6.03 | 27 | 0.00 | %39 |
| تعكس الثقافة التنظيمية في مؤسستكم القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأعضاء. | 1.79 | 1.37 | -4.69 | 27 | 0.00 | %36 |
| تدعم ثقافة مؤسستكم التعلم المستمر وتطوير المهارات المهنية. | 1.68 | 0.94 | -7.40 | 27 | 0.00 | %34 |
| تؤمنون بأن الثقافة التنظيمية القوية هي أساس لتحقيق النجاح المؤسسي. | 1.46 | 0.51 | -16.00 | 27 | 0.00 | %29 |
| تعتبر قيم النزاهة والمصداقية جزءاً لا يتجزأ من ثقافتكم التنظيمية. | 1.43 | 0.50 | -16.50 | 27 | 0.00 | %29 |
| تسعى مؤسستكم إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والابتكار بين جميع العاملين. | 1.39 | 0.96 | -8.90 | 27 | 0.00 | %28 |
| تلتزم مؤسستكم بتعزيز المسؤولية الاجتماعية كجزء من ثقافتها التنظيمية. | 1.18 | 0.39 | -24.71 | 27 | 0.00 | %24 |

من نتائج الجدول (6) تبين أن جميع متوسطات أفراد العينة على عبارات مجال الثقافة التنظيمية كانت أقل من المتوسط الفرضي للعبارات (3)، كما تبين كذلك بأن جميع قيم لجميع عبارات المقياس كانت دالة إحصائياً مما يشير إلى وجود فروقاً معنوية بين المتوسط الفرضي لعبارات المجال (3) ومتوسطات عبارات المجال، ويدل ذلك على انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية قيد البحث.

**ما مستوى نمط القيادة لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية ؟**

**جدول (7) يبين الاوزان المئوية لعبارات مقياس مجال نمط القيادة**

|  | المتوسط  الحسابي | الانحراف  المعياري | قيمة  (ت) | درجة  الحرية | مستوى  المعنوية | الوزن  النسبي |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تركز قيادتكم على بناء ثقافة عمل تستند إلى الثقة والاحترام المتبادل. | 2.25 | 1.67 | -2.38 | 27 | 0.02 | %45 |
| تعتمدون على نمط قيادة يتسم بالمرونة والتكيف مع التغيرات البيئية. | 2.21 | 1.40 | -2.98 | 27 | 0.01 | %44 |
| تؤمن القيادة في مؤسستكم بأهمية التفويض وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات. | 2.11 | 1.10 | -4.29 | 27 | 0.00 | %42 |
| تهدف قيادتكم إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية واحتياجات العاملين. | 1.79 | 0.88 | -7.34 | 27 | 0.00 | %36 |
| تشجع قيادتكم على الابتكار والإبداع في جميع مستويات المنظمة. | 1.57 | 0.84 | -9.05 | 27 | 0.00 | %31 |
| تلتزم القيادة في مؤسستكم بتطوير المهارات القيادية لجميع المستويات الإدارية. | 1.50 | 0.51 | -15.59 | 27 | 0.00 | %30 |
| يعتمد نمط القيادة في مؤسستكم على التواصل الفعال مع جميع العاملين. | 1.64 | 1.22 | -5.87 | 27 | 0.00 | %33 |
| يعتمد قادتكم على أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التحول الإيجابي في المؤسسة. | 1.46 | 0.51 | -16.00 | 27 | 0.00 | %29 |
| تركز قيادتكم على تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. | 1.29 | 0.81 | -11.20 | 27 | 0.00 | %26 |
| تسعون لتبني نمط قيادة يعزز من الشفافية والمشاركة في صنع القرار. | 1.18 | 0.39 | -24.71 | 27 | 0.00 | %24 |

من نتائج الجدول (7) تبين أن جميع متوسطات أفراد العينة على عبارات مقياس نمط القيادة كانت أقل من المتوسط الفرضي للعبارات (3)، كما تبين كذلك بأن جميع قيم لجميع عبارات المجال كانت دالة إحصائياً مما يشير إلى وجود فروقاً معنوية بين المتوسط الفرضي لعبارات المجال (3) ومتوسطات عبارات المجال، ويدل ذلك على انخفاض مستوى القيادة لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية قيد البحث.

