

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها

أ.م.د. عدي غانم الكواز* السيد وليد عامر ضائع

*مديرية التربية الرياضية والفنية /كلية التربية الرياضية/جامعة الموصل/العراق odaygh@yahoo.com

(الاستلام ١٢ حزيران ٢٠١٢ القبول ٣٠ ايلول ٢٠١٢)

الملخص

هدف البحث الى :

- بناء مقياس لأنماط الثقافة التنظيمية لمدراء التربية الرياضية والفنية من وجهة نظر منتسبيها .
وتكونت العينة من (١٩٩) عضوا مدريا وإداريا من منتسبي مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية والعاملين في القطاع الرياضي حصرا ، وتم التحقق من صدق المحتوى والصدق الظاهري للمقياس وكذلك صدق البناء باستخدام اسلوب المجموعات المتطرفة وأسلوب الاتساق الداخلي، وبلغ معامل ثبات الفا للمقياس (٠,٩٢) للثقافة التنظيمية وتم معالجة البيانات احصائيا باستخدام الوسائل الاحصائية الاتية :
(النسبة المئوية ومربع كأي واختبار (ت) لعينتين مستقلتين ومعامل ارتباط بيرسون).
واستنتج الباحثان ما يأتي :

١. أن (٣٦) عبارة من عبارات المقياس تميز بين المجموعتين المتطرفتين تقاربت قيمها التائية المحتسبة ما بين (١١.٠٨٣ - ٢.٦٥٩)، وبلغ مستوى الدلالة لها ما بين (٠,٠٠٠ - ٠,٠٠٢).

٢. أن (٣٦) عبارة متسقة داخليا، تقاربت قيم ارتباطاتها ما بين (٠,٢٩٠ - ٠,٨٥٨) وبلغ مستوى الدلالة لها (صفر)

٣. بلغت قيمة معامل ثبات ألفا (٠,٩٢) لمقياس الثقافة التنظيمية.

وعليه يوصي الباحثان ما يأتي :

١. اعتماد المقياس في قياس الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية
 ٢. إجراء مقارنات بين مدراء مديريات التربية الرياضية في الجامعات العراقية في أنماط الثقافة التنظيمية.
- الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية - الثقافة الادارية - مديرية التربية الرياضية والفنية.

Constructing the Scale of Organizational Culture types for the Directors of Physical and Artistic Education Directives in Iraqi Universities from the point of view of their staffs

Asst. Prof. Dr. Odai Ghanim Al-Kawwaz Mr. Waleed Amir Dhai'a

Abstract

The research aims at :

- Constructing a scale of the organizational culture types for the directives of the physical and artistic education directors in the point of view of their staff.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

The sample includes (199) a training and administrative members of the staff of the directions of physical and artistic education directives in Iraqi universities and , in particular , the staff of the physical sector. The validity of the content and the face validity of the scale and the construction validity by using the style of the contrasted groups and the internal consistency have been examined. Alfa reliability coefficient of the scale is (0,92) of the organizational culture . The data have been processed statistically by using the following statistical means :

(Percentage , chi square , t-Test for two independent samples and correlation coefficient (Person))

The researchers have concluded the following :

- 1. (36) item of the scale deffrentiate between both contrasted groups Their calculated values were between (11,083-2,659) . The level of significance is between (0,002-0,000) .*
- 2. (36) items were leiving internal consistency. Their correlating values were between (0,290-0,858) . Their level of significance is zero.*
- 3. The value of alfa reliability coefficient of the organizational culture scale is (0,92).*

The researchers have recommended the following :

- 1. Adopting the scale in measuring the organizational culture for the directives of the physical and artistic directives in Iraqi universities.*
- 2. Making a comparison among the managers of physical education directives in Iraqi universities in the organizational culture types .*

Keywords : Organizational Culture – mauagerial Culture - Directors of Physical and Artistic Education.

١-التعريف بالبحث :

١-١-المقدمة وأهمية البحث :

تعد الأنشطة الرياضية في رحاب الجامعة نقطة أساسية ومنتفساً يمكن للطلاب من خلالها تحقيق ذاته والخروج من روتين الدراسة وضغط الحياة اليومية، فالرياضة في مفهومها العام وسيلة للاستمتاع والترفيه، ولا مجال للحديث اليوم عن الجامعات بمعزل النشاط الرياضي الذي يمثل نقطة أساسية في الحياة الجامعية، فالطالب يمارس هذه الأنشطة كأى مادة من المواد الأساسية التي يتناولها بالدرس نظراً لقيمتها على جميع المستويات، وتقع على عاتق مدربي الألعاب الرياضية في مديرية التربية الرياضية والفنية مهمة تخطيط وتنظيم النشاط الرياضي الداخلي والخارجي للكليات وتشكيل المنتخبات وتدريبهم لإشراكهم في المنافسات الرياضية فضلاً عن الأنشطة الفنية والثقافية، ولكي يستطيع مدربي

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الألعاب الإيفاء بمتطلبات عملهم يستلزم توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها الثقافة التنظيمية، إذ تعكس الثقافة التنظيمية في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها المنتسبون فيها وتعد أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا المنتسبين وفي مستوى أدائهم.

ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة، والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، من خلال دفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية (أوبيكر وطه، ٢٠٠٥، ١٤١). ولم تغفل الدراسات الإدارية أهمية دور المدير في تحديد هوية المنظمة عن طريق تطوير قدرات الموظفين وحل المشاكل بطريقة إبداعية، فالمدير يستثمر أعلى مورد في المنظمة ألا وهو الإمكانيات البشرية، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً وبعض الصيانة يجعلها مفيدة للمنظمة. (سمولنسكي وكليز، ١٩٩٥، ٣٣)

ولقد لوحظ وجود اختلافات في مستويات الأداء بين المنظمات بصفة عامة ويرجع الاختلاف في الأداء بين المنظمات بشكل أساسي إلى اختلاف نمط ثقافة المنظمة السائدة، وبذلك نستطيع القول أن الدور الاجتماعي للمدير يساعد في تشكيل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها أو الاسترشاد بها فهو ذلك الإطار الفكري الذي يوجهه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم كما يجعل المنظمة منظمة لها خصوصيتها وسماتها التي تميزها عن غيرها من أنماط فكرية وثقافية تسمى باسم الثقافة التنظيمية. (البيستجي، ٢٠٠٨، ٥)

وتظهر أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور المحوري للثقافة التنظيمية للمدير وانعكاساتها على سلوك منتسبي مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية الذي يعدون عنصراً مهماً في تنشئة الأجيال تنشئةً صالحة بوصفه قائداً ومربياً، ويفترض أن يتمتع بشخصية سوية، إذ يمكن أن يساعد بناء مقياس الثقافة التنظيمية المهمتين في تطوير الرياضة الجامعية من الاستفادة منه وتطبيقه على الأعضاء للوصول إلى أنماط الثقافة التنظيمية للمدير والتعرف إلى أكثرها سيادة بين المدراء، كذلك يمكن تظهر أهمية البحث من أهمية المديريات ولما لها من دور محوري بين طلبة الجامعة من خلال تسلط الضوء عليها من حيث التعرف إلى هيكليتها وطبيعة عملها عن طريق الإطار النظري الذي سيتم عرضه في الدراسة.

٢-١ مشكلة البحث :

إن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر في تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ التنظيم وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة فضلاً عن أشكال الاتصال المتبعة ونظام المكافأة كما أنها لها تأثير على وضع استراتيجيات وأسلوب تنفيذها، إذ أن الثقافة التنظيمية من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير في التنظيم والعاملين بها (الطجم والسواط، ٢٠٠٤، ٢٥٣).

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية والبحوث السابقة لوحظ عدم وجود أداة مناسبة لقياس الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية، ولأهمية الموضوع فإن عدم وجود أداة مناسبة لقياسه تعد مشكلة بحد ذاتها.

الأمر الذي يعزز مشكلة البحث قلة الدراسات التي تناولت المفهوم ، وحتى الدراسات السابقة فقد اقتصر على الجانب النظري وافترقت إلى الجانب التطبيقي، على حد العلم .

٣-١ هدف البحث :

١-٣-١- بناء مقياس لأنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية من وجهة نظر منتسبيها.

٤-١ مجالات البحث :

١-٤-١ المجال البشري : - منتسبو مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية.

٢-٤-١ المجال المكاني : - مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية.

٣-٤-١ المجال الزمني : - ابتداء من ١ / ٤ / ٢٠١١ إلى ١ / ٦ / ٢٠١٢.

٥-١ تحديد المصطلحات :

١-٥-١ الثقافة التنظيمية:

عرفها (هيجان ١٩٩١) بأنها " تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم "(هيجان، ١٩٩١ ، ١١).

ويعرفها العميان (٢٠٠١) بأنها "مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها الأثر الكبير على سلوك الأفراد في المنظمة" (العميان، ٢٠٠١ ، ٣١١).
وعرفها (جرنبرج وبارون ٢٠٠٤) بأنها "أطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرنبرج وبارون، ٢٠٠٤ ، ٦٢٧).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية فيما يخص العمل واتخاذ القرارات التي تميزهم عن باقي تشكيلات الجامعة ويمكن قياسها بالمقياس المستخدم بالبحث الحالي.

٢-٥-١ مدير مديرية التربية الرياضية والفنية :

وهو الشخص المسؤول عن ادارة النشاطات الرياضية والفنية في الجامعة عن طريق الاشراف على وحدات التربية الرياضية والفنية في كليات الجامعة وتطبيق المنهاج الرياضي الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٣-٥-١ مدرس التربية الرياضية

لقب وظيفي يمنح لمن يحمل لقب علمي ويعمل كمدرّب العّاب في وحدات التربية الرياضية والفنية في كليات الجامعة وقد يكون حاملاً لشهادة الماجستير أو الدكتوراه.

