

السلوك الإنساني والتنظيمي بأحدي المؤسسات الرياضية

تأليف

دكتور/ جمال مصطفى عبد العزيز

دكتور/ أحمد محمد أحمد السيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ بِدَلِيلٍ لَوَ كُنْتَ فَوْقَ غَلِيظِ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

(سورة آل عمران الآية ١٥٩)

شكر وتقدير

وفى هذا الموقف أقف عاجزا عن التعبير عن عميق شكري وامتناني إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم، إلى أغلى وأثمن من في الوجود، أصحاب الفضل الأول والأخير من بعد الله سبحانه وتعالى.

أمي وأبي حفظهما الله ، وزوجتي الحسنة .. والى أبنائي .. واخوتي الأعزاء

لهم منى كل الحب والاعتزاز والعرفان بالجميل.

وختاما .. الحمد لله حمدا كثيرا مباركا على ما منحني من جهد وقوة وعون حتى تمكنت من انجاز هذا العمل فان كان حالفني التوفيق فيما قدمت، فما ذلك إلا من عند الله، وان لم يحالفني في شئ من ذلك فحسبي أنى قد اجتهدت، فالنقص صفة الإنسان، والكمال لله وحده، فالحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، واسأل الله العلى التقدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصا لوجهه الكريم، والشكر لله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا والحمد لله رب العالمين.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
و- ح	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة المرفقات

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

٢	مقدمة.....
٥	مشكلة البحث.....
٥	أهمية البحث والحاجة إليه.....
٦	هدف البحث.....
٦	تساؤلات البحث.....
٦	بعض المصطلحات الواردة في البحث.....

الفصل الثاني

السلوك الإنساني

٨	- مفهوم السلوك الإنساني.....
٨	- تعريفات السلوك
٩	- خصائص السلوك
١٠	- أنواع السلوك
١١	- النماذج الأساسية.....
١٢	- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للقادة الإداريين.....
١٣	- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للعاملين.....
١٤	- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للمنظمة.....
١٥	- محددات السلوك الإنساني.....

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

٢٠	- ماهية السلوك التنظيمي.....
٢١	- التطور التاريخي للسلوك الإنساني.....
٢٥	- تعريفات السلوك التنظيمي.....
٢٦	- أهداف السلوك التنظيمي.....
٢٨	- السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....

٣٠ -نموذج لدراسة السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة في

الفصل الرابع

الاتحاد المصري لألعاب القوى

٣٤ -الاتحاد المصري لألعاب القوى.....

٣٤ - ماهية الاتحاد الرياضي ومقرة وإختصاصاته

٣٥ - مجلس الإدارة وإختصاصاته.....

تابع قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

٤٠	الدراسات السابقة
٤٠	- الدراسات العربية
٤٢	- الدراسات الأجنبية
٤٤	- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل السادس

خطة وإجراءات البحث

٤٦	أولاً: منهج البحث:
٤٦	ثانياً: مجتمع البحث:
٤٦	ثالثاً: عينة البحث:
٤٧	رابعاً: وسائل وأدوات جمع البيانات.
٤٩	خامساً: الدراسات الاستطلاعية
٦٣	سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة

الفصل السابع

عرض النتائج ومناقشتها

٦٥	أولاً: عرض النتائج
٧٢	ثانياً: تفسير النتائج

الفصل الثامن

الاستخلاصات والتوصيات

١٠١	أولاً: الاستخلاص
١٠٢	ثانياً: التوصيات

الفصل التاسع

ملخص البحث

١٠٥	- ملخص البحث
١١٢	- مستخلص البحث

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٦	توزيع عينة البحث.....	(١)
٤٨	آراء الخبراء حول محاور الاستبيان "للسلوك التنظيمي" بالاتحاد المصري لألعاب القوى..	(٢)
٤٨	ترتيب المحاور بعد آراء الخبراء	(٣)
٥٠	الأهمية النسبية والترتيب للعبارة المعبرة عن محور اتخاذ القرار باستبيان السلوك التنظيمي.....	(٤)
٥١	الأهمية النسبية لعبارة محور الاتصال باستبيان السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى	(٥)
٥٢	الأهمية النسبية لعبارة محور القيادة باستبيان السلوك التنظيمي.....	(٦)
٥٣	الأهمية النسبية لعبارة محور الرقابة باستبيان السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى.....	(٧)
٥٤	الأهمية النسبية لعبارة محور الدافعية باستبيان السلوك التنظيمي.....	(٨)
٥٤	الأهمية النسبية لعبارة محور التماسك باستبيان السلوك التنظيمي	(٩)
٥٥	الأهمية النسبية لعبارة محور إدارة الصراع القيادة باستبيان السلوك التنظيمي	(١٠)
٥٦	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي	(١١)
٥٧	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي	(١٢)
٥٨	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي.....	(١٣)
٥٩	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي.....	(١٤)
٦٠	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي.....	(١٥)
٦٠	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي.....	(١٦)
٦١	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السابع من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي.....	(١٧)
٦١	معاملات الارتباط بين درجة كل والدرجة الكلية لاستبيان السلوك التنظيمي	(١٨)
٦٢	معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لاستبيان السلوك التنظيمي.....	(١٩)
٦٣	آراء المحكمين لمدى كفاية الاستبيان لقياس السلوك التنظيمي.....	(٢٠)

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(٢١)	اتجاهات العاملين نحو إتخاذ القرار	٦٦
(٢٢)	إتجاهات العاملين نحو إتخاذ الإتصال.....	٦٧
(٢٣)	إتجاهات العاملين نحو القيادة	٦٨
(٢٤)	إتجاهات العاملين نحو الرقابة	٦٩
(٢٥)	إتجاهات العاملين نحو الدافعية	٧٠
(٢٦)	إتجاهات العاملين نحو التماسك بين الجماعة.....	٧٠
(٢٧)	إتجاهات العاملين نحو إدارة الصراع.....	٧١
(٢٨)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٧٨
(٢٩)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٧٩
(٣٠)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٨٠
(٣١)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٨١
(٣٢)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٨٢
(٣٣)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٨٣
(٣٤)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور السابع في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٨٤
(٣٥)	تحليل التباين في اتجاه واحد بين المستويات الوظيفية للعينة قيد البحث في السلوك التنظيمي	٨٥
(٣٦)	دلالة الفروق بين متوسطات المستويات الوظيفية (باستخدام اختبار شيفيه scheffe في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث	٨٦
(٣٧)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٨٩
(٣٨)	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	٩٠

تابع قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٩١	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	(٣٩)
٩٢	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	(٤٠)
٩٣	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	(٤١)
٩٤	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	(٤٢)
٩٥	الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور السابع في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث.....	(٤٣)
٩٦	تحليل التباين في اتجاه واحد بين مستويات التعليم للعينة قيد البحث في السلوك التنظيمي	(٤٤)
٩٧	دلالة الفروق بين متوسطات المؤهلات (العليا - فوق المتوسطة - المتوسطة) بإستخدام اختبار شيفيه scheffe في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث	(٤٥)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٣٠	نموذج لدراسة السلوك التنظيمي.....	(١)
٣٢	نموذج العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي.....	(٢)

قائمة المرفقات

رقم المرفق	العنوان	الصفحة
(١)	قائمة بأسماء السادة الخبراء.....	١٢٤
(٢)	استمارة استطلاع رأى الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان في صورتها الأولى.....	١٢٦
(٣)	استمارة استطلاع رأى الخبراء حول الصورة المبدئية لاستمارة الاستبيان.....	١٢٨
(٤)	استمارة استطلاع رأى الخبراء لعبارات الاستبيان في صورتها النهائية.....	١٣٥

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- مقدمة.
- مشكلة البحث.
- أهمية البحث والحاجة إليه.
- هدف البحث.
- تساؤلات البحث.
- بعض المصطلحات الواردة في البحث.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة :

خلق الله الإنسان فأكرمه وأحسن صورته، وجعل في كل قلب من قلوب الخلق ما يشغله، لحكمة لا يعلمها إلا الله عز وجل، والرسالة التي يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته، وفي ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود فروق بين الناس، ونتعرف لماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر، ليس هذا فقط بل لماذا يختلف سلوكنا من حين لآخر، ونظراً للتحويلات المعاصرة التي تكتسح العالم والتي جعلت البقاء للأصلح لم يعد مجرد تحقيق الأهداف كافياً ولكن أصبح من الضروري تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة مما يتطلب الإستثمار الأفضل لعناصر الإدارة كما يتطلب تفعيل جوانب أركان العمل الإداري بأي منظمة. (٢ : ٧)

ويذكر "أحمد ماهر" (١٩٩٦م) أنه في ظل التغييرات التي تحدث وتتلاحق بمعدلات كبيرة لن تبقي من المنظمات إلا الأكفاء والأصلح ومعيار الكفاءة والصلاحية يعتمد على مدى ملاحظة هذه التغيرات، فإي منظمة منذ نشأتها يكون لديها أهداف معينة تريد تحقيقها تبرز سبب وجودها وما تسعى إلى تحقيقه. (٨ : ٥٨، ٩٧)

وتستهدف الدولة من وراء تنظيم وإدارة الأنشطة المختلفة العمل على إعداد المواطن المتكامل من الجوانب البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية ولهذا أنشأت الدولة المجلس الأعلى لرعاية الشباب والتربية الرياضية، وتنسيقها على أساس من الدراسة والبحث والتقويم والإحصاء. (١٦ : ٢٣)

وهذا يوضح أن الهيئات الرياضية أصبحت تشكل اهتمام قطاعات الشباب والعاملين في الحقل الرياضي باعتبارها هيئات تسعى إلى إحداث التنمية المتكاملة للفرد والمجتمع من جميع النواحي البدنية والاجتماعية والثقافية ومن تلك الهيئات المجلس القومي للرياضية - الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية - مراكز الشباب (١٥ : ٢٣).

والاتحادات الرياضية "Sport federation" وهي من أهم الهيئات الأهلية التي تساعد الدولة في تحقيق فلسفتها من الرياضة وهي تعمل وفقاً لذلك مع إشراف المجلس القومي للرياضة واللجنة الأولمبية علي الفرق الرياضية. خاصة أثناء البطولات والدورات المختلفة. (١٧، ٢٤٣).

ومن هذا المنطلق نجد أن كل اتحاد رياضي مسئول عن اللعبة التي تعنيه، ويقع علي عاتقه تنظيم بطولاتها المحلية والإقليمية وهو مسئول عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات

هذه اللعبة، وعمل الإحصائيات، والدراسات بغرض رفع مستوى البطولة والوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولي كما أن من أهم مسؤوليات الاتحادات إعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقادة وإداريين حيث تعتبر من أهم عناصر أي لعبة رياضية علي كافة المستويات (٦١: ٢٤٣).