**ما مستوى الثقافة التواصل الداخلي لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية؟**

**جدول (8) يبين الاوزان المئوية لعبارات مقياس مجال التواصل الداخلي**

|  | **المتوسط**  **الحسابي** | **الانحراف**  **المعياري** | **قيمة**  **(ت)** | **درجة**  **الحرية** | **مستوى**  **المعنوية** | **الوزن**  **النسبي** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تعتمدون على الاجتماعات الدورية كأداة رئيسية لتعزيز التواصل الداخلي. | 2.32 | 1.49 | -2.41 | 27 | 0.02 | %46 |
| تحرصون على تقديم تغذية راجعة مستمرة من خلال قنوات التواصل الداخلي لتعزيز الأداء. | 2.21 | 1.62 | -2.57 | 27 | 0.02 | %44 |
| تشجعون التواصل الداخلي في مؤسستكم على تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين. | 2.14 | 1.18 | -3.85 | 27 | 0.00 | %43 |
| تعتبرون التواصل الداخلي الفعال جزءاً أساسياً من ثقافتنا التنظيمية. | 1.79 | 0.88 | -7.34 | 27 | 0.00 | %36 |
| تؤمنون بأن التواصل الداخلي الفعال هو مفتاح النجاح في مؤسستنا. | 1.71 | 1.36 | -5.01 | 27 | 0.00 | %34 |
| تتميزون نظام التواصل الداخلي لديكم بالسرعة والدقة في نقل المعلومات. | 1.68 | 0.86 | -8.10 | 27 | 0.00 | %34 |
| تعملون على تحسين التواصل الداخلي باستمرار لضمان تدفق سلس للمعلومات. | 1.54 | 0.51 | -15.26 | 27 | 0.00 | %31 |
| تعتمدون على قنوات تواصل داخلية مفتوحة لتعزيز الشفافية بين جميع الأعضاء. | 1.43 | 0.96 | -8.67 | 27 | 0.00 | %29 |
| تساهمون التواصل الداخلي في مؤسستنا في تعزيز الروح الجماعية بين العاملين. | 1.43 | 0.50 | -16.50 | 27 | 0.00 | %29 |
| تحرصون على توفير أدوات ووسائل تواصل فعالة لدعم التعاون بين الفرق المختلفة. | 1.32 | 0.67 | -13.26 | 27 | 0.00 | %26 |

من نتائج الجدول (8) تبين أن جميع متوسطات أفراد العينة على عبارات مقياس التواصل الداخلي كانت أقل من المتوسط الفرضي للعبارات (3)، كما تبين كذلك بأن جميع قيم لجميع عبارات المجال كانت دالة إحصائياً مما يشير إلى وجود فروقاً معنوية بين المتوسط الفرضي لعبارات المجال (3) ومتوسطات عبارات المجال، ويدل ذلك على انخفاض مستوى التواصل الداخلي لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية قيد البحث

**ماهي درجة مساهمة مجالات (الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي) في الأداء الإداري؟**

**جدول (9) العلاقة الخطية بين مجالات (الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي) والأداء الإداري**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ثابت الإداء الإداري** | **الثقافة**  **التنظيمية** | **نمط القيادة** | **التواصل**  **الداخلي** |
| نسبة المساهمة | 15.895 | 22% | 52% | 44% |
| خطأ القياس | 6.567 | 0.237 | 5.591 | 0.202 |
| قيمة (ت) | 2.42 | 3.024 | 1.958 | 3.89 |
| معنوية (ت) | 0.019 | 0.08 | 0.03 | 0.05 |
| قيمة (ف) | 15.13 | | | |
| معنوية (ف) | 0.01 | | | |
| القوة التفسيرية | 24% | | | |

وأظهرت نتائج الجدول (8) بأن قيمة (ف) كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صلاحية نموذج الانحدار، كما أظهرت النتائج بأن القوة التفسيرية للنموذج لم تتجاوز (20%)، بمعنى بأن مجالات ((الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي)) تتنبأ بـ (20%) فقط من التغير الذي يمكن أن يحصل في الأداء الإداري، والنسبة الباقية تعود لعوامل آخري غير مدرجة في البحث الحالي.

(0.05).