٤-٥-١ مدرب الألعاب الرياضية :

لقب وظيفي جامعي يمنح للمعينين على ملاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من حملة شهادة البكالوريوس في التربية الرياضية حصراً.

٥-٥-١ مديرية التربية الرياضية والفنية: وهي الدائرة التي يشتمل عملها على إقامة النشاطات

الرياضية والمسابقات بين كليات الجامعة بالإضافة إلى إعداد منتخبات الجامعة والمشاركة في بطولات

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الجامعات العراقية وتنظيم حفلات التخرج في الجامعة وغيرها، وهي جزء من الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة وترتبط بها وحدات التربية الرياضية في كليات الجامعة.

١-٥-٦ وحدة التربية الرياضية والفنية:

وهي وحدة إدارية موجودة في كل كلية وينسب ملاكها من مديرية التربية الرياضية والفنية لتنظيم وإدارة نشاطات الكلية الداخلية والخارجية. (الكواز ومحمد علي، ٢٠٠٨، ٣١٠).

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

١-٢ الثقافة التنظيمية :

٢-١-١ مفهوم الثقافة التنظيمية

أن مفهوم الثقافة قديم قدم المجتمعات، وتحمل الثقافة مكاناً بارزاً في علوم الاجتماع والأنثروبولوجيا، والثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، أن الفرد في المجتمع يتشابه مع كل الناس في بعض النواحي (الفسولوجية) ويتشابه مع بعض الناس في نواحي أخرى (الاجتماعية) ولا يتشابه مع أي من الناس من نواحي أخرى (النفسية) وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ولذلك فإن الثقافة عنصراً أساسياً في حياة المجتمع وفي دراسته (الصاوي، ١٩٩٥، ٩).

وتعد الثقافة التنظيمية انعكاس للثقافة العامة، إذ إن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلم في المدة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزء من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، ومن ثم تؤثر في سلوك الفرد في التنظيمية والمجتمع (الشيخ، ١٩٩٥، ١٧).

وإذا تناولنا الثقافة التنظيمية من حيث علاقتها بنظرية التنظيم ومن ثم تأثيرها على المديرين في اتخاذ القرار، سنجد أن هناك خمسة مفاهيم جوهرية تتمثل فيما يأتي : (Smircich , 1983, 340-355)

١- إن الثقافة التنظيمية تمثل الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية البيولوجية والسيكولوجية، وقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على هذا المفهوم وهو يمثل دراسات الإدارة المقارنة (Management Comparative).

٢- إن الثقافة التنظيمية تمثل منهجاً للتكيف، ومراعاة ظروف الموقف المحيط ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية الموقفية وهو يمثل دراسات ثقافة المنظمة (Corporate Culture).

٣- إن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأفراد، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية المعرفية للتنظيم وهو يمثل دراسات المعرفة التنظيمية (Organizational Cognition).

٤- إن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً متكاملًا من الرموز والمعاني المشتركة ، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية الرمزية في التنظيم وهو يمثل الدراسات التي تعتمد في تحليل التنظيم على التعرض للرموز السائدة ومعانيها ومدلولاتها (Organizational Symbolism).

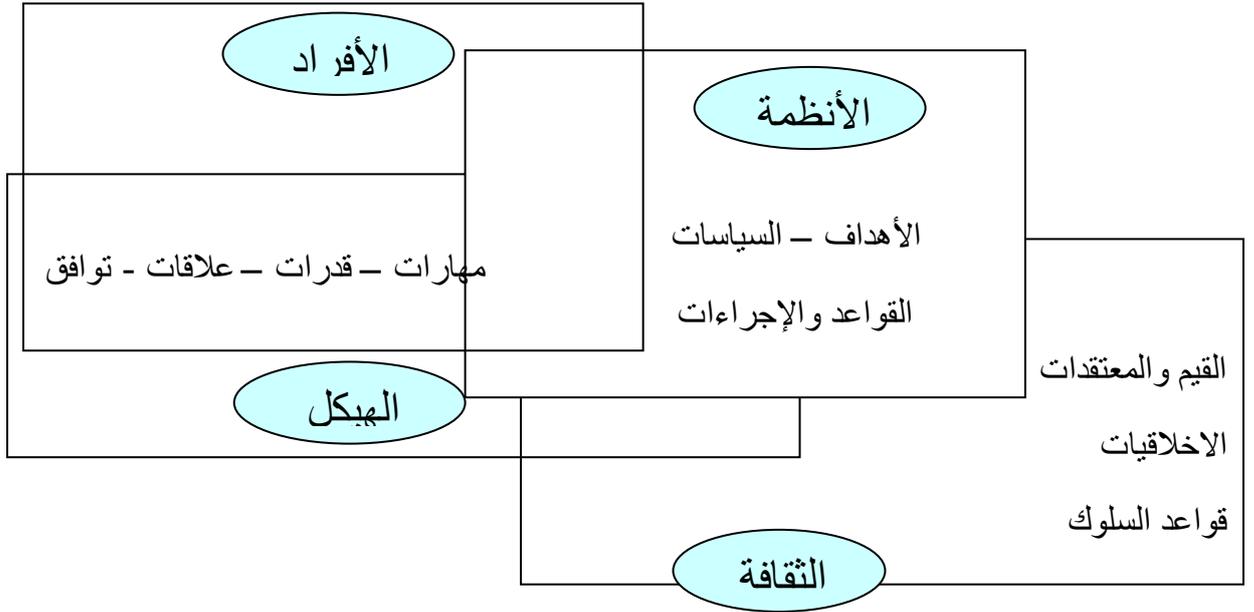
٥- إن الثقافة التنظيمية تمثل انعكاساً للمفاهيم اللاواعية عند الأفراد في التنظيم ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية التحويلية في التنظيم ويمثل الدراسات التي تهتم بتحليل التصرفات غير الواعية في العملية التنظيمية (Unconscious Processes and organization).

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

ومن وجهة نظر هوفزتيدي (Hofstede et al., 1990) تمثل الثقافة التنظيمية : مجموعة القيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا، والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية، والتي تتمثل فيما يأتي :

المبادئ والأفكار التي يعتنقها الأفراد ويؤمنون بها وتهتم بتفضيل أو عدم تفضيل العناصر أو الموضوعات أو الأشخاص.	القيم Values
المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر والموضوعات والأشخاص من حيث حقيقتها أو زيفها.	المعتقدات Believes
المدلولات التي تمثل أشياء أخرى تحل محلها وتدل عليها وتستدعيها ومن أمثلتها الكلمات والأشكال والصور والأرقام.	الرموز Symboles
الشخص أو الأشخاص الذين يمتلكون خصائص وسمات معينة تجعل الآخرين يأخذونهم قدوة ويفتخرون بهم ويتمنون أن يكونوا مثلهم.	المثل العليا (الأبطال) Heroes
الأنشطة الجماعية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بصفتهم الاجتماعية في مكان ما يمارسونها في مناسباتهم الخاصة بطبيعة حياتهم الاجتماعية أو التنظيمية.	الطقوس (الشعائر) Ceremonies

ويرى شوارتز وديفيز (Schwartz & Davis, 1981, 30-35) أن هناك ترابطاً كبيراً بين مكونات المنظمة، وأن الخلل في أي منها يترتب عليه خلل في المنظمة ككل حيث تتمثل المكونات التنظيمية من وجهة نظرهما فيما يوضحه الشكل رقم (1) :



الشكل (1)

يوضح وضع الثقافة التنظيمية بين مكونات المنظمة

ويرى دينسن (Denison, 1990, 40-55) أن الثقافة التنظيمية تمثل : مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري، وأيضا مجموعة السلوكيات والتصرفات والقرارات التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية .

أما شين (Schein, 1995) فتتمثل الثقافة التنظيمية في رأيه في الأشكال والافتراضات الجوهرية التي تسير على نهجها أو تبتكرها جماعة معينة بحيث تستفيد منها في التغلب على ما يواجهها من

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

صعاب عند التكيف الخارجي والتكافل الداخلي، وهي ملزمة لجميع أعضاء الجماعة، وتمثل الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والتصرف مع المواقف المختلفة.

٢-١-٢ أنماط الثقافة التنظيمية

صنف (Daft, 2004:367-368) الثقافة التنظيمية إلى:

٢. ثقافة القدرة على التكيف (Adaptability Culture): وتتميز بالتركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية حاجات الزبون.
٣. ثقافة الرسالة (Mission Culture): وتتميز بتأكيد رؤية واضحة لغرض وأهداف المنظمة.
٤. ثقافة الجماعة (Clan Culture): وتركز على تلبية إحتياجات العاملين بوصفها طريق لتحقيق الأداء العالي، والمشاركة فهي تخلق الحس بالمسؤولية والإلتزام إتجاه المنظمة.
٥. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): وتؤكد على الإلتزام الصارم بالتعليمات والإجراءات والقواعد الرسمية.

وأشار (Robbins, 2003,9-11) إلى وجود نوعين من الثقافة التنظيمية:

- الثقافة المهيمنة (Dominant Culture) والتي تعبر عن القيم الجوهرية لغالبية الأعضاء.
- الثقافات الفرعية (Subcultures) وهي الثقافات التي يحملها الأفراد والنااتجة عن الفوارق الجغرافية.

وصنف (Finchan, 1999:424-425) الثقافة التنظيمية إلى:

١. ثقافة الدور: والتي تتميز بالرسمية العالية.
٢. ثقافة المهمة: وهي على النقيض من ثقافة الدور حيث ولاء العاملين يكون موجه نحو العمل بدلاً من القوانين الرسمية.

٣. ثقافة السلطة: وفيها تكون القرارات المتعلقة بالسياسة أو بالإستراتيجية مركزية.