واتحاد ألعاب القوى Egyptian Athletics Federation هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرة القاهرة، ويهدف إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائها. (١٧: ١)

ويذكر " عز الدين محمد" (٢٠٠٢م) أن الرياضة في الدول المتقدمة أصبحت صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية الصناعة فقد أهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية حيث تعتبر هي الأساس إلى نجاح هذه المؤسسات. (٤٤: ٣)

كما يضيف "السعيد لبدو وآخرون" (١٩٩٩م) إلى أن المسافات الفاصلة بين العلوم الطبيعية من جهة والعلوم الاجتماعية من جهة أخرى كذلك ازداد التقارب والتداخل والتزاوج بين مجموعة العلوم الاجتماعية ليصبح التكامل سمة العصر ولقد جاءت العلوم السلوكية مثل علم الاجتماع وعلم النفس إنتاجاً طبيعياً لهذا التدخل، ولذلك إزداد في السنوات الأخيرة الاهتمام بالسلوك البشري. (١١: ١٤٢، ١٤٣)

وهذا ما يراه "محمد الصريفي" (٢٠٠٥) إلا أنه كان لسلوك محل اهتمام الإنسان منذ القدم وكان ذلك جزء من محاولة الإنسان فهم حقيقة نفسه ووجوده، وقد أدى تقدم العلوم الطبيعية إلى تأكيد حقيقة أن الإنسان إذا أراد أن يعيش فلا بد أن يفهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل معهم (٥٦: ٣).

ويشير أيضاً "أحمد ماهر" (١٩٩٨) نحن نحتاج إلى تفسير سلوك من نعمل معهم ونحاول التواصل إلى الإجابة علي السؤال "لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة لماذا لا يعاملني رئيسي بهذه الطريقة ، لماذا لا يفهم المرؤوسين تعليماتي، فنحن نحتاج إلى هذا التغير لأن بناءً عليه نتصرف مع من نعمل معهم. ولقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، ومع تطور العلوم الإنسانية مثل (علم النفس وعلم الاجتماع) بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي ويقدم هذا العلم معارف ومهارات يحتاجها كل فرد (٤، ١٩: ٢٠).

ويوضح ناصر العديلي (١٩٩٥) إلا أنه لاشك في أن دراسة السلوك التنظيمي تتبع دراسة السلوك الإنساني لأن الإنسان بما يمتاز به من شخصية وسلوك ومؤثرات داخلية

وخارجية هو الإنسان في أي مكان يحل به أو فيه. كما أن المؤثرات البيئية التي يتفاعل معها وينتج عنها سلوكه هي مؤثرات موجودة في أي مكان. سواء في المنزل أو العمل كما نجد أن الضغوط التي يتعرض لها الإنسان هي الضغوط في كل مكان يوجد به، وهذا يجعلنا نؤمن إيماناً كاملاً بأن الأساسيات التقنية والتصرفات السلوكية عند الإنسان ما هي إلا نتيجة لتفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها مهما تكن هذه البيئة (٦٦: ١٢، ١٣).

ويشير أيضاً "السعيد لبدة وآخرون" (١٩٩٩م) إلى بعض نماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في منظماتنا والتي ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة. ويذكر أيضاً فريد النجار (١٩٨٨) إن السلوك التنظيمي هو تحريك المنظمة تجاه الانجاز في جميع الأنشطة على أساس أنه يعكس التنظيم الكلي والسلوك الجماعي للادرات والأقسام والسلوك الفردي (١١: ١٧٦).

ويضيف السعيد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى أن بعض نماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في منظماتنا والتي ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة

مشاكل مرتبطة بالرؤساء:

- ١- عدم القدرة على التوزيع السليم للعمل.
- ٢- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٣- عدم وجود متابعة وحساب للعاملين.

مشاكل مرتبطة بالمرؤوسين مثل:

- ١- عدم الاستخدام السليم للوقت.
- ٢- عدم تقبل التوجيه.
- ٣- التسرع في إنهاء العمل.

مشاكل مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين مثل:

- ١- عدم القدرة على مواجهة الرأي الآخر.
- ٢- إلقاء المسؤولية على الغير وتجنبها.
- ٣- التسرع في اتخاذ القرارات.
- ٤- عدم الفصل بين الأهداف العامة والخاصة. (١١: ١٤٢، ١٤٣)

من خلال المقدمة لاحظ الباحثان أن هناك إتفاق حول الموضوعات الرئيسية في محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع- الحوافز - القيادة - الاتصال - الرقابة- الثقة - التفاوض - الاتجاهات- الإداراك - إدارة النزاعات - التطوير التنظيمي - إتخاذ القرارات).

- مشكلة البحث:

وقد أشار "إسماعيل حامد" (١٩٩٨) بأن نواقيس الخطر تدق في المجال الرياضي وأن الرأي العام يشعر بالحزن والأسى عقب كل دورة أولمبية أو بطولة عالمية.(١٠: ٢٠١)

ويرى الباحثان أن المنظمات ذات الفعالية هي التي تشجع علي دراسة مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير للسلوك وأساس التنبؤ به وتوجيهه والسيطرة علي السلوك. من هنا تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات. وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة بشكل سلبي أو إيجابي سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو اقتصادية سياسية ودينية، لذا فإن فهم السلوك التنظيمي أصبح مهم والأهم هو معرفة الظروف والمواقف المحيطة حتى نستطيع أن نوجه هذا السلوك الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهداف المجتمع.

ومن خلال متابعة الباحثان لنتائج الاتحاد المصري لألعاب القوى في الأونة الأخيرة لاحظ الباحثان أن القائمين على العمل بالاتحاد المصري لألعاب القوى لديهم مقومات أساسية لإحداث التغيير والنجاح، وأن الإتحاد يتمتع بثقافة تنظيمية قوية تساعد على النجاح والوصول إلى الأولمبية ومن خلال قراءة وإطلاع الباحثان عن دور وأهمية السلوك التنظيمي في نجاح أي منظمة وأنه يهتم بدراسة سلوك العاملين في محيط تنظيمي وهذا يتطلب فهما لسلوك العاملين بالاتحاد سواء كانوا إداريين أو مدربين أو لاعبين أو حكام، والعوامل المؤثرة في أدائهم، لذلك أراد الباحثان أن يتعرف على السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى والعوامل التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

أهمية البحث والحاجة إليه:

١- جوانب الضعف والقوى للسلوك التنظيمي والتي تؤثر علي العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى والعمل علي تنمية الايجابيات والتغلب علي السلبيات من أجل تحقيق المكاسب والنتائج المرضية.

٢- إن نتائج هذا البحث سوف توضع أمام المسؤولين عن الاتحاد المصري لألعاب القوى

٣- ندرة البحوث والدراسات العلمية الخاصة بالسلوك التنظيمي بالاتحادات الرياضية.

يهدف البحث إلى دراسة تحليلية للسلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى وذلك من خلال:

- أولاً: تحديد العوامل المؤثرة علي أداء العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.
- ثانياً: تحديد الفروق الجوهرية في اتجاهات العاملين نحو أنماط السلوك السائدة باختلاف (المهنة - مستوى التعليم - مستوى الإداري).
- ثالثاً: تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحديد السياسات الإدارية التي تتناسب مع خصائص العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

تساؤلات البحث:

- ١- هل هناك اتجاهات إيجابية أو متوسطة أو سلبية تجاه متغيرات السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى ؟
- ٢- هل يؤثر المستوى الوظيفي علي درجة تقبل العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى ؟
- ٣- هل يؤثر مستوى التعليم (عالي - فوق المتوسط - متوسط) علي درجة تقبل العاملين لمتغيرات السلوك التنظيمي ؟

بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

الاتحاد الرياضي Sport federation :

هو الجهة الإدارية التي توافق علي انضمام عدد من الأندية ومراكز الشباب التي لها نشاط في هذه اللعبة، والاتحاد مسئول عن نشر هذه اللعبة علي مستوى الجمهورية ورفع مستواها الفني. (١٧ : ٢١)

السلوك التنظيمي Organizational Behaviour

ويذكر "أحمد ماهر" (١٩٩٥) أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة علي سلوك العاملين بالمنظمة. (٧ : ٣)

ويذكر "عبد الغفار حنفي" (١٩٩٦) إلي أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير علي سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم. (٣٦ : ٥)

ويذكر أيضاً "جيردد وهاجي" Herdd & Hage " هو دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة. (٣٧ : ٧٤).

الفصل الثاني

السلوك الإنساني

- مفهوم السلوك الإنساني وأهم محدداته .
- تعريفات السلوك .
- خصائص السلوك .
- أنواع السلوك .
- النماذج الأساسية .
- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للقادة الإداريين .
- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للعاملين .
- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للمنظمة .
- محددات السلوك الإنساني .

الفصل الثاني

السلوك الإنساني

- مقدمة:

لما كان الهدف الرئيسي في هذه الدراسة هو التعرف على السلوك التنظيمي للعاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى ووضع توصيات للارتقاء بالسلوك التنظيمي داخل اتحاد ألعاب القوى.

لذا سوف يقوم الباحث في هذا الفصل محاولة التعرف على السلوك التنظيمي وأهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه حتى يتتبي لقارئ السلوك الإنساني بصورة أفضل عند التعرض لقراءة هذا الفصل وللسلوك الإنساني عدة متغيرات تؤثر في العملية الإدارية وتعمل على إنجاز العمل بشكل أفضل، من هذه المتغيرات الرقابة، القيادة، الاتصال، الدافعية، اتخاذ القرار، الحوافز، تماسك الجماعة. إدارة الصراع:

- مفهوم السلوك الإنساني وأهم محدداته:

يعتبر سلوك الإنسان سلسلة من الاختيارات التي يقوم بها فالإنسان يقوم بها الفرد فالإنسان يقوم بمجموعة من الأنشطة خلال اليوم ويظل في حركة دائمة مادام علي قيد الحياة وهو في ذلك يشبع مجموعة من الحاجات والرغبات والتي تمثل بالنسبة له درجات متفاوتة من الأهمية وهذه التصرفات والأفعال هي ما نسميه السلوك الإنساني، كما أن الإنسان وهو يعيش وسط مجموعة البشر يمارس سلوكاً معيناً يعود عليه بالنفع كما يعود علي البشر بفروع متعددة. (٢ : ٤١)

- تعريفات السلوك:

يرى السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) أن السلوك هو عبارة عن كل ما يصدر عن الكائن الحي من تصرفات وأنشطة مختلفة عن تفاعل هذا الكائن واتصاله بالبيئة الخارجية التي يوجد بها في محاولته للتكيف معها.

وهو سلوك الفرد في عملية داخل المنظمة التي يعمل بها والتي تنتج سلعة أو خدمة وليس في حياته الشخصية وسط عائلته أو أصحابه. (١١ : ١٢ ، ١٣)

ويذكر علي أحمد علي (ب . ت) أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والإنفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضاً نشاطاً مستمراً يقوم به الفرد لكي يتوافق

ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته هذا ويتخذ السلوك الإنساني صوراً شتى نذكر منها ما يلي:

وهو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد ذكائه في مواجهة مختلف المشكلات التي تقابله في حياته.