**10-مناقشة النتائج:**

تبين من نتائج الجدول (6) والخاص بالإجابة على التساؤل الاول " **ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة من أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية " تم استخدام** الأوزان المئوية للعبارات المكونة لمجال الثقافة التنظيمية نجد أنها تراوحت ما بين (24% إلى 47%)، أي أنها جميعها لم تتجاوز (50%) مما يدل على تدني مستوى الثقافة التنظيمية لدى المؤسسات قيد الدراسة، والتي تعتبر داعمة وبيئة عمل محفزة، يساهم في تحسين فعالية الأداء الإداري، كما يتضمن المناخ التنظيمي كيفية تعامل مجلس الإدارة مع الأعضاء والموظفين، وكيفية التواصل واتخاذ القرارات، وأسلوب القيادة، وتتفق النتائج مع دراسة **أحمد عبد العزيز علي (2022)** التي توصلت الدراسة في أهم النتائج الى الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين فعالية الأداء الإداري، **ودراسة: عبد الرحمن الحسين (2022)** التي توصلت أن الثقافة التنظيمية تعزز من فعالية الأداء الإداري من خلال تحسين الالتزام والروح الجماعية.

وبالنظر إلى الأوزان المئوية للعبارات المكونة لمقياس نمط القيادة نجد أنها تراوحت ما بين (24% إلى 45%)، أي أنها جميعها لم تتجاوز (50%) مما يدل على تدني مستوى القيادة لدى المؤسسات قيد البحث.

وتبين من نتائج الجدول (6) والخاص بالإجابة على التساؤل الثاني " **ما مستوى نمط القيادة لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية**" تم استخدام الأوزان المئوية للعبارات المكونة لمقياس نمط القيادة نجد أنها تراوحت ما بين (24% إلى 45%)، أي أنها جميعها لم تتجاوز (50%) مما يدل على تدني مستوى القيادة لدى المؤسسات قيد الدراسة، ويعزي الباحث ذلك الى أن القادة الذين يفتقرون إلى الخبرة اللازمة قد يجدون صعوبة في اتخاذ قرارات فعالة أو إدارة الفرق بشكل جيد، كما أن القادة الذين يفتقرون إلى مهارات التواصل أو التحفيز قد يفشلون في توجيه فرقهم بشكل فعال، واختلف النتائج مع دراسة: Smith, J. & Brown, L.(2012) في أهم النتائج أن القيادة الفعالة كان لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء الإداري.

وتبين من نتائج الجدول (6) والخاص بالإجابة على التساؤل الثالث " **ما مستوى الثقافة التواصل الداخلي لدى أفراد العينة لأعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية** " وبالنظر إلى الأوزان المئوية للعبارات المكونة لمقياس الثقافة التنظيمية نجد أنها تراوحت ما بين (24% إلى 45%)، أي أنها جميعها لم تتجاوز (50%) مما يدل على تدني مستوى التواصل الداخلي لدى المؤسسات قيد الدراسة، ويمكن أن يُعزى إلى عدة عوامل، تتمثل في تباين الأهداف والرؤى حيث أن عندما يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة رؤى وأهداف مختلفة أو متعارضة، قد يؤدي ذلك إلى صعوبات في التواصل والتنسيق بينهم، بالإضافة الى أن بعض الأعضاء قد يفتقرون إلى المهارات اللازمة للتواصل الفعال، مثل القدرة على الاستماع، توصيل الأفكار بوضوح، أو إدارة النزاعات، وتختلف النتائج مع **دراسة: Johnson, M. & Lee, H.(2020) التي أكدت** كفاءة الأداء الإداري من خلال دعم المبادرات التحسينية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأعضاء.

وتبين من نتائج الجدول (6) والخاص بالإجابة على التساؤل الرابع "**ماهي درجة مساهمة مجالات (الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي) في الأداء الإداري؟** إلى أن مساهمات مجالات الدراسة في الأداء الإداري نجد بأن أكبر مساهمة كانت لمجال (نمط القيادة) بنسبة بلغت (52%)، تلتها مساهمة مجال (التواصل الداخلي) بنسبة وصلت إلى (44%) وهما مساهمتان دالتا إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وذلك بالنظر إلى معنوية قيمة (ت) المدرجة في الجدول السابق، في حين لم تسهم الثقافة التنظيمية في الأداء الإداري مساهمة معنوية حيث كانت قيمة (ت) المقابلة لها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويعزى ذلك عدم وضوح الرؤية لدى القائد رؤية واضحة أو استراتيجية محددة، قد يؤدي ذلك إلى تردد في اتخاذ القرارات أو إلى قرارات غير مدروسة.