وأشار (القيروتي، ٢٠٠٠: ١٥٣) إلى نوعين من الثقافة التنظيمية :

١. الثقافة الرئيسية، والمتمثلة بالقيم الأساسية التي يتفق عليها غالبية أعضاء المنظمة التي تشكل هوية للجميع.

٢. الثقافات الفرعية، وتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية. ويتفق (Daft, 2004:370) مع القيروتي مضيفاً أن الاختلافات في الثقافات الفرعية يمكن في بعض الأحيان أن تقود إلى صراعات بين الأقسام، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء المنظمي.

وأشار (ياسين، ١٩٩٨: ٢٤٢-٢٤٣) إلى أن قوة الثقافة التنظيمية تعني شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية. وأكد على أن درجة قوة الثقافة تعتمد على ثلاثة خصائص أساسية:

١. كثافة الثقافة التنظيمية (Thickness) وتعني عدد الإفتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة.

٢. نطاق المشاركة (Extent of Sharing) أي نطاق تأثير هذه الإفتراضات.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

٣. وضوح الترتيب (Clarity of Ordering) وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بقسم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعرفة النتائج. وذكر (الشلوي، ٢٠٠٥: ٢٨-٢٧) نقلاً عن (السوط، ١٩٩٨) أن أبرز أنواع الثقافة التنظيمية هي:

١. الثقافة البيروقراطية: وفي مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ويعتمد على الرقابة والإلتزام.
٢. الثقافة الإبداعية: توفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، وتتصف بحب المخاطرة ومواجهة التحديات.
٣. الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون.
٤. ثقافة العمليات: ويكون الإهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.
٥. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج.
٦. ثقافة الدور: تركز على نوع التخصص الوظيفي، ومن ثم الأدوار الوصفية، وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

وهي الأنماط التي تبناها الباحثون في البحث الحالي

٢-١-٣ مكونات الثقافة التنظيمية:

- تحتوي الثقافة التنظيمية على مكونات عدة أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، والتي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقق أهدافها وإستراتيجيتها، إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة مكونات يذكرها (الفاعوري، ٢٠٠٥: ١٥٤-١٥٥) و (أبو بكر وطه، ٢٠٠٥: ١٤٧) على النحو الآتي:
١. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
 ٢. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 ٣. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن الوقت نفسه، وهذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.
 ٤. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات المنظمة بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

٥. **الطقوس والعادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، التي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

٦. الموروث الثقافي للمنظمة:

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

٧. الأخلاقيات:

تمثل مكوناً رئيساً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشمل عليه من قيم وطرائق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات الة مما يأتي :

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

٢-٢ مديريّة التربية الرياضية والفنية

٢-٢-١ هيكلية وواجبات مديريّة التربية الرياضية والفنية ونبذة عنها:

مديريّة التربية الرياضية والفنية تعد من أقسام الجامعة الفاعلة في خدمة منتسبي الجامعة ولاسيما أبنائها الطلبة بإقامتها للعديد من الأنشطة اللاصفية الرياضية والفنية والثقافية وغيرها والإشراف على هذه الأنشطة وتوفير متطلبات نجاحها من التجهيزات والمستلزمات الأخرى اللازمة وقد تأسست منذ نشأة الجامعة فكانت تعرف بالوحدة الرياضية الجامعية، وفي أيار من عام ٢٠٠٤ تغيرت تسميتها فعرفت بمديريّة التربية الرياضية. (أبو غنيم والرماحي، ٢٠٠٩، ١٤) ومن ثم تقرر تغير تسميتها أيضا لتصبح مديريّة التربية الرياضية والفنية بعد أن أضيفت النشاطات الفنية والثقافية إلى النشاطات الرياضية وذلك حسب كتاب الوزارة / جهاز الإشراف والتقييم العلمي المرقم ج ت / ١٧١٨ في ٢٦/٧/٢٠٠٧^١.

والمديريّة تحتوي على قسمين ضمن هيكليتها الأول يسمى قسم التربية الرياضية والثاني قسم التربية الفنية يرتبطا أداريا مع مدير مديريّة التربية الرياضية والفنية والمديريّة تقع ضمن نطاق إشراف ومتابعة السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية المحترم .

٢-٢-٢ نشاطات المديريّة :

أولا النشاطات اللاصفية : هي نشاطات حرة، باختيار فردي أو جماعي ترتبط بممارسات تترك للطلاب حرية الإختيار والإنتقاء والآليات والتنظيم، ولكن في حدود القوانين العليا للمجتمع وللمؤسسة العلمية، وتترك للطلاب تحديد الكم الذي يربط بين نشاطه وبين تحصيله، وتشمل العديد من الفعاليات

^١ كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جهاز الإشراف والتقييم العلمي المرقم ج ت / ١٧١٨ في ٢٦/٧/٢٠٠٩ .

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

المتنوعة التي تغطي جوانب رياضية وثقافية وإجتماعية وأكاديمية كثيرة. (سعيد، ٢٠٠٩، ١) والنشاطات اللاصفية تتنوع في برامجها المقدمة ومنها :

١- **النشاطات الرياضية** : وتشمل أداء العاب رياضية مختلفة فردية أم جماعية داخل المؤسسة أو خارجها من خلال البطولات الرياضية التي تنظمها جهات رسمية أو غير رسمية كأن يكون الطلبة فيما بينهم داخل المؤسسة .

٢- **النشاطات الفنية** : التي تعد جزء مهما من اهتمامات الطلبة اللاصفية ويمكن أن تكون في مجالات كالرسم إذ إن هذه الموهبة تنشأ منذ الصغر وتستمر مع المتمتع بها باختلاف مكان دراسته وعمله ومما يساعده على الاستفادة منها وتمييزها أوقات الفراغ التي تتوفر له سواء في أثناء الدراسة أم العمل، كذلك من النشاطات الفنية اللاصفية أيضا النحت سواء على الحجر أم الخشب وغيره، وكذلك من تلك النشاطات صناعة السيراميك والخزف والخط العربي وتصميم الملابس والديكور والرسم على الزجاج والعزف على الموسيقى والتصوير الفوتوغرافي والتصوير السينمائي والتمثيل وفن الحلاقة والتجميل.

٣- **النشاطات الأدبية والثقافية**: ويمثلها الشعر بنوعية الفصح والشعبي وكذلك الخطابة وكتابة القصة القصيرة وقصص الأطفال والمسرحيات والكتب بأنواعها على وفق محاور يمكن الإعداد لها مسبقا ويبلغ الراغبين بالمساهمة فيها وقد توضع جوائز تشجيعية للمشاركين فيها .

٤- **النشاطات الكشفية** : يشكل العمل الكشفي احد الأنشطة اللاصفية ويمثل الإرث التاريخي في مجال الأداء خارج الدرس ويتمثل في محاولة الاستكشاف والتعايش مع الآخرين في الأوقات والأماكن التي تتصف بالصعوبة وخشونة العيش ليتعلم الفرد الاعتماد على نفسه في تلبية احتياجاته اليومية من المسكن والملبس والغذاء وتتم على وفق برامج مخصصة لذلك.(أبو غنيم والرماحي، ٢٠٠٩، ٧-٨).

٢-٣ الدراسات المشابهة

٢-٣-١ دراسة (أليثي ، ٢٠٠٨) : "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".
هدفت الدراسة إلى:

١. توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

٢. التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

٣. التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (١١٥) مديرا. وتم بناء مقياس الثقافة التنظيمية بما يلائم عينة البحث وفي المعالجات الإحصائية، استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة، واختبار (ت) وتحليل التباين باتجاه واحد ومعامل الانحدار.
وكانت أهم النتائج ما يأتي:

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

١. أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 ٢. أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 ٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة (أليشي، ٢٠٠٨، أ).
- ٢-٣-٢ دراسة سمو (٢٠١٠) : الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان.

هدفت الدراسة إلى :

- ١- بناء مقياس للثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان - العراق.
 - ٢- التعرف الى الثقافة التنظيمية والكفاءة التنظيمية لدى أعضاء المنظمات الرياضية في إقليم كردستان العراق.
 - ٣- التعرف الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة التنظيمية لدى أعضاء المنظمات الرياضية في إقليم كردستان العراق.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات المتبادلة، إما عينة البحث اشتملت على أعضاء الهيئات الإدارية للأندية والاتحادات الرياضية في إقليم كردستان - العراق للموسم (٢٠٠٩-٢٠١٠) وبواقع (٢٩٤) عضوا. حيث قام الباحث ببناء مقياس الثقافة التنظيمية .
- أهم نتائج الدراسة :
- ١- فاعلية مقياس الثقافة التنظيمية في قياس درجة الثقافة التنظيمية الرياضية لأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في إقليم كردستان-العراق.
 - ٢- في ضوء الإجراءات التي قام بها الباحث فإنه بالإمكان الاستدلال على الكفاءة التنظيمية للمنظمة الرياضية بواسطة الثقافة التنظيمية لها.
 - ٣- يتميز أعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في إقليم كردستان بارتفاع درجات الثقافة التنظيمية الرياضية على وفق المقياس المعد لهذا الغرض الذي يؤشر بدوره زيادة في الكفاءة التنظيمية للمنظمة الرياضية.
 - ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة التنظيمية لأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في إقليم كردستان- العراق.(سمو، ٢٠١٠، أ)
- ٢-٤-١ مناقشة الدراسات المشابهة : بعد استعراض عدد من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية يمكن تلخيص مجموعة من المؤشرات على تلك الدراسات وكالاتي:
- أ. الأهداف : اختلفت الدراسات المشابهة في اهتماماتها فمنهم من تناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في حين هناك من ركز على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية .
- وانفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناولها الثقافة التنظيمية.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

ب. العينة : تباينت العينات المستخدمة في الدراسات المشابهة بين أعضاء إلهيات الإدارية للاتحادات والأندية الرياضية ومدراء مدارس، واختلفت الدراسات في تحديدها حجم العينة تبعاً لمتطلبات كل دراسة إذ يتراوح عدد أفراد العينة في الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية بين (١١٥-٢٩٤)، أما حجم الدراسة الحالية فهو (٢٨٧) مدرياً وإدارياً.