- السلوك الحركي:

وهو كل مهارة يدوية يتعلمها الفرد وعادة ما يتطلب هذا السلوك قدراً من السلوك العقلي.

- السلوك الإنفعالي:

وهو السلوك الناجم عن إستجابة الفرد لمنبه معين ومن بين هذه الانفعالات الفرح والحزن والبكاء والإكتئاب والغضب والتفاؤل والتشاؤم ...

- لسلوك اللغوي:

ويتمثل هذا السلوك في عمليات الإتصال التي تتم بين الأفراد بعضهم البعض الآخر.

- السلوك الاجتماعي:

وهو ذلك السلوك الذي يصدر عن الفرد وهو يتعامل مع مختلف الجماعات.

- السلوك التوافقي:

وهو ذلك السلوك الذي يصدر عن الفرد في محاولة منه لتكيف مع المواقف المحبطة التي تصادفه في حياته اليومية حيث يتمثل هذا السلوك في البحث عن أهداف بديلة أو تنازل الفرد عن بعض الدوافع التي لم يستطع إشباعها أو رضاؤه عن الإشباع الجزئي لهذه الدوافع. (٤٦ : ١٣ ، ١٤)

- خصائص السلوك:

ويرى عرفة متولى سند (ب . ت) أن خصائص السلوك هي:

- السلوك هادف:

بمعني أن كل سلوك يصدر عن الإنسان لابد أن يكون موجهاً لهدف معين وهذا الهدف قد يكون في تحقيق ميزة معينة أو تلاشي ضرر كما أن هذه الأهداف قد تكون معروفة للإنسان أو مجهولة.

- السلوك المسبب :

أي أن السلوك لا بد أن يكون له سبب والسبب عبارة عن تفاعل بين المحرك والمؤثر وبين توجه الفرد وتفسيره لهذه المحركات والمؤثرات وهذه الأسباب تنقسم إلى أسباب جسمانية مادية وأسباب معنوية اجتماعية كما أن هذا الأسباب قد تكون معروفة بوضوح للإنسان وقد تكون مجهولة وغير واضحة.

- السلوك له دافع.

والدوافع هنا هو القوة الحقيقية التي تحرك هذا السلوك فحيث يوجد لدى الإنسان دوافع أو رغبات غير مشبعة فإن المرء يسلك سلوكيات معينة لإشباعها. (٤٣ : ٦٦)

ويشير السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩م) إلى خصائص السلوك الإنساني:

- ١- قابلية سلوك الإنسان للتغير لمواجهة البيئة المتغيرة باستمرار.
- ٢- القدرات العقلية تميز سلوك الإنسان بالسرعة في حل مشكلاته بالطريقة التي يراها.
- ٣- قدرته على استعمال ملكاته.
- ٤- سلوك الإنسان العادي يتصف بالسرعة نتيجة التعود. (٣٠٥ : ١١)

- أنواع السلوك :

وينقسم بمعناه العام إلى:

- أ- السلوك الغريزي: هو سلوك فطري وبالتالي يقوم به الإنسان لتلبية دوافع فطرية، وهذه الدوافع هي ما يمكن أن يطلق عليها ما يسمى بالغريزة.
- ب- السلوك العادي: وهو السلوك الذي يتكون نتيجة تكراره أكثر من مرة ويصبح مألوفاً عند صاحبه ويتصف بالصفات الآتية: يصبح مريحاً للنفس، سريعاً، منظماً، سهل الأداء والتناول، تلقائياً ، محدود الاتجاه، إرادي.
- ج- السلوك العشوائي: وهو السلوك الذي يقوم به الفرد بدون تفكير وعفو خاطر أو مصادفة بدون مقدمات أو لإشباع حاجة معينة ظهرت فجأة والدافع لهذا السلوك قد يكون إحساساً أو شعوراً عصبياً طارئاً.
- د- السلوك الآلي: هو جميع الحركات التي تصدر عن أجهزة الجسم وبشكل دائم تعتبر سلوكاً آلياً مثل دقات القلب وإفرازات الغدد والدورة الدموية والهضم والمسئولية عن ذلك هو علم وظائف الأعضاء وليس علم النفس أو علم السلوك التطبيقي.

هـ - السلوك المنعكس:

- السلوك المنعكس الإيجابي:

هو سلوك غير مرتب وغير منظم ولا إرادي ولا شعوري أحياناً مثل إغلاق الجفن عن تسليط ضوء شديد على العين فإن هذا السلوك يختلف عن السلوك الآلي في الآتي:

- السلوك الآلي مستمر بخلاف السلوك المنعكس فهو يظهر عند وجود مثير.
- السلوك الآلي مركب لأن مشترك بين مجموعة من الأعضاء أما السلوك المنعكس فهو سلوكاً خاصاً لحماية عضو واحد.
- السلوك الآلي لا يحتاج إلى مؤثر خارجي أما السلوك المنعكس يحتاج بالضرورة إلى مثير خارجي.
- السلوك الآلي عاماً أما السلوك المنعكس فهو سلوكاً خاصاً.

- السلوك المنعكس السلبي:

وهو يحدث نتيجة مثير صناعي.

أ- السلوك الفردي:

هو ذلك السلوك الذي يصر من الإنسان ليلبي دافعاً شخصياً غي متأثراً بأي عامل من العوامل الاجتماعية، ويكون الغرض منه هو المحافظة على حياة الإنسان.

ب- السلوك الجماعي:

هو سلوك الفرد تلبية لعوامل أو دوافع اجتماعية والغرض منه هو المحافظة على الفرد باعتباره عضواً في مجتمع مثل الأسرة أو المدرسة. (٣٠٦ : ٥ - ٣١٦)

- النماذج الأساسية للسلوك الإنساني:

يشير السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩م) إلى ثلاثة نماذج:

أ- نموذج السلوك الفردي:

يتكون نموذج السلوك الفردي من ثلاثة أجزاء تتمثل في مؤثر خارجي يتعرض له الإنسان يترب على ذلك مرور الإنسان بمجموعة من المراحل والعمليات النفسية التي ترسب وتدمج هذا المؤثر الخارجي في تكوين الفرد الخاص وعلى ضوء ذلك يتحدد نوع السلوك كنتيجة الاستجابة لهذا المؤثر.

ب- نموذج السلوك بين فردين:

يتأثر السلوك ليس بفرد واحد وهو الفرد الذي يصدر السلوك عنه ولكن هناك فرد آخر وهو العالم المحيط الذي يمثل فرداً ثانياً يتعامل ويؤثر في هذا السلوك.

ج- نموذج سلوك الجماعة:

وهو يتكون من ثلاث عناصر وهم أفراد الجماعة ذاتهم، والتنظيم الذي توجد به الجماعة، وأخيراً المناخ الفني والاجتماعي والمادي الذي يحيط بالجماعة وتعمل في ظله.

(١١ : ١١٤ - ١١٩)

- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للقادة الإداريين:

القائد الإداري يعمل بجانب وظائف متعددة علي تحريك سلوك مرعوسيه وهو لن يستطيع ذلك ما لم يعرف الكثير عن سلوك الإنسان وما لم يفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك، ومن الأهداف الهامة التي تحققها دراسة القادة الإداريين للسلوك الإنساني دراسة علمية ما يأتي:

- دراسة القائد الإداري للسلوك تمكنه من معرفة حقيقة الفروق الفردية بين جموع العاملين. لأن الأعداد الكبيرة من العاملين توجد بينهم اختلافات واضحة فيما يتصل بالقدرات العقلية والقدرات الجسمية وفي قدرتهم علي التعلم واكتساب الخبرة، وحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية. فلاشك أن فهم القائد الإداري لحقيقة الفروق الفردية القائمة بين العاملين يمكنه من أن يضعها في الاعتبار عندما يتخذ قراراته الهامة المتعلقة بالعاملين.

- دراسة القائد الإداري للسلوك تقربه من فهم دوافع العاملين علي القائد الإداري أن يعرف أن العاملين يريدون أن يشيع العمل حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية ودراسة القائد للسلوك دراسة علمية تمكنه من أن يستخدم بمهارة أساليب الحفز المناسبة للعاملين التي تزيد من دوافع العاملين للعمل وترفع من روحهم المعنوية.

- دراسة القائد الإداري للسلوك تمكنه من التعرف علي السلوك الشاذ الذي قد يسود بعض الأفراد وجماعات العمل فيبذل جهده لمواجهة هذا السلوك ومعالجته.

- دراسة القائد الإداري للسلوك دراسة علمية تزيد من حساسيته الاجتماعية وتزيد من تقدير القائد الإداري لظروف مرؤوسيه. فدراسة السلوك تساعد القائد علي فهم نفسه وإدراك نواحي النقص والقصور في قدراته وفي سلوكه والواقع أن فهم القائد نفسه يعتبر مدخلاً لفهم سلوك التابعين.

- دراسة القائد الإداري للسلوك تمكنه من حسن توجيه العاملين للمناسب من الأعمال والتعرف علي قدرات وميول العاملين وتمكنه من التعرف علي سماتهم الشخصية ولاشك أن حسن توجيه العاملين ينعكس انعكاساً إيجابياً علي مستويات أدائهم.

- دراسة القائد الإداري للسلوك تزيد من قدرته علي التعامل مع بعض الفئات الخاصة في المنشأة كالمراة العاملة - كبار السن - المعينون الجدد. (٢٩ : ٢٤)

- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للعاملين :

يعتبر العاملون من الفئات التي يهتمها دراسة السلوك في مجال العمل دراسة علمية حتى يزدادوا فهمها بحقيقة الإنسان ويحسنوا التعامل مع هذا السلوك وتوجيهه وتعديله.

وإن العمل الطبيعي أو العادي هو الذي يؤديه الفرد دونما صعوبة لأنه يكون نتيجة التوافق مع استعداداته الجسمية والنفسية وإذا لوحظت مجموعة من العمال أثناء تأديتهم لعملهم سيظهر أن بعضهم بذل مجهوداً كبيراً في عمله بينما يبدو الآخر علي طبيعته فإن لكل فرد قدراته واستعداداته الخاصة التي تجعله مناسباً في عمل معين دون عمل آخر، ولعل دراسة العاملين العاديين لقدر من السلوك وزيادة فهم هؤلاء العاملين لحقيقة سلوك الإنسان تحقق للعاملين العديد من المزايا. (٤١ : ١)

مزايا دراسة السلوك الإنساني للعاملين :

- مساعدة العاملين علي فهم أنفسهم ومعرفة نواحي القوة والضعف لديهم وهذا يمكنهم من اتخاذ قرارات واقعية تناسب قدراتهم وإمكانياتهم.
- تزويد العاملين بالقدرة علي التعامل مع الآخرين في مواقع العمل مع مراعاة الفروق الفردية.
- مساعدة العاملين علي التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة.
- إدارة العاملين لحقيقة دوافعهم حيث يمكن تعديل السلوك عن طريق تعديل الدوافع.
- تحقيق الصحة النفسية للعاملين عن طريق زيادة فهم العاملين وزيادة بصيرتهم بحقيقة السلوك الإنساني يمكن تحقيق قدر من الصحة النفسية حيث الأساس لوصول الفرد للسعادة الإيجابية والرضا.
- تمكين العاملين من تطوير سلوكهم في مختلف النواحي من حيث طرق ووسائل اتصالهم بالآخرين وتطوير طرق وأنماط التفكير. (٢٩ : ٢٦ ، ٢٨).