وفي خلاصة عامة للموضوع ان ضعف مجالات المناخ التنظيمي في دوره فاعلية الاداء الاداري لدى مجالس ادارات الاندية الرياضية بالمنطقة الغربية، اتشمت على عدة عوامل مثل تباين الأهداف والرؤى بين الأعضاء، نقص المهارات التواصلية، الانشغال بالمهام الشخصية، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية السلبية، الخلافات الشخصية، البيروقراطية، واستخدام وسائل تواصل غير فعالة في تعميق هذه المشكلة. لتحقيق تواصل فعال بين الأعضاء، من المهم معالجة هذه العوامل لضمان تماسك المجلس وفعاليته في تحقيق أهداف النادي.

**11-الاستنتاجات والتوصيات:**

**الاستنتاجات العامة:**

1. انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية قيد الدراسة، لا يسهم في تجاوز العديد من العوائق التواصلية، ولا يساعد على بناء ثقافة حوارية بناءة داخل المجلس.
2. انخفاض مستوى القيادة لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية قيد الدراسة مرده الى ان القادة يقاومون التغيير أو يشعرون بالراحة في الوضع الراهن قد يعانون من ضعف في القيادة، خصوصاً في بيئات تحتاج إلى الابتكار والتطوير المستمر.
3. انخفاض مستوى التواصل الداخلي لدى أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية مرده الى أن رؤية النادي وأهدافه غير واضحة للأعضاء، ولا تكون الأدوار والمسؤوليات محددة بدقة، لا يعزز التواصل الداخلي وفعاليته.
4. مجالات ((الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الداخلي)) تتنبأ بـ (20%) فقط من التغير الذي يمكن أن يحصل في الأداء الإداري، والنسبة الباقية تعود لعوامل آخري غير مدرجة في البحث الحالي، مما يؤكد أن الأداء الإداري يتأثر بمجموعة واسعة من العوامل، لكنها ليست العوامل الوحيدة المؤثرة.

**التوصيات:**

1. عقد اجتماعات بين أعضاء المجلس بشكل دوري لتطوير رؤية واستراتيجية واضحة للنادي يتفق عليها الجميع مما يسهم في توحيد الأهداف وتجنب التباين في الرؤى.
2. تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات التواصل الفعّال بين الأعضاء، بما في ذلك الاستماع النشط، الحوار البناء، وإدارة النزاعات.
3. تبني استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل منصات الاجتماعات الافتراضية، تطبيقات إدارة المشاريع، والبريد الإلكتروني لتعزيز التواصل الفوري وتبادل المعلومات بفعالية.
4. تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لجميع الأعضاء لديهم فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم داخل المجلس. مما يساعد في تجنب التضارب والارتباك، ويعزز التنسيق بين الأعضاء.
5. تشجيع ثقافة الحوار المفتوح والاحترام المتبادل داخل المجلس، حيث يمكن للأعضاء التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية دون خوف من الانتقاد أو العواقب السلبية.
6. عقد اجتماعات دورية ومنتظمة لمناقشة القضايا المهمة، متابعة تنفيذ القرارات، وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

**المراجع:**

1. أبو زيد، محمود عبد الفتاح. (2004).أساسيات الإدارة الحديثة: مدخل كمي وسلوكي\*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
2. أحمد الشريف (2010)الإدارة: المفاهيم والأساليب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. أحمد العبيدي (2016).دور المناخ التنظيمي في تحسين فعالية الأداء الإداري في الأندية الرياضية. مجلة الإدارة الرياضية، 8(2)، 55-72.
4. حسام الدين عبد الوهاب (2011). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. عمان: دار وائل للنشر.
5. سالم الحارثي (2018) المناخ التنظيمي وأثره على تحقيق الكفاءة الإدارية في المؤسسات الرياضية. مجلة العلوم الرياضية، 10(3)، 45-61.
6. الطاهر، محمد حسن، وعبد العال، محمد مصطفى. (2007). إدارة المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي. القاهرة: دار الفكر العربي.
7. عبدالله التميمي (2014). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 6(2)، 23-41.
8. محمد عبد الله القصير (2009). فعالية الإدارة وأثرها على الأداء المؤسسي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
9. Smith, J., & Brown, L. (2014). Organizational Climate and Management Performance in Sports Clubs. Journal of Sports Management, 20(1), 30-45.
10. Johnson, M., & Lee, H. (2016). The Role of Organizational Culture in Enhancing Administrative Efficiency in Sports Organizations. International Journal of Sports Management, 14(2), 60-78.