ج. أدوات القياس : تباينت أدوات القياس بحسب طبيعة الدراسات المشابهة، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (الليثي ، ٢٠٠٨) في استخدام الأنماط الرئيسة لقياس الثقافة التنظيمية واختلفت مع دراسة (سمو ٢٠١٠).

د. الوسائل الإحصائية : تباينت الدراسات المشابهة في استخدامها الوسائل الإحصائية على وفق أهدافها ومن بين الوسائل الشائعة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحليل التباين والتحليل العاملي. أما الدراسة الحالية فقد استخدم فيها المتوسط الحسابي والنسبة المئوية وتحليل التباين وكا ٢ ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا.

٢-٤-٢ الإفادة من الدراسات المشابهة

١. التحقق من عدم التطرق إلى المشكلة الحالية في الدراسات المشابهة .
٢. الإفادة من الدراسات المشابهة في صياغة الأهداف .
٣. الإفادة من الإطار النظري في الدراسات المشابهة .
٤. الإفادة من الدراسات المشابهة في صياغة فقرات المقياس .
٥. الإفادة من الدراسات المشابهة في مناقشة النتائج .

٣ - إجراءات البحث

٣-١ منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته وطبيعة البحث .

٣-٢ مجتمع البحث وعيناته

٣-٢-١ مجتمع البحث : اشتمل مجتمع البحث على منتسبي مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من مدرسي ومدربي الألعاب الرياضية العاملين في النشاط الرياضي حصراً، إذ بلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (٣٦٦) فرداً موزعين على مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية والمصنفة جغرافياً من قبل (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / جهاز الإشراف والتقويم العلمي/ قسم النشاطات الرياضية)، للمشاركة في بطولة الجامعات العراقية للعام (٢٠١١-٢٠١٢) والجدول الآتي يبين ذلك :

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الجدول (١)

يبين مجتمع البحث على وفق المناطق الجغرافية

المجموع	العدد	الجامعة	ت	المناطق الجغرافية
٧٧	٥٣	الموصل	.١	الشمالية
	٧	تكريت	.٢	
	١	كركوك	.٣	
	٨	الانبار	.٤	
	٨	ديالى	.٥	
١٦٩	١٠٩	بغداد	.٦	الوسطى
	١٤	ألتكنولوجية	.٧	
	٤٦	المستنصرية	.٨	
١٢٠	٣٩	البصرة	.٩	الجنوبية
	٣	ميسان	.١٠	
	٢	المتنى	.١١	
	٦	ذي قار	.١٢	
	٢٢	بابل	.١٣	
	٢	الكوفة	.١٤	
	٩	واسط	.١٥	
	٣٣	القادسية	.١٦	
	٤	كربلاء	.١٧	
	٣٦٦	المجموع		

٣-٢-٢ عينة البحث الأساسية :

تم اختيار العينة بالطريقة العنقودية متعددة المراحل من منتسبي مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية والبالغ عددهم (٢٨٧) مدرباً وإدارياً موزعين حسب التصنيف الجغرافي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جهاز الإشراف والتقويم العلمي/ قسم النشاطات الرياضية، إذ ضمت المنطقة الشمالية (جامعة الموصل، وجامعة تكريت) والمنطقة الوسطى (جامعة بغداد، والجامعة المستنصرية) والمنطقة الجنوبية والفرات الأوسط (جامعة البصرة، وجامعة القادسية)، وبما يمثل (٧٨,٤١%) من مجتمع البحث. والجدول الآتي يبين ذلك :

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الجدول (٢)

يبين عينة البحث الأساسية

المناطق الجغرافية	مجتمع البحث	الجامعة	عينة البحث الأساسية	المجموع	نسبة العينة من المجتمع
الشمالية	٧٧	الموصل	٥٣	٦٠	%٧٧,٩٢
		تكريت	٧		
الوسطى	١٦٩	بغداد	١٠٩	١٥٥	%٩١,٧١
		المستنصرية	٤٦		
الجنوبية	١٢٠	البصرة	٣٩	٧٢	%٦٠
		القادسية	٣٣		
المجموع	٣٦٦		٢٨٧		%٧٨,٤١

٣-٢-٢-١ عينة البناء

تم اختيار (٢٣٥) عضواً مدنياً وإدارياً لبناء المقياس بواقع (٤٨) في الجامعات الشمالية ، و(١٢١) في الجامعات الوسطى و(٥٦) في الجامعات الجنوبية من منتسبي مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية. وتم استعادة (٢٠٩) استخدمت (١٠) منها لإجراء التطبيق الاستطلاعي للمقياس و (١٩٩) استمارة استخدمت لصدق البناء والثبات (٤٨) منها تعود لمديريات التربية الرياضية والفنية في المناطق الشمالية، و(١١٠) تعود للمناطق الوسطى (٥١) في المناطق الجنوبية بعد استبعاد استمارة واحدة غير صالحة للتحليل الإحصائي، و (٢٥) استمارات لم تسترجع .

الجدول (٣)

يبين عينة البناء بحسب المناطق الجغرافية

النسبة المئوية	عينة البناء			عينة البحث الأساسية	الجامعات	المناطق الجغرافية
	المجموع	صدق البناء والثبات	التطبيق الاستطلاعي			
%٨٠	٤٨	٣٣	١٠	٥٣	الموصل	الشمالية
		٥	-----	٧	تكريت	
%٧٠,٩	١١٠	٧٥	-----	١٠٩	بغداد	الوسطى
		٣٥	-----	٤٦	المستنصرية	
%٧٠,٨	٥١	٢٥	-----	٣٩	البصرة	الجنوبية
		٢٦	-----	٣٣	القادسية	
%٧٢,٨	٢٠٩	١٩٩	١٠	٢٨٧		المجموع

٣-٣ أداة البحث

نظراً لعدم وجود أداة قياس مناسبة لقياس الثقافة التنظيمية لمدراء التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية، قام الباحثان ببناء المقياس على وفق الخطوات الآتية:

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

٣-٣-١ تحديد أبعاد المقياس :

من خلال مراجعة البحوث والأطر النظرية والإطلاع على المصادر العلمية الخاصة بالموضوع قيد البحث، استجمع الباحثان أنماط عدة لقياس الثقافة التنظيمية ووجد عدم إمكانية تبني دراسة لقياس أنماط الثقافة التنظيمية كون هذه الأنماط كل منها يركز على أنماط مختلفة ولكل نمط محاسن وعيوب "ولا شك بان الأنماط التي يتم اعتمادها كمؤشر على الثقافة تعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتصنيف، وتختلف باختلاف المجتمعات ونوع المنظمات".

هذا وقد جمع الباحثان الأطر النظرية الخاصة بأنماط الثقافة التنظيمية اعتمادا على الأدبيات

الإدارية والدراسات ذات العلاقة، بعد تحديد مفاهيمها، وكما في الجدول التالي:

الجدول (٤)

يبين أنماط الثقافة التنظيمية كما وردت في الدراسات السابقة

ن. المؤلف	الأنماط	القدرة على التكيف	الرسالة	الجماعة	البيروقراطية	الإبداعية	المساندة	العمليات	المهمة	الدور	القوية	التعاطف الإنساني	الرئيسية	الفرعية	البناء	الدفاعية	الهجومية	المهيمنة	السلطة
١	(Daft ، ٢٠٠٤)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٢	(صباح ، ٢٠٠٨)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٣	(محمد ، ٢٠٠٧)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٤	(ألليشي ، ٢٠٠٦)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٥	(الشلوي ، ٢٠٠٥)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٦	(حريم ، ٢٠٠٣)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٧	(القریوتی ، ٢٠٠٠)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٨	(العاجز والعساف ، ٢٠٠٧)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
٩	(Pierre ، ٢٠٠٦)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
١٠	(Robbins ، ٢٠٠٣)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
١١	(Finchan ، ١٩٩٩)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
١٢	(السوط والعتيبي ، ١٩٩٩)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع																			
النسبة المئوية																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
١٦,٦٦%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
٥٨,٣٣%																			
٥٨,٣٣%																			
٥٨,٣٣%																			
٥٠%																			
٥٨,٣٣%																			
٦٦,٦٦%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			
٨,٣٣%																			

نلاحظ من الجدول (٤) أن الأنماط الأكثر شيوعا حسب ما ذكرها المؤلفون هي ستة أنماط وهي الثقافة (البيروقراطية، والإبداعية، والمساندة، والعمليات، والمهمة، والدور).

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

٣-٣-٢ صياغة العبارات :

بعد تحديد أبعاد المقياس تطلب إعداد الصيغة الأولية له، إذ تمت صياغة عدد من العبارات على وفق الأنماط المحددة وبما يتلاءم وطبيعة عمل مجتمع البحث، واسترشاداً بالأسس الواردة في البحوث والدراسات العلمية ذات العلاقة بمجالات البحث المذكورة انفاً إذ اشتمل المقياس بصيغته الأولية على (٥١) عبارة موزعة على أنماط المقياس الستة السابق تحديدها في الثقافة التنظيمية، كما تم تحديد البدائل المقترحة وهي خمسة (اتفق تماماً، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق أبداً) وقد تم مراعاة جوانب أساسية في صياغة العبارات منها:

- أن لا تكون طويلة تؤدي إلى الملل، أن لا تكون العبارة بصيغة المتكلم، أن تكون قابلة لقياس متغير واحد، أن تقيس الفقرة أحد أبعاد المقياس ومرتبطة معه (ابو علام وشريف، ١٩٨٩، ١٣٤).