- تنمية التفاعل الإيجابي بين المنظمة والعاملين وهذا بدوره يساعد علي انجاز العمل ويجعل العاملين يحصلون علي الحوافز المقررة بجانب حصولهم علي التقدير.

(٩٦ : ٣٢)

- تمكين العاملين من حسن التصرف في حياتهم الخاصة وإقامة علاقات أسرية سليمة لأن حياة العاملين الخاصة وحياة العمل لا يمكن فصلهما فكل منهما يؤثر تأثيراً واضحاً في الآخر.

- تنمية الاتجاهات الموجبة لدى العاملين التي تساعدهم علي أن يتخلصوا من بعض الاتجاهات السالبة التي تؤثر تأثيراً سيئاً علي سلوكهم في العمل. (٢٩ : ٢٦ ، ٢٨).

- أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للمنظمة:

- إن المنظمات تلعب دوراً خطيراً في إدارة الاقتصاد القومي واستغلال ثروات المجتمع.

- المنظمات تضم تجمعات هائلة من الناس وتقوم من أجل الإنسان وهي تحقق أهدافها بجهد الإنسان وهي محكومة بنظم وقواعد يحددها الإنسان.

- إن المادة (الآلة) رأس المال وغيرها من أدوات وعناصر الإنتاج لا قيمة لها إلا بالإنسان.

- إن الإنسان له إرادة مستقلة ينمو ويتغير ويدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني. (٢٩ : ٢٢ ، ٢٩)

ويمكن تلخيص أهمية السلوك الإنساني بوجه عام في عدة نقاط:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير علي فاعلية المنظمة.

- تغيير النظرة إلي الموارد البشرية جذب الانتباه إلي ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل معه بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلي طرق تعامل تتناسب مع هذه الاختلافات.

وبالرغم من أن السلوك الانساني ليس وظيفة تؤدي يومياً إلا أنه يتغلغل في كل وظيفة تقريباً علي مستوى المنظمة وعلى مستوى جميع التخصصات فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة عامة أو خاصة لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين حيث تتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، الأفراد كأفراد. (٥٤: ٢٩، ٣٠)

ومن خلال ذلك يرى الباحثان أن أهمية السلوك الإنساني هي:

أن السلوك الإنساني هو حقل من حقول المعرفة العلمية يختص بجوانب السلوكيات المختلفة للأفراد والجماعات والمنظمات ككل وذلك بقصد الاستفادة من هذه المعرفة وتحقيق الأهداف المبتغاة علي أفضل ما يمكن، والسلوك التنظيمي يعمل علي تحقيق أفضل النتائج من استخدام الموارد البشرية لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين فيها بما يفعله الناس في المنظمات وأثار هذه الأفعال علي أداء هذه المنظمات.

محددات السلوك الإنساني:

ترتبط شخصية الفرد بثلاث أركان أو جوانب، كمحددات للشخصية الإنسانية وهي الجانب المادي، والجانب الاجتماعي، والجانب الحضاري، ويتعلق الجانب المادي بخصائص الفرد الجسمية، وتركيبه البيولوجي، وقد من الله علي الإنسان بالكثير من النعم المكونة لنظامه الداخلي، والتي تعتبر بمثابة الأدوات والسبل الضرورية من أجل الحياة ويتعلق الجانب الاجتماعي للشخصية بدور الفرد في الجماعات المختلفة وعلاقته مع الآخرين، ومما يؤثر علي سلوكه، واكتساب شخصيته لمجموعة من الخصائص المتميزة.

أما الجانب الحضاري، فتتأثر به إلي حد كبير أبعاد الشخصية الإنسانية لما ينطوي عليه الجانب الحضاري من قيم ومعاني، وعقيدة دينية ودلالات وأعراف ومفاهيم، وثقافة وغير ذلك من مكونات الجانب الحضاري. (٣٢: ١٣٧).

والسلوك الإنساني ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة في إثارة السلوك وتحديد اتجاهه ومداه، فالسلوك إذن ليس نتيجة لعامل محدد، بل تتعاون مجموعة من العوامل علي تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه.

وهناك ثلاثة مجموعات أساسية من العوامل التي تؤثر علي السلوك الإنساني.

المجموعة الأولى: هي عوامل فردية تتعلق بتفكير Cognition ودوافع Actives **الفرد** وعواطفه Emotions والمجموعة الثانية من العوامل هي المحددات الاجتماعية للسلوك والناشئة من التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد Interaction والمجموعة الثالثة من العوامل هي المحددات الحضارية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد بما يشيع فيها من ثقافات وقواعد للسلوك. (٤٨ : ٧١).

أ-المحددات الفردية للسلوك الإنساني:

إن تصرفات الفرد وسلوكه هي نتيجة جزئية لأفكاره، والتصرفات الإنسانية تتأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل حيث أن كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير أن ينشئ لنفسه عالماً خاصاً حيث يرتب الأشياء والمعلومات بطريقة مختلفة. إن عمليات التفكير، الإدراك، التخيل والتفسير هي محاولات يبذلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به والمكون من أشياء وأفكار وأفراد. (٤٨ : ٧٢)

والإنسان اجتماعي بطبعه ولذلك يتصل الإنسان بجماعات مختلفة خلال مراحل حياته، ونظراً لاحتكاك الفرد بهذه الجماعات، فإننا نلاحظ اختلاف الأفراد من حيث طبيعة وأنواع المعتقدات والقيم التي تم اكتسابها من الثقافة السائدة في تلك الجماعات. ويترتب علي ذلك أن كل فرد يقوم بتطوير مجموعة العلاقات مما اكتسبه من مختلف الجماعات بشكل يؤثر علي شخصيته التي ينظر بها إلي الحياة. (٦٢ : ٥٩)

والمحددات الفردية للسلوك الإنساني هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى علي السلوك الفردي للأفراد والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك، والتنبؤ به، وتوجيهه وهذه المحددات تشمل:

١-الإدراك:

يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه، ويرى العلماء أن الإدراك هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية.

ومن أجل تفهم سلوك الأفراد في المنظمة لابد من الوقوف علي إدراكهم للواقع، فالواقع الذي يأتي به الفرد إلي عمله يلعب دوراً هاماً في كيفية انجازه وفي نوعية علاقاته مع الآخرين. (٢٩ : ٨٥).

وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيفية تفسير وتصور وفهم الآخرين لما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك علي حكمهم علي الآخرين وعلي تصرفاتهم واتخاذهم للقرارات.

٢- القدرات العقلية :

القدرات العقلية وعلي رأسها الذكاء هي أهم ما يميز الإنسان، وتعتبر من العوامل الهامة المحددة لسلوك الفرد فسلوك الإنسان في مجموعه هو سلوك عقلي وعادة ما يدرك الإنسان ما يفعله قبل القيام بهذه الأفعال، والقدرات العقلية لها تأثيرها علي سلوك الفرد في نواحي الحياة ومنها القدرة اللغوية والحسية. (٤٧ : ٣١)

٣- التعلم :

وهو الموضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيفية اكتساب العاملين سلوكهم، وكيفية تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

٤- القيم والاتجاهات :

وهو يفيد في فهم سلوك العاملين بشكل أفضل كذلك العمل علي تعزيز الاتجاهات الايجابية وإضعاف الاتجاهات المعوقة.

٥- الشخصية :

لكل فرد شخصية متميزة ينفرد بها عن غيره من الأفراد، ولاشك أن هذه الشخصية تحدد - لدرجة بعيدة - شكل التصرفات والأفعال الصادرة من الفرد لذا فإن معرفتنا لشخصية الفرد تجعلنا نتنبأ بقدر كبير من الصحة بما ستكون عليه تصرفات هذا الفرد إذا واجه موقفاً معيناً أو صادق مشكلة محددة، ويمكن القول بأن شخصية الفرد تعتبر عاملاً محدداً لسلوك هذا الفرد في مختلف مواقف الحياة. (٤٧ : ٣٢)

ب- المحددات الاجتماعية لسلوك الإنساني :

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤثرة علي اتجاهاته هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها الإنسان. (٤٧ : ٧٥).

ويتعامل الفرد مع عدد من الجماعات في فترات حياته المختلفة فالفرد عضو في جماعة الأسرة، ويقضي فترة طويلة من حياته عضو في جماعة المدرسة وبعدها يصبح عضواً في جماعة العمل. أو عضواً في جماعة سياسية أو منظمة اجتماعية. وهذه الجماعات لها تأثيرها الواضح علي سلوك الفرد وتوجيهه وتحفيزه. (٢٩ : ٣١).

ويظهر تأثير الجماعات من خلال الروابط والصلات للأفراد الذين يعملون في منظمة واحدة وتقوم بينهم شبكة من العلاقات الإنسانية وتظهر أثناء هذه العلاقات سلوكيات تؤثر علي اتجاهها وعمقها ونتائجها وخصائص الناس وانفعالاتهم وأنماط سلوكهم إيجابياتها وسلبياتها. (٩٢ : ٣٢)

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألوانا عديدة من التأثير الضاغط علي سلوك الفرد، فالفرد دائماً في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات وبالتالي فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها. (٧٥ : ٤٨)

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات الإنسانية أنه في حالة اجتماع شخصان أو أكثر، فلا بد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة وباستمرار نمو الجماعة وتطورها، يستمر نمط التنظيم القيادي إلي أن تصبح هناك قيادة منظمة تسيطر علي اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها.

ج- المحددات الحضارية للسلوك الإنساني:

يعيش الإنسان في مجتمع كبير يتعدي تلك الجماعات الصغيرة التي يتعامل معها مباشرة ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التي تصف الفرد العادي في ذلك المجتمع ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم، واللغة باعتبارها عنصر حضاري متميز يساعد الآن علي تشكيل السلوك الفردي حيث تمثل خلاصة تجارب الأجيال السابقة ومن خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير في سلوك الأفراد بنقل أداء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات.

والثقافة الحضارية التي يتعلمها الإنسان في بيئته، كالعادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الثقافية يتقبلها الإنسان كأنماط اجتماعية وحضارية في أثناء سلوكه اليومي والفرد يتعلم هذه الأنماط الثقافية منذ مراحل حياته الأولى بدءاً بالمنزل حيث الأهل والأقارب مروراً بالمجتمع حيث الأصدقاء وكذلك من خلال النشاطات اليومية التي يمارسها في عمله. لذلك يأتي تفاعل الفرد مع هذه العوامل والمتغيرات المتعددة في المجتمع بشكل عام وفي المنظمة التي ينتمي إليها والعمل الذي يمارسه بشكل خاص كسلوك إداري وتنظيمي، ويلعب التعليم والتربية دوراً في تهذيب سلوك الأفراد وزيادة وعيهم بمواجهة المشكلات والقدرة علي التعامل مع المواقف والأزمات بشكل رطب وأسلوب علمي.

(٣٥ : ٤٨)

وعلي الرغم من أن المحددات السابقة تؤثر كل علي حدة علي شخصية الأفراد، إلا أن هناك ضرورة للنظر إليهم من حيث علاقتهم المتبادلة، وذلك نظراً للتداخل والارتباط القائم بين هذه المحددات عند تأثيرها علي الشخصية. فمن الخطأ النظر إلي كل محدد بطريقة منفصلة علي أنه مؤثر في الشخصية بل أن شخصية الفرد تتأثر في الحقيقة، بعدد من العوامل المعتمد علي بعضها بشكل تبادلي والمتداخلة فيما بينها. (٦٠ : ٦٢)

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

- ماهية السلوك التنظيمي.
- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي
- تعريفات السلوك التنظيمي.
- أهداف السلوك التنظيمي.
- السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
- نموذج لدراسة السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي

ماهية السلوك التنظيمي:

يبحث جميعنا من وقت لآخر عن تفسير لسلوك الناس الذين يتعامل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلي معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلي مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها تزداد حاجة الرؤساء والزملاء إلي فهم بعضهم البعض ذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة علي نواتج العمل الاقتصادية. (٢٨ : ٤٠)

والإنسان هو المحدد الرئيسي للأعمال والمسئول عن كفايتها وأسلوب نجاحها، فهو الذي يخطط لقيام المنظمة، ويحدد أهدافها ويعين سبب الوصول إلي هذه الأهداف، ويختار الآلات والمعدات والخامات التي يشغلها لبلوغ هذه الأهداف، ثم هو منفذ للعمل الفعلي، وهو أيضاً الذي يقيم نتائج هذا العمل ويحدد درجة نجاحه أو فشله.

وتتوقف كفاءة الإدارة في التنظيمات المختلفة علي مدى تحقيقها لأهدافها والتي تتوقف بدورها علي السلوك والأداء الأساسي لأعضائها، ولذلك فإن فهم وتفسير هذا السلوك ومحاولة التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في التنظيمات المختلفة يعد أمراً هاماً لكي تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه وتوجيه هذا السلوك والتأثير عليه لصالح المنظمة. (٦٦ : ٢٩)

ويشير مصطلح السلوك التنظيمي إلي اتجاهات وسلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيمات وبالنظر إلي السلوك التنظيمي كمجال علمي نجد أنه يلجأ إلي الأسلوب العلمي المنظم في دراسة هذه الاتجاهات والسلوكيات، ومن ثم يعرض الرؤي المتعمقة داخل الإدارة الفعالة لتلك الاتجاهات والسلوكيات والعمل علي كيفية تغييرها.

والسلوك التنظيمي يتكون من كلمتين هما "السلوك"، "التنظيمي" أي السلوك في المنظمات والسلوك هو تصرفات الأفراد التي يمكن ملاحظتها وقياسها والتي تأخذ أشكالاً ثلاثة سلوك الفرد، سلوك الجماعة، وسلوك المنظمة بكاملها.

أما المنظمة فإنها تعني أي وحدة اجتماعية مكونة من شخصية أو أكثر بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة. (٤٢ : ٣٥)

ويشير **محمد الحناوي** إلي أن السلوك التنظيمي بأنه دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات،

واهتم البعض بإبراز دراسة علاقة المنظمة ككل ببعضها مثل نيدربودوريان Wedrwa Durbin حيث عرف السلوك التنظيمي بأنه دراسة طبيعة المنظمات، كيف تنشأ، كيف تنمو وتتطور، وكيف تؤثر علي الأعضاء الآخرين والمنظمات الأخرى.

ويوضح **متولي السيد** أن السلوك التنظيمي يهتم بكل من: (٥٩: ٣٣)

- دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في المواقف التنظيمية.
 - دراسة تأثير المنظمة والجماعات غير الرسمية علي إدراك العاملين وأفعالهم.
 - دراسة المؤثرات البيئية علي المنظمة وأعضائها وأهداف كل منها.
 - دراسة تأثير العاملين علي فاعلية المنظمة. (٥٣: ٩)
- وأوضح **فرنس French** أن السلوك التنظيمي يعد أحد العلوم السلوكية التطبيقية وأساسه الأول الممارسات الإدارية ويستمد مفاهيمه وبحوثه من أكثر من علم خصوصاً علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وعلم النفس. (٧٠: ١٤، ١٥)

وأن مصطلح السلوك التنظيمي Organizational Behavior يطبق بشكل واسع علي تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي ويضيف ديفز أن هذه العناصر الثلاث تؤثر وتتأثر بالنظام الاجتماعي الخارجي ويوصف هذا التفاعل بين الأفراد، التقنية، الهيكل، البيئة العامة بأنه السلوك التنظيمي. (٥٣: ١٥، ١٧).

٢- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي:

يحاول الإنسان منذ قديم الأزل أن يقدم تفسيراً للظواهر السلوكية للسلوك الإنساني إلا أن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين. وهناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن العشرين.

وعلي مدار السنين اهتم المعنيون بالتنظيمات بالبحث عن إجابة شافية حول أفضل الطرق لإدارة تلك التنظيمات إدارة فاعلة تمكنها من تحقيق هدفها. والمتنبع لمدارس الفكر الإداري يمكنه أن يميز بين وجهتي نظر أساسيتين. الأولى يطلق عليها وجهة النظر

الكلاسيكية أو التقليدية The Classical View والثانية وجهة نظر العلاقات الإنسانية The Human Relations View وسوف نعرض هاتين الوجهتين.

وجهة النظر الكلاسيكية:

تعود بداية هذه الفكرة إلي الأعوام الأولى من القرن العشرين حيث عرض الكتاب التقليديين تجاربهم في نوعيات مختلفة من التنظيمات وأظهروا تفضيلاً أو ميلاً واضحاً نحو إيجاد درجات عالية من التخصيص الوظيفي ودرجات عالية من التنسيق داخل التنظيم. ومن ثم نادوا بأن يركز كل قسم من أقسام التنظيم جل اهتمامه علي شأنه الخاص، وأن تتولى الإدارة العليا مهمة التنسيق بين الأقسام من خلال مركزية اتخاذ القرار Centralized Decision Making ولضمان الرقابة Control علي التنظيم اقترح الكلاسيكيون ضرورة قصر عدد مرؤوسي المدير علي عدد محدد من العاملين.

ويشير عبد الناصر حموده نقلاً عن Fredrick Taylor والملقب بأبي الإدارة العليا واحد من أهم المساهمين في الفكر الإداري التقليدي حيث نادي بضرورة تطبيق البحث المنظم لتحديد الدرجات المثلى من التخصص، ولقد وسع Taylor مظلة مفهوم التخصص لتغطي بطلالها مشرفي العاملين حيث ظهر مسمى الاشراف التخصصي أو الوظيفي Functional Foremanship. وأيضاً نجح الألماني عالم الاجتماع Max Weber في إشهار مفهوم البيروقراطية Bureaucracy والترويج له باعتباره أفضل وسيلة لترشيد إدارة التنظيمات ورأي Weber في البيروقراطية النموذج أو المدخل المثالي القادر علي توحيد أو تنميط السلوك داخل التنظيمات وأنه القادر علي إشعاد العاملين بالأمان والأهمية كذلك فإن وجود قواعد ولوائح وإجراءات واضحة ومحددة تظهر بجلاء السلوك المطلوب من كل موظف وترفع من احساس العاملين بالأمان. (٤٢: ١٠، ١٢)

- حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية The Human Relations Movement في العشرينات والثلاثينيات من القرن العشرين ولقد بدأت هذه الدراسات معتمدة علي مداخل الهندسة الصناعية بغرض تأثير قياس تأثير التعب، وفترات الراحة، والإضاءة علي الانتاجية، غير أنه أثناء سير مجريات هذه الدراسات أدرك الباحثون القائمون بها William J. Dickson, Friz Roethlisberger فيما وراء المؤثرات المادية علي الانتاجية وعلي التكيف مع العمل توجد مؤثرات أخرى نفسية واجتماعية. (٤٢: ٢٣).

وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية علي الجانب الإنساني باعتباره مكملاً لبقية الجوانب الأخرى حيث جاءت مكملة لتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين إلي جانب الحوافز المادية لتحقيق أهداف المؤسسة. (٣٥ : ٥٢ ، ٥٣)

ومدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري وأن كانت في الواقع قد بدأت بداية مشابهة لمدرسة الإدارة العلمية حينما استخدمت شركة ويسترن إليكتريك الأمريكية التون ماير **Alton Mayr** وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية بالإضافة إلي مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال، فاتجه تفكير ماير نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل غير أن ماير سرعان ما حول تفكيره نحو العنصر الإنساني.

وقد تبلورت نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- ١- أن العنصر البشري الإنساني في العمل هو أهم العناصر جميعاً.
 - ٢- أن دوافع العمل لا تقتصر علي الأجور والمكافآت لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين.
 - ٣- أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي ولهذه الجماعات تأثير كبير علي تفكير أعضائها واتجاهاتهم.
 - ٤- أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام والتقدير فتجعلهم يحسون بالرضا وبالتالي يتجهون إلي زيادة الإنتاجية. (٣٢ : ١٧ ، ١٩)
 - ٥- الاقتناع بضرورة إعداد وتدريب الرؤساء والمشرفين ومراعاتهم لأصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة مع مرءوسيههم بهدف رفع روحهم المعنوية. (٣٢ : ٥٢)
- وقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل مع العاملين ومن أمثلة السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس حلها وأنظمة الاقتراحات وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الانسانية الأمر الذي يضل إلي التدليل والإفساد.
- ونتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة. ومن رواد هذه الفكرة كريس ارجيرس

C. Argreas دوجلاس ماكجريجور Douglas MacGregor ويمكن تجميع آرائهم وهي التي يشير إليها رجب حسنين نقلاً عن كريس ودوجلاس في الآتي:

- ١- يختلف الناس في حاجاتهم وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع تلك الحاجات يساعد في إبراز طاقتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- ٢- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين في العمل وهم يبرزون طاقتهم لكي يشعروا بالنجاح وذلك إذا كان العمل مهيناً ومساعداً في النجاح.
- ٣- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل لكن الرقابة المباشرة تؤدي إلى الشعور بالاحباط وعليه فإن الرقابة غير المباشرة مع إشعار العاملين بالمسؤولية يعمق الاحساس بالانضباط ويشجع حالة من الرقابة الذاتية.
- ٤- يتميز الناس بأنه لديهم قدر من الحماس والدافعية للعمل لذا يمكن للمنظمات أن تستفيد من هذا بتوفير أعمال وظروف مواتية للعمل.
- ٥- يسعى الفرد لتحقيق تماثل بين أهدافه وأهداف المنظمة فإن لم يكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
- ٦- أن اعتراف المنظمات بالمبادئ السابقة يعني اقتناعها بضرورة ممارسات وسياسات إدارية تتسم بالمرونة في تصميم العمل مما يسمح بحريات الأفراد وإبراز طاقتهم وابتكاراتهم الشخصية. (٢٨: ٧٠، ٧٢)

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لمفهوم السلوك التنظيمي ما يلي:

- ثراء هذا المفهوم حيث يرتبط بين مفاهيم بيئية واجتماعية ونفسية وسياسية.
- تحسين الأداء في المنظمات يمكن أن يحقق من خلال تحسين البيئة الخارجية أو الداخلية.
- أنه يركز على السلوكيات التي يمكن قياسها بين الأفراد.
- أن السلوك التنظيمي يدرس السلوك داخل المنظمة وتفاعلها مع البيئة الخارجية.
- ويهتم السلوك التنظيمي بالتنمية الذاتية للعاملين داخل المنظمات وكذلك محاولات تعديل السلوك من خلال محددات البيئة.
- يعمل السلوك التنظيمي على التفاعل بين الأفراد والجماعات وذلك بهدف تحسين فاعلية وأداء المنظمة.