فضلاً عن اعتماد ملاحظات السادة* في حلقة النقاش التي استمرت فصلاً دراسياً كاملاً وساعدت في تحديد الملامح الأولية للمقياس، وقد تم التحقق من أنواع صدق المقياس الآتية:

٣-٣-٣ صدق المحتوى

تحقق هذا الصدق في أداة البحث من خلال توضيح مفهوم كل نمط من أنماط المقياس، وكذلك تصنيف عبارات كل نمط، إذ يشير (الحكيم) إلى أن "صدق المحتوى للاختبار يعتمد بصورة أساسية على مدى إمكانية تمثيل الاختبار لمحتويات عناصره، وكذلك المواقف والجوانب التي يقيسها تمثيلاً صادقاً ومتجانساً وذا معنوية عالية لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله الاختبار" (الحكيم، ٢٠٠٤، ٢٣)

٣-٣-٤ الصدق الظاهري

بعد إعداد عبارات المقياس البالغ عددها (٥١) عبارة لأنماط الثقافة التنظيمية وصياغتها بصورتها الأولية، تم التحقق من صدقها الظاهري بعرضها على السادة الخبراء المختصين في العلوم الإدارية والتربوية والرياضية (الملحق ١) حيث طلب منهم (دمج، حذف، إضافة، تعديل) ما يرونه مناسباً من الأبعاد (الملحق ٢)، وبعد تحليل آراء الخبراء نتج عن ذلك تعديل (١٢) فقرة، وحذف (١٤) فقرة ليصبح عدد الفقرات (٣٧) فقرة تناسب عمل مديريات التربية الرياضية والفنية لقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدير مديرية التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية، وقد تم إجراء التغييرات على وفق تطابق آراء الخبراء فقد تم الإبقاء على الفقرات التي دلالة (٢كا) لها اصغر من (٠,٠٥) لصالح تكرار الإجابة (تصلح) وحذف الفقرات التي دلالة (٢كا) لها اصغر من (٠,٠٥) لصالح تكرار الإجابة (لا تصلح) والفقرات التي مستوى دلالة (٢كا) لها غير معنوي كذلك الحال بالنسبة للتعديل نص الفقرات.

١. أ.د. ناظم شاكر الوتار / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
٢. أ.م. د. سعود عبد المحسن / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
٣. أ.م. د. وليد خالد همام النعمة / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.
٤. أ.م. د. ألاء عبدالله حسين / كلية التربية الرياضية / جامعة الموصل.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

وبهذا تم التحقق من الصدق الظاهري إذ يشير (عويس) إلى انه " يمكن أن نعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا أقرّ الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، يمكن الباحثان الاعتماد على حكم الخبراء"(عويس، ١٩٩٩، ٥٥)، والجدول الآتي يوضح تطابق آراء الخبراء حول صلاحية الفقرات أو عدمه.

الجدول (٥)

يبين أنماط الثقافة التنظيمية ونسب اتفاق الخبراء عليها

الأنماط	تسلسل الفقرات	الموافقون	الرافضون	كا	الدلالة
البيروقراطية	١-٤-٥-٦-٨	١٥	٣	٨	٠,٠٠٥
	٢-٣-٧	١٤	٤	٥,٥٥	٠,٠١٨
	٩	٨	١٠	٠,٢٢	٠,٦٣٧
الإبداعية	١-٢-٦-٧	١٨	٠	١٨	٠,٠٠٠
	٥-٨	١٦	٢	١٠,٨٨	٠,٠٠١
	٣-٤-٩	٨	١٠	٠,٢٢	٠,٦٣٧
المساندة	١-٢	١٨	٠	١٨	٠,٠٠٠
	٣-٦-٧	١٤	٤	٥,٥٥	٠,٠١٨
	٤-٥	٨	١٠	٠,٢٢	٠,٦٣٧
	٨-٩	٤	١٤	٥,٥٥	٠,٠١٨
العمليات	١-٢-٧-٨	١٧	١	١٤,٢٢	٠,٠٠٠
	٤-٥-٦	١٦	٢	١٠,٨٨	٠,٠٠١
	٣	٧	١١	٠,٨٨	٠,٣٤٦
المهمة	١-٣-٤-٥	١٧	١	١٤,٢٢	٠,٠٠٠
	٢-٨	١٤	٤	٥,٥٥	٠,٠١٨
	٦-٧	٧	١١	٠,٨٨	٠,٣٤٦
الدور	١-٣-٧	١٧	١	١٤,٢٢	٠,٠٠٠
	٤-٥	١٦	٢	١٠,٨٨	٠,٠٠١
	٦-٨	٨	١٠	٠,٢٢	٠,٦٣٧
	٢	٦	١٢	٢	٠,١٥٧

قيمة (كا) الجدولية عند درجة حرية (٢-١) ونسبة خطأ (٠,٠٥) تساوي (٣,٨٤).

٣-٣-٥ التطبيق الاستطلاعي الأولي للمقياس :

طبق المقياس المتكون من (٣٧) فقرة على عينة من مدربي وإداريين في مديرية التربية الرياضية والفنية جامعة الموصل وقوامها (١٠) منتسبين (٣) منهم من حملة شهادة الدكتوراه، و(٤) من حملة شهادة الماجستير و(٣) من حملة شهادة البكالوريوس، وامتدت فترة التطبيق من ١٧ / ١ / ٢٠١٢ لغاية ٢٧ / ١ / ٢٠١٢، وتم استخدام هذا الإجراء للتحقق من وضوح التعليمات والعبارات ومدى ملائمة بدائل الاستجابة وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرقه تطبيق المقياس، حيث طلب منهم الإجابة بدقة

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجد غموض في العبارات أو صعوبة في فهمها لغويا أو من ناحية معناها أو صياغتها، وقد تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث فضلا عن ملائمة بدائل الاستجابة للمقياس وبلغ معدل زمن الاستجابة للمقياس (٨) دقيقة .

٣-٣-٦ الوسائل الاحصائية :

تم معالجة البيانات احصائيا باستخدام الوسائل الاحصائية الاتية :

- ١- الوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- النسبة المئوية.
- ٤- مربع كاي
- ٥- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
- ٦- معامل ارتباط بيرسون.
- ٧- معامل الفا

وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامجي spss و excel

٤- عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق هدف البحث وكالاتي:

٤-١ صدق بناء المقياس:

تم الكشف عن صدق البناء باستخدام طريقتين: الأولى- بإيجاد صدق المفردة عن طريق حساب قوة التمييز للفقرات discrimination power for items إذ يتم إيجاد خاصية التمييز لكل فقرة باستخدام أسلوب المجموعتين المتضادتين Extreme Groups، والطريقة الثانية -عن طريق إيجاد قوة الارتباط بين الفقرات لقياس السمة الذي يدعى بالاتساق الداخلي Internal consistency ، إذ تعد هذه الطرائق مؤشرات إحصائية لصدق البناء (عودة، ١٩٩٩، ٣٨٦-٣٨٨). وفي أدناه وصف لأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة .

٤-١-١ أسلوب المجموعتين المتطرفتين :

وللتحقق من قدرة العبارات على التمييز بين المجموعات تم إجراء الخطوات الآتية:

١-تحديد عينة التمييز

من خلال مراجعة الأطر النظرية المتعلقة بعينة التمييز وجد الباحثان أنها تجتمع حول زيادة عدد أفراد عينة التمييز إلى أقصى ما يمكن للحصول على مصداقية للفقرات ويشير (نانلي، ١٩٧٨) إلى "أن نسبة عدد افراد العينة إلى عدد الفقرات يجب أن لا تقل عن نسبة (١:٥) لعلاقة ذلك بتقليل فرص الصدفة في عملية التحليل" (Nannily,1978,262). وبما أن المقياس يتكون من (٣٧) فقرة قام باختيار عينة بلغت (١٩٩) فردا وإجراء الآتي :

٢- التحليل الإحصائي للعبارات

-إيجاد المجموع الكلي لكل استمارة ولجميع أفراد عينة التمييز البالغ عددهم (١٩٩) متنسبا.
-ترتيب الاستمارات تنازليا على وفق المجموع الكلي للاستمارات.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

تحديد العينتين المتطرفتين باختيار (٢٧%) من عينة التمييز كمجموعة عليا و (٢٧%) مجموعة دنيا، بحيث شملت (٥٤) استمارة للمجموعة العليا، و(٥٤) استمارة للمجموعة الدنيا.