٣- تعريفات السلوك التنظيمي:

يذكر محمد الصريفي (٢٠٠٥م) نقلا عن سيزلاقي وولاس Szilagyi and Wallsce أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم بالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما يضيف محمد الصريفي (٢٠٠٥م) نقلا عن روبنس Robbins أن السلوك التنظيمي هو : العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إداراتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية. (٥٦ : ١٢ ، ١٣)

ويرى ناصر محمد العديلي (١٩٩٥م) أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو : المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة. وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها (الأفراد) وما يحملونه من مشاعر وإتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات. (٦٦ : ١١)

ويذكر أحمد ماهر (١٩٩٥م) أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة على سلوك العاملين بالمنظمة. (٧ : ٣٠)

ويشير عبد الغفار حنفي (١٩٩٦م) إلى أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم. (٣٧ : ٥)

ويرى عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٥م) أن السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وكمجموعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بإفترض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية. (٣٨ : ٣٠)

ويذكر حسين الفزاز (١٩٩٧م) أن السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة. (٢٧ : ١٠)

ويشير أحمد ماهر (١٩٩٨م) إلى أن السلوك التنظيمي:

- ١- هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
 - ٢- هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماعي.
 - ٣- هو علم وفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه، وهو فن أيضاً لأنه يمكن الفرد من أن يستفيد من حصيلة خبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين.
- (٤: ٢٣)

ومن خلال التعريفات السابقة توصل الباحثان إلى أن السلوك التنظيمي هو عبارة عن:

مفهوم عام وشامل يقوم بدراسة السلوك الإنساني في التنظيم والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التنظيم حتى نتمكن من حل المشكلات التي تواجه الأفراد والتنظيم بكفاءة مما يشعر العاملين بالرضا الوظيفي عن أعمالهم وعن التنظيم وبالتالي الحصول على النتائج المطلوبة.

والسلوك الإنساني هو مزيج من الأنشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية ويتمثل في الأنشطة الظاهرة غير الملموسة كال تفكير والتعمق والإدراك أو في الأنشطة الحسية الملموسة كالاستيقاظ من النوم وتناول الطعام والدراسة وغير ذلك، فالسلوك يشمل جميع أنشطة الكائن الداخلية والخارجية التي يقوم بها الإنسان في حياته وذلك لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه النشاطات هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية. (١ : ٤١)

٤- أهداف السلوك التنظيمي:

أ- التنبؤ بالسلوك التنظيمي:

يمثل توقع سلوك الآخرين أو التنبؤ به Predicting Behavior مطلباً حيوياً يغطي جميع مجريات الحياة سواء داخل أو خارج التنظيمات وربما تكون حياتنا أكثر سهولة مما هي عليه إذا ما كانت لدينا القدرة علي التوقع أو التعرف المسبق، وفي التنظيمات يتزايد الاهتمام بالتنبؤ ببعض السلوكيات كالتنبؤ باتخاذ الأفراد لقرارات معينة.

ومما يجدر ذكره هنا أن التنبؤ بسلوك أو ظاهرة معينة قد لا يضمن في كثير من الحالات معرفة أو تفسير الأسباب الكامنة خلف هذا السلوك أو هذه الظاهرة كما أنه يضمن

وضع استراتيجية فعالة لإدارة ذلك السلوك، أو التحكم فيه، ومن ثم ينشأ الهدفان الآخران كمبررين لدراسة السلوك التنظيمي. (٤٢ : ٨)

ويهدف التنبؤ إلي التركيز علي الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة علي تصرف معين، واعتماداً علي المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستجابات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف علي المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة. (٥٩ : ٢٨، ٢٩).

ب- تفسير السلوك التنظيمي:

هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. لكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيم العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل. (٥٩ : ٢٨)

ج- السيطرة والتحكم في السلوك

ودراسة السلوك التنظيمي تعمل علي تنمية قدرتنا علي فهم وتوقع وتوجيه ذلك السلوك. ولأن الحياة في منظمات الأعمال ما هي إلا محصلة لسلوك الأفراد، فإن فهمنا لأسباب سلوك هؤلاء الأفراد وقدرتنا علي توقعه والتأثير فيه هو الذي سيمكننا من التعرف علي ملامح الحياة في تلك المنظمات، وهذه المعرفة ستعطينا الفرصة لتحسين هذه الحياة وتطويرها.

ثم نوظف هذا الفهم في محاولة الارتقاء بمستوى أداء الأفراد وزيادة رضاهم فإذا ارتفع أداء مجموع الأفراد بالمنظمة وتحسنت نوعية حياة العمل بها ننتظر أن تصبح المنظمة كلها أكثر نجاحاً، أي أن تزداد فعالية المنظمة ككل. (٣٦ : ٣٦، ٣٧)

وهذا يسهم في إبراز أهمية السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات ودوره في نجاح العمل والمنظمة ككل.

٥- السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه :

كل فرد يأتي للعمل بالمنظمة ومعه مجموعة متميزة من الخصائص الشخصية، والخبرة من العمل في منظمة أخرى، وخلفية معينة وعند محاولة التعامل مع هؤلاء الأفراد، لابد للسلوك التنظيمي أن ينظر بعين الاعتبار إلي الخصائص الشخصية التيأتي بها الأفراد إلي المنظمة. (٥٩ : ١٩)

وهناك عوامل كثيرة مؤثرة علي السلوك التنظيمي (أي سلوك العاملين داخل المنظمات) ومن بين هذه العوامل:

أولاً: حجم المنشأة والسلوك التنظيمي :

حجم المنشأة له تأثيره الكبير علي السلوك التنظيمي ففي المنشأة الكبيرة التي يعمل فيها آلاف من العاملين يسير العمل حسب نظم ولوائح وإجراءات محددة، وكل فرد في المنشأة قد حدد له في العمل دوراً يقوم به، وهو بهذا العمل يسهم مع غيره في تمكين المنشأة من تحقيق أهدافها.

وفي المنشآت كبيرة الحجم عادة ما يسود السلوك داخل المنشآت قدر كبير من الشكليات والرسميات لأن معرفة العاملين بعضهم لبعض محدودة والقائد في هذه الحالة يقود عاملين لا يعرف غالبيتهم ولا يعرف الكثير عن ظروف وأحوال ودوافع وسلوك كل واحد منهم وكثير ما يتعامل القائد الإداري معهم علي أنهم أرقام أو أدوات الأمر الذي يضر بالعمل بالمنظمة وبالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة. (٤٦ : ٢١٨).

ثانياً: توقعات الوطن وجماعات العمل والأسرة من العاملين :

الجماعة هي مجموعة من الأفراد المعتمدين علي والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة وينظم عملها مجموعة من القيم والقواعد التي توجه سلوك أعضائها بطريقة محددة وواضحة. (٦٨ : ١٠)

من العوامل المؤثرة علي السلوك التنظيمي (أي سلوك العاملين داخل المنظمات) توقعاتنا بالنسبة لهؤلاء العاملين فتوقعات الوطن أن يزداد الإنتاج وأن يحسنوا من جودته خاصة في الأوقات العصيبة التي قد يمر بها الوطن، والوطن يتوقع من العاملين أن ينهضوا ويهبوا لنصرته ورفعته والأخذ بيده في ساعات الشدة وكثيراً ما يرتفع العمال لمستوى هذا التوقع.

وجماعات العمل لها توقعات لكل عضو من أعضائها فهي تتوقع من كل عضو أن يخضع نفسه لقيمتها ومعاييرها وفي تتوقع منه أيضاً أن يرتفع بسلوكه للمستوى المقرر لعضو الجماعة وأن يوفق دائماً بين إشباع حاجاته وحاجات جماعة العمل.

كما أن المنظمة تتوقع من العاملين أن يعلموا علي إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وفي الوقت نفسه إشباع حاجات المنظمة للتقدم والنجاح والاستمرار. من المهم هنا أن يوفق العاملون بين إشباع حاجاتهم وبين إشباع حاجات المنظمة التي ينتمون إليها.

والأسرة لها توقعاتها وهي قدرة العامل علي إشباع حاجات الأسرة المادية والفسيولوجية مما قد يثقل كاهل العامل عن طريق عجزه عن طريق الأجر الذي يحصل عليه من العمل من إشباع هذه الحاجات مما يكون له الأثر السيئ في سلوكيات العمال من عدم المبالاة وإهمال وسلوك غير سوي. (٤٧: ٢٢٠)

ثالثاً: القيادة وأثرها علي السلوك التنظيمي

يعتبر القائد الإداري الناجح لابد أن يكون لديه القدرة علي التأثير في سلوك واتجاهات مرعوسيه الإداريين وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق الأهداف. (٣٥: ٨٣)

وتأثير القائد علي التابعين يأتي عن طريق:

- أنه قدوة للعاملين فإذا صلح الراعي صلحت الرعية.

- أنه يملك الثواب والعقاب لذا فتأثيره أكبر.