وتم استخراج قيمة (ت) بين المجموعتين العليا والدنيا للثقافة التنظيمية، وتبين أن (٣٦) عبارة تميز بين المجموعتين المتطرفتين إذ تراوحت قيمها التائية المحسوبة ما بين (١١.٠٨٣ - ٢.٦٥٩)، وبلغ مستوى الدلالة لها (sig) ما بين (٠.٠٠٠ - ٠.٠٠٢)، وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، باستثناء فقرة غير مميزة تحمل التسلسل (٢٩) وهي (يقدم الانجاز على العلاقات - من نمط ثقافة المهمة)، إذ بلغت قيمتها التائية المحسوبة (٠.٨٢١) بمستوى دلالة (sig) قيمته (٠.٤١٣)، وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (٧)

يبين قيم (ت) المحسوبة بين المجموعتين المتطرفتين لعينة البحث للثقافة التنظيمية

الدلالة Sig	ت المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		المعياري	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
صفر	٣,٩١١	٠,٩١٣	٤,٢٨٦	٠,٣٧٣	٤,٨٣٦٧	.١
صفر	٧,٥٦٧	١,٠٦٦	٣,٢٢٥	٠,٦٤٦	٤,٥٧١	.٢
صفر	٧,٠٠٣	١,١٠٤	٣,٢٢٤	٠,٦١٧	٤,٤٩٠	.٣
صفر	٤,٩٩٧	١,٠٤٠	٢,٧١٤	١,١٧٨	٣,٨٣٦	.٤
صفر	٥,٢٥١	١,٠٤٨	٣,٠٦١	٠,٩٤٩	٤,١٢٢	.٥
صفر	٨,١٩٨	١,١١٤	٣,٠٨١	٠,٦١٢	٤,٥٧١	.٦
صفر	٥,٩٦٨	١,١٣٦	٣,٢٠٤	٠,٧٥٥	٤,٣٦٧	.٧
صفر	٥,٩٤٦	١,١٥٦	٣,٤٦٩	٠,٦٧٨	٤,٥٥١	.٨
صفر	٧,٧٠٥	١,١٢٠	٣,٥١٠	٠,٣٩١	٤,٨١٦	.٩
صفر	٨,٤١٥	١,١٧٦	٣,٣٠٦	٠,٤٤١	٤,٨١٦	.١٠
صفر	٨,٠٩٤	١,١٣٣	٣,٠٨١	٠,٦١٢	٤,٥٧١	.١١
صفر	٩,٠٦١	١,١٧٩	٢,٩٣٨	٠,٥٦٦	٤,٦٣٢	.١٢
صفر	٧,١٥٢	١,٠٦٠	٣,٢٨٥	٠,٦٧٧	٤,٥٧١	.١٣
صفر	٧,٦٠٢	١,١٤٢	٣,١٦٣	٠,٦١٢	٤,٥٧١	.١٤
صفر	٨,٣١٧	١,٠٧٣	٣,١٢٢	٠,٥٤٢	٤,٥٥١	.١٥
صفر	٨,١٦٥	١,٠٩٨	٣,٠٤٠	٠,٦١٦	٤,٥١٠	.١٦
صفر	٨,٦٩٩	١,٠٧٥	٣,٢٦٥	٠,٤٩٠	٤,٧٣٤	.١٧
صفر	٧,٩٤٠	١,١٧٨	٣,١٦٣	٠,٤٩٢	٤,٠٦١	.١٨
صفر	٦,٥٩٤	١,١٩٠	٣,٤٢٨	٠,٥٢٢	٤,٦٥٣	.١٩
صفر	٨,٧٩٦	١,٠٦٨	٢,٩٣٨	٠,٦٤٩	٤,٥١٠	.٢٠
صفر	٨,١٣٣	٠,٩٢٢	٣,٠٦١	٠,٧٣٥	٤,٤٢٨	.٢١
صفر	٨,٩٢٨	١,٠٧٠	٣,٠٢٠	٠,٥٧٧	٤,٥٧١	.٢٢
صفر	٨,٢٨٤	١,١٦٢	٣,٠٦١	٠,٦٠٦	٤,٦١٢	.٢٣

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الدلالة Sig	ت المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
		المعياري	الوسط الحسابي	لانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
صفر	٢,٦٥٩	٠,٩٩٦	٣,٦١٢	٠,٩٧٨	٤,١٤٢	.٢٤
صفر	٧,٤٧٠	١,٠٠٠	٣,٥٧١	٠,٤٨٠	٤,٧٥٥	.٢٥
صفر	٦,٨٥١	١,٠٨٢	٣,٥٣٠	٠,٥٤٠	٤,٧١٤	.٢٦
صفر	٨,٠٠٩	٠,٠٨٠	٣,٤٢٨	٠,٤٦٨	٤,٧٧٥	.٢٧
صفر	٨,٥٨٧	١,٠٩٦	٣,٠٨١	٠,٦٦٣	٤,٦٥٣	.٢٨
٠,٤١٣	٠,٨٢١	١,٠٣١	٣,٢٤٤	١,١٤٠	٣,٤٤٩	.٢٩
صفر	٧,٧٣٨	٠,٨٦٧	٣,٤٤٩	٠,٦٨٨	٤,٦٧٣	.٣٠
صفر	٨,٢٠١	٠,٩٧١	٣,١٨٣	٠,٦٧٧	٤,٥٧١	.٣١
صفر	٦,٩٨٤	٠,٩٨١	٣,٥٣٠	٠,٥٩١	٤,٦٧٣	.٣٢
صفر	٧,٥٩٤	١,٠٨٠	٣,١٤٢	٠,٦٤٩	٤,٥١٠	.٣٣
صفر	١١,٠٨٣	٠,٩٥٢	٢,٧٣٤	٠,٦١٥	٤,٥٣٠	.٣٤
صفر	٦,١٢٩	١,٠٣٧	٣,٠٨١	٠,٨٢٩	٤,٢٤٤	.٣٥
صفر	٦,١٥٨	١,١٩٨	٢,٩٧٩	٠,٨٣٦	٤,٢٦٥	.٣٦
صفر	٣,٨٩٨	١,٠٧٤	٣,٣٦٧	٠,٩٤٣	٤,١٦٣	.٣٧

٤-١-٢ أسلوب الاتساق الداخلي:

تم التوصل إليه من خلال إيجاد علاقة الارتباط بين الفقرة وكل من مجموع البعد والمجموع الكلي للمقياس، وذلك للكشف عما إذا كان الارتباط القائم بين المتغيرين حقيقياً أم لا، وبهذا تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي لـ (١٩٩) استمارة و (٣٦) عبارة بعد حذف العبارة غير المميزة، وتبين أن (٣٦) عبارة متسقة داخلياً، إذ تراوحت قيم ارتباطاتها ما بين (٠,٢٩٠ - ٠,٨٥٨) وبلغ مستوى الدلالة لها (صفر) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وكما في الجدول (٨).

الجدول (٨)

يبين قيم الاتساق الداخلي لل فقرات بين المحور والكلي لعينة البحث للثقافة التنظيمية

ت	النمط	تسلسل	ارتباط الفقرة	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلي	الدلالة
١	البيروقراطية	١	٠,٥٧٤	صفر	٠,٤٢٩	صفر
		٢	٠,٧٧٠	صفر	٠,٦٢٩	صفر
		٣	٠,٧٥٢	صفر	٠,٦٤٣	صفر
		٤	٠,٥٥٦	صفر	٠,٣١٦	صفر
		٥	٠,٦٣٥	صفر	٠,٤٤٤	صفر
		٦	٠,٨٢٣	صفر	٠,٦٦٢	صفر
		٧	٠,٧٣٦	صفر	٠,٥١١	صفر
		٨	٠,٧٠٢	صفر	٠,٤٦٤	صفر
٢	الإبداعية	٩	٠,٧٤١	صفر	٠,٥٨٦	صفر
		١٠	٠,٨٠٧	صفر	٠,٦٢٢	صفر
		١١	٠,٧٣١	صفر	٠,٥٣١	صفر
		١٢	٠,٨٥٨	صفر	٠,٦٤٥	صفر

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

ت	النمط	تسلسل	ارتباط الفقرة	الدلالة	ارتباط الفقرة بالكلية	الدلالة
٣	المساندة	١٣	٠,٧٣٩	صف	٠,٥٠٨	صف
		١٤	٠,٧٨٥	صف	٠,٦٢٠	صف
		١٥	٠,٨٤٦	صف	٠,٥٣٣	صف
		١٦	٠,٨٢٧	صف	٠,٥٦٥	صف
		١٧	٠,٨٤٠	صف	٠,٥٤٠	صف
		١٨	٠,٨٢١	صف	٠,٥٥٨	صف
		١٩	٠,٨٠١	صف	٠,٥٧٣	صف
٤	العمليات	٢٠	٠,٧٨٢	صف	٠,٦١٨	صف
		٢١	٠,٧٠٦	صف	٠,٥٠٣	صف
		٢٢	٠,٧٦٧	صف	٠,٥١٧	صف
		٢٣	٠,٧٤٧	صف	٠,٥٥٨	صف
		٢٤	٠,٤٧٢	صف	٠,٢٩٠	صف
		٢٥	٠,٧٠٤	صف	٠,٥٥٩	صف
		٢٦	٠,٧١٨	صف	٠,٤٩٣	صف
٥	المهمة	٢٧	٠,٧٥٥	صف	٠,٦٢٥	صف
		٢٨	٠,٧٤٥	صف	٠,٤٧١	صف
		٢٩	٠,٥٨٩	صف	٠,٤٦٩	صف
		٣٠	٠,٦٦٧	صف	٠,٥٦٥	صف
		٣١	٠,٦٠٠	صفر	٠,٥٣٦	صفر
٦	الدور	٣٢	٠,٧٦٧	صفر	٠,٤٨٠	صفر
		٣٣	٠,٨٣٧	صفر	٠,٥٦٨	صفر
		٣٤	٠,٨٠٣	صفر	٠,٤٠٨	صفر
		٣٥	٠,٧٩٢	صفر	٠,٤٨١	صفر
		٣٦	٠,٦٣٤	صفر	٠,٣٤٢	صفر

٤-٢ ثبات المقياس:

ولغرض الحصول على الثبات استخدمت الطرائق الآتية:

٤-٢-١ طريقة معامل ألفا:

بلغت قيمة معامل ثبات ألفا (٠,٩٢) للثقافة التنظيمية، وبهذا تعد معاملات الثبات جيدة، إذ يشير (أبو حويج وآخران) إلى انه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين (٠,٧٠ إلى ٠,٩٠)، (أبو حويج، ٢٠٠٢، ٦٨) وحسبما أشار إليه كل من (سماره وآخرين، ١٩٨٩، ١٢٠) و(عودة والخليبي، ٢٠٠٠، ١٤٦).