- أنه أكثر قدرة وخبرة. (٣٥: ٨٣)

لذا إذا أحسنا اختيار القادة الإداريين بحيث تتوفر لديهم القدرة علي توجيه العمل والعاملين وبحيث تكون لديهم الخبرة بالعمل الذي يتولون القيادة فيه فيكون له أعظم التأثير علي السلوك التنظيمي السائد بالمنشأة وعلي سلوك العاملين. (٤٧: ٢١٧، ٢٢٤)

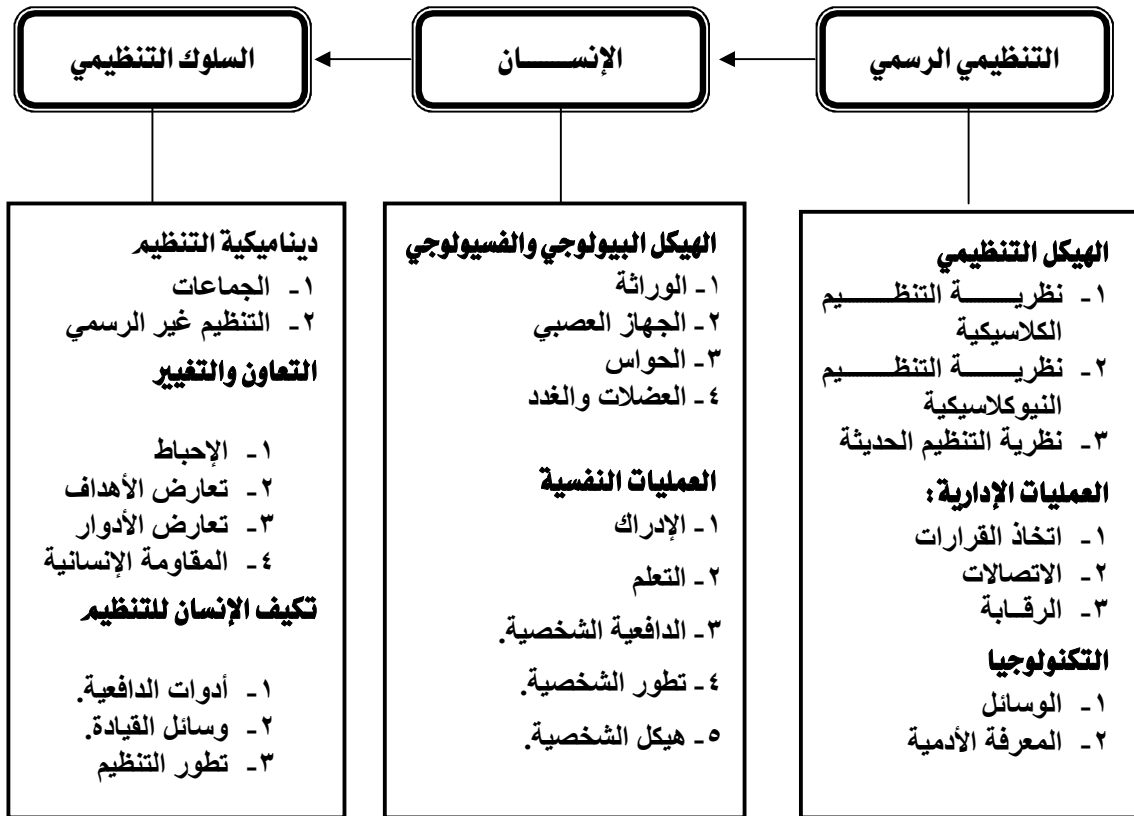
ويرى الباحثان أن السلوك التنظيمي ينطوي علي دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية والتي تتطلب القدرة علي التعامل بفاعلية وتعاون مع الأفراد في منظمات العمل فهما شاملان ودقيقان للسلوك الإنساني والتنظيمي علي حد سواء وأن هذا الفهم يتم عن طريق فهم الفروق والاختلافات في أداء وانجاز العاملين في المنظمات وأن سلوك الأفراد يتطلب معرفة ودراسة بعض العوامل المؤثرة في الأفراد لأن الأفراد يأتون إلي العمل بمختلف مجالاته وهم يحملون أنواع من السلوك تطورت ونمت قبل أن يمارسوا العمل الوظيفي.

٦- نموذج لدراسة السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه :

وفى هذا الصدد يوضح " محمد الحناوي " (١٩٩٠م) نموذج لدراسة السلوك التنظيمي :

إن الغرض الأساسي لأي نموذج هو تحديد المتغيرات المختلفة للظاهرة المراد دراستها ثم ربط هذه المتغيرات ببعضها البعض، وللأسف ليس هناك حتى الآن نموذج متكامل لدراسة السلوك التنظيمي، وإن كان نموذج أو ثائر يمثل خطوة كبيرة جدا في الطريق نحو بناء أساس نظري متين لعدم السلوك التنظيمي الحديث حيث أن السلوك التنظيمي ينتج بين التنظيم الرسمي والإنسان ويقوم هذا النموذج بربط المتغيرات المختلفة أفقيا ورأسيا، ويعتمد على مدخل الأنظمة العامة لأن السلوك التنظيمي له متغيرات عديدة ومتشابكة ويبدأ النظام بالتنظيم الرسمي الذي يتكون من ثلاثة عناصر.

- الهيكل. - العمليات. - التكنولوجيا. (٥٤ : ٣٩ ، ٤٠)



شكل (١)

نموذج لدراسة السلوك التنظيمي

العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي:

ويرى السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى أن السلوك التنظيمي يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج ومحصلة السلوك الفردي والجماعي والعلاقات بينها داخل العمل من جهة ونوع العلاقة بين المنظمة والبيئة من جهة أخرى. (١١ : ١٢٨)

ويرى أحمد ماهر (١٩٩٨) أن هناك مسئوليات من العناصر السلوكية والتي تكون بناء السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي.

أولاً: عناصر السلوك الفردي:

١- القدرات: وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمة على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات.

٢- التعلم: وهو يفيد المديرين العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

٣- الدافعية: وهو يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، والتسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

٤- الشخصية: وهو يساعد المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

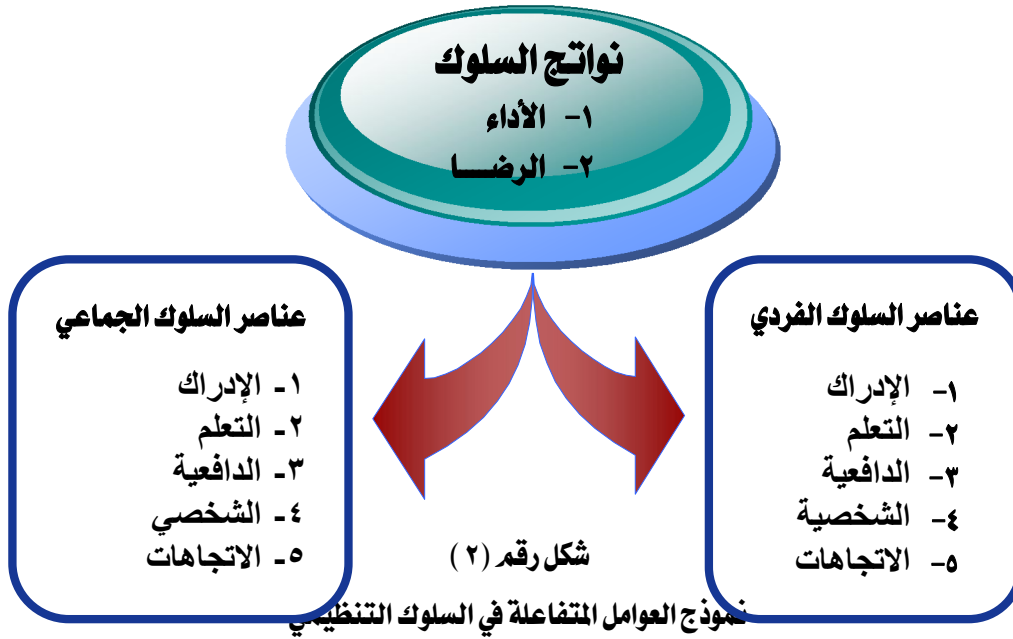
٥- الاتجاهات النفسية: يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل.

ثانياً: عناصر السلوك الجماعي:

١- الجماعات: ويتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، وظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

٢- القيادة: يفيد في التعرف على كيفية إكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

٣- الإتصال: يفيد في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الإتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية، والاجتماعات. (٤٠ : ٤٢)



الفصل الرابع

الاتحاد المصري لألعاب القوى

- الاتحاد المصري لألعاب القوى.
- ماهية الاتحاد الرياضي ومقررة واختصاصاته .
- مجلس الإدارة واختصاصاته .

الفصل الرابع

الاتحاد المصري لألعاب القوى

الاتحاد المصري لألعاب القوى :

- ماهية الاتحاد الرياضي ومقره واختصاصاته :

الاتحاد الرياضي هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة.

ويهدف الاتحاد الرياضي إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه. (١٨ : ٤١)

الاختصاصات التي يباشرها الاتحاد في إطار السياسة العامة للدولة وهي :

١- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية والارتقاء بمستواها.

٢- إدارة وشئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية والإشراف على تنفيذ هذه البرامج.

٣- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية المصرية ونقابة المهن الرياضية في جمهورية مصر العربية.

٤- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهوية والنظم الخاصة بها وتنظيم الاحتراف في حدود القواعد التي يضعها الاتحاد الدولي.

٥- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها وإعداد مراكز التدريب، ولا يجوز إنشاء مدارس للألعاب الرياضية الخاصة إلا بعد الحصول على ترخيص من مجلس إدارة الاتحاد.

٦- إبداء النصيحة والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف وذلك في ضوء القانون واللوائح المعمول بها من قبل الاتحاد وفي إطار السياسة العامة للمجلس القومي للرياضة.

٧- تمثيل جمهورية مصر العربية في المؤتمرات والاجتماعية الدولية الرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات أو الاجتماعات إذا ما أقيمت في الجمهورية بعد موافقة اللجنة الأولمبية المصرية بالنسبة للاتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة.

٨- دعم التمثيل المصري في الاتحادات الدولية والقارية والإقليمية بما يكفل التواجد المصري.

(١٨ : ١ - ٣)

- مجلس إدارة الاتحاد ومقره وإختصاصاته :

يدير شئون الاتحاد مجلس إدارة يتكون من :

١- رئيس وخمسة أعضاء يتم انتخابهم بالطريق السري المباشر بمعرفة الجمعية العمومية للاتحاد.

٢- أعضاء مجلس إدارة الاتحاد الدولي للعبة من المصريين إن وجدوا.

٣- ويجوز لمجلس إدارة الاتحاد ترشيح ثلاثة أعضاء من غير المرشحين في الانتخابات الأخيرة لمجلس الإدارة يصدر باعتماد ضمنهم لمجلس الإدارة قرار من الوزير المختص على أن يكون من بينهم امرأة إذا لم تسفر الانتخابات عن فوز أحدها.

٤- ويكون للأعضاء المشار إليهم بالبند (٢ ، ٣) كافة حقوق العضوية وعليهم جميع التزاماتها. (١٧ : ١٧)

- إختصاصات مجلس الإدارة :

١- إدارة شئون الاتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية والعمل على نشر اللعبة في إطار السياسة العامة للمجلس القومي للرياضة.