٤-٣ وصف المقياس بصيغته النهائية وتصحيحه

استقر المقياس بصيغته النهائية على (٣٦) فقرة، تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين (١-٥) درجة مرتبة تنازليا على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما، اتفق، اتفق نوعا ما، لا اتفق، لا اتفق أبداً)، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقا للبدائل المختارة عن كل عبارة والتي تتراوح ما بين (١-٥) درجة مرتبة تنازليا على وفق البدائل، وتبلغ القيمة العليا للاستجابة (١٨٠) درجة، والقيمة

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الدنيا (٣٦) درجة ويبلغ المتوسط الفرضي للمقياس (١٠٨) والجدول الآتي يبين توزيع عبارات المقياس حسب الأبعاد .

الجدول (٩)

يبين توزيع فقرات المقياس على وفق أبعاد الثقافة التنظيمية

ت	الأنماط	تسلسل العبارات حسب التوزيع
١	البيروقراطية	٨ ، ٧ ، ٦ ، ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١
٢	الإبداعية	١٤ ، ١٣ ، ١٢ ، ١١ ، ١٠ ، ٩
٣	المساندة	١٩ ، ١٨ ، ١٧ ، ١٦ ، ١٥
٤	العمليات	٢٦ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٢ ، ٢١ ، ٢٠
٥	المهمة	٣١ ، ٣٠ ، ٢٩ ، ٢٨ ، ٢٧
٦	الدور	٣٦ ، ٣٥ ، ٣٤ ، ٣٣ ، ٣٢

٥ الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

من خلال نتائج البحث استنتج الباحثان ما يأتي :

١. أن (٣٦) عبارة من عبارات المقياس تميز بين المجموعتين المتطرفتين إذ تقاربت قيمها التائية المحتسبة ما بين (١١.٠٨٣ - ٢.٦٥٩)، وبلغ مستوى الدلالة لها ما بين (٠.٠٠٠ - ٠.٠٠٢).
٢. أن (٣٦) عبارة متسقة داخليا، إذ تراوحت قيم ارتباطاتها ما بين (٠.٢٩٠ - ٠.٨٥٨) وبلغ مستوى الدلالة لها (صفر).
٣. بلغت قيمة معامل ثبات ألفا (٠.٩٢) لمقياس للثقافة التنظيمية.

٢-٥ التوصيات

١. اعتماد المقياس في قياس الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية .
٢. إجراء مقارنات بين مدراء مديريات التربية الرياضية في الجامعات العراقية في أنماط الثقافة التنظيمية.

المصادر

١. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (٢٠٠٥). "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
٢. أبو حويج، مروان وآخران، (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
٣. ابو علام، رجاء محمود وشريف، (١٩٨٩) : "الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية"، ط٢، دار القلم، الكويت.
٤. ابوغنيم، محمد ناجي والرماحي، سهير عبد الكريم (٢٠٠٩) : "اهمية وضع استراتيجية لتطبيق نظام الجودة للأنشطة اللاصفية في جامعة الكوفة وفق اسلوبي المقارنة المرجعية واعادة هندسة او تنظيم الاجراءات"، بحث منشور ضمن وقائع إلى المؤتمر الأول لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، جامعة الكوفة، العراق.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

٥. البستنجي، محمود محمد (٢٠٠٨) : الدليل العلمي لكتابة مخطط البحث، برنامج الدبلوم التربوي، جامعة الملك عبد العزيز.
٦. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (٢٠٠٤) : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
٧. حريم ، حسين (٢٠٠٣) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
٨. الحكيم، علي سلوم جراد، (٢٠٠٤) : الاختبارات والقياس والإحصاء في المجال الرياضي، جامعة القادسية، دار الطيف للطباعة، العراق .
٩. سعيد، جيجي محمود (٢٠٠٩) : مفهوم الأنشطة الصفية واللاصفية .
<http://bebaqau.ahlamontada.com/t172-topic>
١٠. سماره، عزيز وآخرون، (١٩٨٩) : مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
١١. سمو، شاكرا احمد، (٢٠٠٩) : الثقافة التنظيمية الرياضية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية في المنظمات الرياضية في إقليم كردستان، ط١، دار العراب ، دار نور للدراسات والنشر والترجمة.
١٢. السواط، طلق بن عوض، والعتيبي، سعود محمدي، (١٩٩٩) : "البعد الوظيفي لثقافة التنظيم" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، العدد الأول، المجلد، ١٢، مركز النشر العلمي، جامعة الملك بن عبد العزيز.
١٣. الشلوي، حمد بن فرحان، (٢٠٠٥) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبين كلية الملك خالد العسكرية (المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية من أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، السعودية.
١٤. الشيخ، سوسن، (١٩٩٥) : أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات.
١٥. الصاوي، علي سيدي (١٩٩٥) : نظرية الثقافة ، دار عالم المعرفة للنشر، القاهرة.
١٦. صباح، ترغيني (٢٠٠٨) : ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير في اقتصاد تطبيقي ونظرية المنظمة من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خضير، الجزائر.
١٧. الطجم، عبدالله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله ، (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي ، ط٤، الرياض : دار حافظ للنشر والتوزيع.
١٨. العاجز، . فؤاد علي، والعساف، محمود عبد المجيد، (٢٠٠٧) : الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم العام _ كمدخل للتميز ، المنعقد بالجامعة الإسلامية - غزة في الفترة ١٧- ١٨ نوفمبر.
١٩. العميان ، محمود سليمان ، (٢٠٠١) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢٠. عودة، احمد سليمان، (١٩٩٩) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، جامعة اليرموك، عمان .
٢١. عودة، احمد سليمان، والخليلي، خليل يوسف، (٢٠٠٠) : الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، عمان .
٢٢. عويس، خير الدين احمد، (١٩٩٩) : دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة .
٢٣. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (٢٠٠٥) : " إدارة الإبداع التنظيمي " التنظيمية العربية للتميز الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

٢٤. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع-عمان الأردن.

٢٥. الكواز، عدي غانم ومحمد علي، يحي (٢٠٠٨): تقييم أداء مدربي الالعاب الرياضية من وجهة نظر مدراء وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد(٨)، العدد (١).

٢٦. الليثي، محمد بن علي (٢٠٠٨) : "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة،" كلية التربية، السعودية.

٢٧. محمد، برغش، (٢٠٠٧) : الثقافة المهنية في الفكر الاداري الحديث ، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، رسالة الماجستير غير منشورة، الجزائر.

٢٨. الهيجان، عبد الرحمن أحمد، (١٩٩١) : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٢٩. ياسين، سعد غالب، (١٩٩٨) : الإدارة الدولية، مدخل إستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

30. Daft, Richard L., : (2004), Organization Theory and Design, 8th ed., South Western a division of Thomson Learning.

31. Denison, D.R. (1990) : Corporate Culture and Organizational Effectiveness, (New York: John Wiley & Sons, Inc.

32. Fincham, R., & Rhodes, P.S., : (1999), Principles of organizational behavior, 3rd ed., (New York: Oxford, University press).

33. Hofstede G. Neuijer , B. Ohayv, D. Geert Sanders , : (1990), "Measuring Study across twenty".

34. Nunnally, J.C. : (1978) : Psychometric Theory. New York: McGraw Hill.

35. Pierre A. Balthazard and other, (2006) : Dysfunctional Culture , dysfunctional organization capturing the behavioral norms that form organization Culture and drive performance. Journal of managerial psycholog. Vol 21. No 8.

36. Robbins, S. P., : (2003), Organizational Behavior, 10th ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.

37. Schein , Edgar H., : (1995) "Organizational culture" , American psychologist , vol. 45 No., 2. pp.44-54.

38. Schwartz, Howard & Davis, Stanley M. : (1981) "Matching Corporate Culture and Business Strategy" , organizational Dynamic , summer .

39. Smircich, L., : (1983) "Concepts of culture and organizational analysis" , Administrative Science Quarterly, Vol. 28 .

40. Smolensky and Kleiner, : (1995) ; How to train people to think mor creatively.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

ملحق رقم (١)

أسماء الخبراء والمحكمين

ت	اللقب	الاسم	الكلية	الجامعة	الاختصاص	المنصب الإداري
١	أ. د	راشد حمدون ذنون	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم	رئيس فرع العلوم النظرية
٢	أ. د	وديع ياسين التكريتي	التربية الرياضية	الموصل	علم الحركة	تدريسي
٣	أ. د	قيس محمد علي	التربية	الموصل	إدارة تربوية	تدريسي
٤	أ. د	رياض احمد إسماعيل	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم	مقرر فرع العلوم الرياضية
٥	أ. د	خالد محمود عزيز	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم	رئيس اللجنة الأولمبية
٦	أ. د	وليد خالد همام النعمة	التربية الأساسية	الموصل	إدارة وتنظيم	مقرر قسم التربية الرياضية
٧	أ. م. د	معن وعدالله المعاضيدي	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال	تدريسي
٨	أ. م. د	عبد المجيد احمد خليل	التربية	الموصل	إدارة تربوية	تدريسي
٩	أ. م. د	ياسر محفوظ حامد	التربية	الموصل	إدارة تربوية	تدريسي
١٠	أ. م. د	محمد علي عباس	التربية	الموصل	إدارة تربوية	تدريسي
١١	م. د	محمد ذاكر سالم	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم	مسؤول النشاط الرياضي
١٢	أ. م. د	احمد عزيز فندي	التربية	الموصل	إدارة تربوية	تدريسي
١٣	م. د	محمد عصام المعاضيدي	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال	تدريسي
١٤	م. د	عادل محمد عبدالله	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة أعمال	تدريسي
١٥	م. د	خالد محمد جميل عبدالقادر	الإدارة والاقتصاد	الموصل	نظرية المنظمة	تدريسي
١٦	م. د	حسان ثابت	الإدارة والاقتصاد	الموصل	إدارة المنظمة	تدريسي
١٧	م. د	بثينه حسين علي الطائي	التربية الرياضية	الموصل	إدارة وتنظيم	تدريسي
١٨	م. د	أسماء عبد الرحيم	التربية	الموصل	إدارة تربوية	تدريسي

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

(الملحق ٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان آراء الخبراء حول صلاحية المقياس

جامعة الموصل / كلية التربية الرياضية

الدراسات العليا / ماجستير

الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة:

يروم الباحث القيام بالبحث الموسوم " أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي لدى منتسبيها " ولغرض تحقيق هدف البحث المتمثل بالتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية، وقد حصل الباحث على مقياس الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة الذي صممه (ألبي، ٢٠٠٨)، وقام الباحث بإجراء التعديلات عليه بما ينسجم مع بيئة العمل في مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة وموضوعية، يرجى بيان رأيكم في الحكم على مدى صلاحية الفقرات الخاصة بالاستبيان وذلك بتقويم عبارات الاستبيان بعلامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة وإبداء الملاحظات أمام الفقرة التي لا تعتقد بأنها صالحة في ضوء ما يأتي:

١. مدى وضوح الفقرة وصلاحيتها.

٢. اتفاق الفقرة في المجال المخصص.

٣. أية ملاحظات أخرى.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها " أطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

وتعرف بأنها مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها الأثر الكبير على سلوك الأفراد في المنظمة.

شاكرين تعاونكم معنا ٠٠ مع التقدير

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس نمط مدير مديرية التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية بالثقافة التنظيمية داخل نطاق العمل، يرجى تحديد كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية من خلال اختيار الإجابة التي تعبر عن حالتهم .

أنماط الثقافة التنظيمية :-

١ - الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):-

ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد. وهي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
١.	يلتزم مدير التربية الرياضية والفنية بتعاليم وزارة التعليم العالي.			
٢.	يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بين المنتسبين على أساس موضوعي.			
٣.	يتم نقل المعلومات داخل المديرية بشكل هرمي.			
٤.	يأخذ المدير بمبدأ الثواب والعقاب.			
٥.	يؤكد المدير على الالتزام بالحضور اليومي.			
٦.	يتابع أداء التدريسيين بواجباتهم بشكل مستمر.			
٧.	يؤكد على الالتزام بالزي الرياضي.			
٨.	يعتمد إلى أداء العمل وفق ضوابط وإجراءات محددة سلفاً.			
٩.	يخضع جميع الأنشطة لقواعد مطلقة تطبق بطريقة موحدة في كل			

٢- الثقافة الإبداعية (Innovative culture):-

تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
١.	يشجع على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.			
٢.	يسعى إلى المساعدة في تكوين فرق عمل مبدعة.			
٣.	يهئه جو من الرضا بين المنتسبين في المديرية.			
٤.	يعتمد إلى اتسام منتسبيه بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.			
٥.	يشجع المنتسبين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.			
٦.	يقدم أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين .			
٧.	يعطي الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.			
٨.	يتيح فرص القيادة ضمن المديرية لكل منتسب.			
٩.	يحرص على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية			

٣- الثقافة المساندة (Supportive culture):-

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. تتسم بيئة العمل

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

بالصداقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
١.	يزرع الثقة في نفوس منتسبي المديرية.			
٢.	يؤكد على العدالة والمساواة بين المنتسبين في المديرية.			
٣.	يركز على الجاني الإنساني في العمل.			
٤.	يشجع المنتسبين على المشاركة في صنع القرار.			
٥.	يتعامل مع المنتسبين في المديرية كشركاء له.			
٦.	يسمح للمنتسبين بحرية التعبير عن الرأي.			
٧.	يمتلك روح التعاون والمساعدة في العمل.			
٨.	يسعى إلى إقامة مناخ ايجابي في العمل.			
٩.	يحث على إقامة علاقات اجتماعية بين المنتسبين.			

٤ - ثقافة العمليات (Process culture): -

يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله. يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
١.	تقيمه يعتمد على الدقة في العمل.			
٢.	يركز على الخبرة في صنع القرار.			
٣.	يحذر منتسبيه من ارتكاب الأخطاء.			
٤.	يؤكد على الحذر في العمل تجنباً للوقوع بالخطأ.			
٥.	لا يرغب في المخاطرة في العمل.			
٦.	يتابع تفاصيل العمل.			
٧.	يقوم بربط خطة تنفيذ النشاط بالأهداف المرجوة منه.			
٨.	يتابع ملاعب المديرية وادواتها وصيانتها.			

٥ - ثقافة المهمة (Task culture): -

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

والتركيز على النتائج كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في صناعة القرار.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
١.	يهتم بانجاز العمل في الوقت المطلوب.			
٢.	يهتم بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل.			
٣.	يقدم الانجاز على العلاقات.			
٤.	يحرص على ممتلكات الدولة والتجهيزات الرياضية.			
٥.	يستقد من الحد الأدنى من طاقة منتسبيه.			
٦.	يبحث منتسبيه على استخدام الموارد بطرق مثلى.			
٧.	يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.			
٨.	يهتم بتجهيزات الفرق أثناء اللعب في المباريات.			

٦ - ثقافة الدور Role Culture :-

وتتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات. وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	الملاحظات
١.	يفوض المنتسبين للمهام حسب التخصصات.			
٢.	يعطي أهمية بالغة للقواعد والأنظمة.			
٣.	يسعى لتحقيق ثبات الأداء للمنتسبين.			
٤.	يعتمد على الأداء الوظيفي في تقييم المنتسبين التابعين لمديرية التربية الرياضية			
٥.	يراعي تقويم أداء الموظفين ويحرص على إعلامهم بنتائج كلاً حسب دوره.			
٦.	يهتم بوضع السياسات التفصيلية بحيث تخدم الإستراتيجية التي تتبناها الأنشطة			
٧.	لا يتجاوز الموازنة المخصصة للنشاط الرياضي.			
٨.	يوفر الأمن الوظيفي للمنتسبين.			

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

الملحق (٣)

مقياس الثقافة التنظيمية بصيغته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استبيان مقياس الثقافة التنظيمية

تحية طيبة:

السيد منتسب مديرية التربية الرياضية المحترم : -

بين يديك مقياس عن الثقافة التنظيمية لمدير مديرية التربية الرياضية والفنية الذي تعمل معه، والذي من خلال أجابتك على فقراته كاملةً يُمكن للباحث معرفة الثقافة التنظيمية لمدير مديرية التربية الرياضية والفنية.

لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية بوضع علامة (√) في المجال المخصص خدمةً للبحث العلمي فقط ، ولا داعي لذكر الاسم .

اسم الوحدة (المديرية - الكلية) :-

المنصب الإداري :-

مدة الخدمة :-

الشهادة الدراسية :-

العمر :-

مع الشكر الجزيل من وقتك الثمين

استبيان أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية المعد من قبل الباحث

لا اتفق مطلقاً	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق تماماً	الفقرات
					١. يلتزم مدير التربية الرياضية والفنية بتعاليم الجهات العليا.
					٢. يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بين المنتسبين على أساس موضوعي.
					٣. يتم نقل المعلومات داخل المديرية بشكل تدريجي.
					٤. يعمل المدير بمبدأ الثواب والعقاب.
					٥. يؤكد المدير على الالتزام بالحضور اليومي.
					٦. يتابع أداء التدريسيين بواجباتهم بشكل مستمر.
					٧. يؤكد على الالتزام بالزي الرياضي.
					٨. يعتمد إلى أداء العمل وفق الضوابط والتعليمات.
					٩. يشجع على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
					١٠. يساعد على تكوين فرق عمل مبدعة.

بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية والفنية.....

لا اتفق مطلقا	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق تماما	الفقرات
					١١. يشجع المنتسبين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم.
					١٢. يقدم عدة أفكار لمعالجة المشكلات القائمة.
					١٣. يعطي الفرصة لحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية.
					١٤. ينمي صفة القيادة لدى العاملين في المديرية.
					١٥. يزرع الثقة في نفوس منتسبي المديرية.
					١٦. يؤكد على العدالة والمساواة بين المنتسبين في المديرية.
					١٧. يركز على الجانب الإنساني في العمل.
					١٨. يسمح للمنتسبين بحرية التعبير عن الرأي.
					١٩. يمتلك روح التعاون والمساعدة في العمل.
					٢٠. تقيمه يعتمد على الدقة في العمل.
					٢١. يركز على الخبرة في صنع القرار.
					٢٢. يؤكد على الحذر في العمل تجنباً للوقوع بالخطأ.
					٢٣. لا يرغب في المخاطرة في العمل.
					٢٤. يتابع تفاصيل العمل.
					٢٥. يقوم بربط خطة تنفيذ النشاط بالأهداف المرجوة منه.
					٢٦. يتابع ملاعب المديرية وأدواتها وصيانتها.
					٢٧. يهتم بانجاز النشاطات في الوقت المطلوب.
					٢٨. يهتم بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل.
					٢٩. يحرص على ممتلكات الدولة والتجهيزات الرياضية.
					٣٠. يستفيد بشكل مثالي من طاقة منتسبيه.
					٣١. يهتم بتجهيزات الفرق أثناء اللعب في المباريات.
					٣٢. يفوض المنتسبين للمهام حسب التخصصات.
					٣٣. يسعى لتحقيق تطور الأداء للمنتسبين.
					٣٤. يعتمد على الأداء الوظيفي في تقييم المنتسبين.
					٣٥. يراعي أعلام المنتسبين بنتائج تقويمهم كل حسب دوره.
					٣٦. لا يتجاوز الموازنة المخصصة للنشاط الرياضي.