٢- النظر في طلبات الانضمام المقدمة من الهيئات طبقاً للأحكام الواردة في هذه النظام.

٣- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات المهمة بشئون اللعبة، ووضع الأسس الكفيلة لتعاون هذه الهيئات لأداء رسالة الاتحاد والعمل على نشر اللعبة والنهوض بها.

٤- تقديم النصح والمشورة لأعضاء الاتحاد وتسوية ما قد ينشأ بينهم من خلاف أو نزاع

٥- وضع اللوائح والقواعد المنظمة للعمل بالاتحاد فنياً ومالية وإدارياً على الجمعية العمومية للاتحاد في أول اجتماع لها للموافقة عليها وذلك بما لا يتعارض مع أحكام اللوائح والقرارات التي تصدرها الجهة الإدارية المختصة.

٦- تشكيل ما يراه من لجان فرعية سواء من أعضاء المجلس أو من غيرهم لتنظيم أعماله على أن يكون من بينها لجنة فنية، ولجنة للمسابقات، ولجنة للمدربين ولجنة للحكام، ولجنة للتمويل الذاتي.

٧- تعيين الموظفين الفنيين وغيرهم من العاملين بالاتحاد.

٨- تعيين الأجهزة الفنية والإدارية للمنتجات وعمل التعاقد معهم طبقاً لأحكام اللوائح الصادرة عن الجهة الإدارية المختصة.

٩- وضع الخطط اللازمة لإعداد الفرق القومية ونظم المسابقات وتطويرها وإعداد الكوادر الفنية وتحديد التجهيزات والمنشآت المطلوبة بهدف الارتقاء بمستوى اللعبة والقدرة على المنافسة دولياً وأولمبيا وعالمياً. (٦١ : ٤٤ ، ٤٦)

- فروع الاتحاد:

للاتحاد أن ينشأ فروعاً له في محافظات الجمهورية حسب نشاط اللعبة ويشترط لإنشاء الفرع وجود عدد سبع هيئات على الأقل فإذا كان عدد الهيئات أقل من ذلك تتضمن إلى عضوية أقرب فرع.

يدير الفرع لجنة تتكون من (رئيس - أربع أعضاء) ويصدر بتعيينهم لمدة أربع سنوات قراراً من مجلس إدارة الاتحاد بعد موافقة المجلس القومي للرياضة من بين ذوى الخبرة لشئون اللعبة التي يشرف عليها الاتحاد المستوفين للشروط المنصوص عليها في البنود من (١) إلى (٨) من المادة (٣٢) من هذا النظام، ويسرى على أعضاء اللجنة ما نصت عليه المادتين (٣٣) ، (٣٤) من هذا النظام.

تباشر فروع الاتحاد اختصاصاتها في حدود السياسة الفنية والإدارية والمالية التي يضعها مجلس إدارة الاتحاد ومديرية الشباب والرياضة المختصة.

تخضع فروع الاتحادات الرياضية لإشراف مديرية الشباب والرياضة المختصة ومجلس إدارة الاتحاد من جميع النواحي الفنية والمالية والإدارية ومتابعة أنشطتها المختلفة.

تتكون الجمعية العمومية للفرع من الهيئات أعضاء الفرع الواقعة في دائرة اختصاص الفرع وطبقاً للأوضاع المقررة لتكون الجمعية العمومية للاتحاد.

تختار اللجنة في أول اجتماع لها من يحل من الأعضاء محل الرئيس حالة غيابه أو توافر مانع لدي أو خلو منصبه لحين عودته أو زوال المانع أو تعيين بديل له.

وعلى لجنة الفرع تعيين مدير تنفيذي ومدير مالي للفرع يسرى عليهم ما يسرى على المدير التنفيذي والمدير المالي للاتحاد من أحكام ويجوز ندب بعض العاملين بمديريات الشباب والرياضة للقيام بذلك في حالة التعيين.

يجوز لمجلس إدارة الاتحاد بأغلبية الثلثين حل لجنة الفرع إذا ثبت بعد تحقيق يتم إجراءاته في هذا الشأن مخالفة اللجنة للقانون أو اللوائح أو قرارات الجمعية العمومية للاتحاد أو مجلس إدارة الاتحاد أو الجمعية العمومية للفرع.

يجوز للاتحاد إلغاء الفرع بعد تكوينه أو إدماجه في فرع آخر إذا فقد شرطاً من شروط تكوينه أو أصبح عاجزاً عن أداء رسالته، ويشترط في جميع الحالات اعتماد الجهة الإدارية المختصة لذلك. (١٨ : ٢٩ - ٣٠)

تبدأ السنة المالية للاتحاد من أول يوليو وتنتهي في آخر يونيو من كل عام، وتتكون الموارد المالية للاتحاد من:

- ١- اشتراكات الأعضاء.
 - ٢- حصيله إيرادات الحفلات والمباريات.
 - ٣- الإعانات.
 - ٤- التبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس الإدارة بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.
 - ٥- مصادر الإيرادات الأخرى التي يقترحها مجلس الإدارة بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.
- وعلى الاتحاد أن يودع أمواله النقدية باسمه في مصرف معتمد من البنك المركزي أو جهة إيداع أخرى رسمية مع إخطار الجهة المختصة بذلك.

تنظيم أعمال الاتحاد الفنية والمالية والإدارية :

- سجل محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
- سجل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
- سجل محاضر اجتماعات المكتب التنفيذي.
- سجل محاضر اجتماعات اللجان المختلفة (الحكام / المدربين / المسابقات،،،، الخ.
- سجل قيد اللاعبين وتصنيفهم إلى فئات مختلفة.
- سجل قيد المدربين وتصنيفهم إلى فئات مختلفة.
- سجل النشاط والبعثات الداخلية والخارجية.
- سجل نتائج البطولات.
- سجل الهيئات وأعضاء الاتحاد أو الفرع.
- سجل المناطق.
- سجل الشكاوي والاحتياجات.

- سجل الزيارات.
- سجل البريد الوارد.
- سجل البريد الصادر.

شئون المالية:

- سجل الإيرادات والمصروفات.
 - سجل الصندوق (السلف المؤقتة والمستديمة)
 - دفتر حسابات البنك.
 - سجل الاشتراكات.
 - دفتر تحصيل الإيرادات (الإيصالات)
 - دفتر العهد والخصم والإضافة.
 - دفتر الجرد.
 - دفتر قيد المناقصات والممارسات والمزايدات.
 - دفتر الشكايات الخاصة بالحساب الجاري بالبنك.
- (١٨ : ٢٦ - ٢٧)

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الخامس

الدراسات السابقة

- دراسات باللغة العربية :

١- دراسة "فضل صباح الفضلي" (١٩٩٧) (٥١) وعنوانها "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية" وهدفت الدراسة التعرف علي درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه علي مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٢٥٠) موظفاً بصورة عشوائية من خمسة جهات حكومية، واستخدم الباحث ان أدوات جمع البيانات قوائم الاستقصاء، وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه.

٢- دراسة "جمال محمد علي" (١٩٩٩) (٢٢) وعنوانها: "السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط" واستهدفت التعرف علي السلوك التنظيمي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط وتحديد السياسات الإدارية التي تتناسب مع العاملين بمديرية الشباب والرياضة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والدراسات المسحية وبلغ حجم العينة (٤٠٠) من العاملين بمديرية الشباب والرياضة واختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية وأوصت النتائج أن هناك اتجاهات إيجابية بمديرية الشباب والرياضة بأسيوط في السلوك التنظيمي والتي يجب العمل علي زيادتها لما لها من تأثير كبير علي فاعلية الارتقاء بمستوى العمل بالمديرية.

٣- دراسة "نشأت فضل محمود شرف الدين" (٢٠٠٠) (٦٧) وعنوانها " أنماط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين" واستهدفت الدراسة محاولة الكشف عن أنماط القيادة السائدة في مدارس التعليم العام في مصر، ومدى توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمي هذه المدارس، كذلك دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في تلك المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين بها، واستخدم الباحث ان المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٦٤٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (٦٠) مدرسة بواقع عشرون مدرسة من كل مرحلة من مراحل التعليم العام، واستخدم الباحث قوائم الاستقصاء في جمع البيانات، وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

٤- دراسة "عادل ريان محمد ريان" (٢٠٠٠) (٣٣) وعنوانها "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه" واستهدفت الدراسة التعرف

علي محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين والنتائج المترتبة عليه،
ويستخدم الباحث المنهج الوصفي وقوائم الاستقصاء في جمع البيانات، وبلغت العينة
(٣٥٠) من العاملين بالجهاز الإداري، وكانت أهم النتائج أن حصول المرؤوسين علي
بعض العوامل ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطاً موجباً
بمدى التزامه وجدانياً تجاه المنظمة.

٥- دراسة "جيهان أحمد محمد خليل" (٢٠٠٢) (٢٦) وعنوانها "تقييم أثر تنظيم الهيئة العامة
للتأمين الصحي علي السلوك التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية علي فرع القاهرة".
واستهدفت الدراسة التوصل إلي الأسس العلمية للتنظيم والسلوك التنظيمي للعاملين،
ويستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي وقوائم الاستقصاء في جمع
البيانات، وبلغت عينة الدراسة الإداريين، الأخصائيين، المنقعين، الخدمة المعاونة، (٦٠)
من المديرين، وكانت أهم النتائج: ١- وجود نقص في شرح مسؤوليات كثيرة للوظائف
بالهيكل التنظيمي واتصافها باللبس والغموض. ٢- وجود طول وتعقيد في الإجراءات
اللازمة لانجاز الأعمال. ٣- وجود تأكيد من الإداريين أن هناك ازدواجية للعمل داخل
الإدارة المختلفة. ٤- نقص توافر النوعية الجيدة المؤهلة من المعلمين في جميع
التخصصات بالقدر المطلوب. ٥- نقص في التعاون وروح الجماعة بين العاملين بعضهم
البعض بالإدارة وبين الإدارات الأخرى لانجاز العمل المطلوب.

٦- دراسة "نادية حبيب أيوب" (٢٠٠٠م) (٦٤) وعنوانها "السلوك التنظيمي الإداري
الابتكاري لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" واستهدفت الدراسة التعرف
على مدي تأثير السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في
العمل والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل، والتعرف على مدي الاختلافات الموجودة
في السلوك الابتكاري لدي المديرين باختلاف مستوى التعليم وطول فترة الخبرة لديهم،
شملت عينة الدراسة على (٣١٧) فرد واستخدمت الباحث بأنه الاستبيان كأداء لجمع
البيانات وكانت أهمية النتائج تشير إلى أن السلوك الابتكاري لدي المديرين يختلف
باختلاف خصائصهم الشخصية كالخبرة والتعليم مما يؤثر على سير العمل داخل الهيئات.

٧- دراسة "بسام صلاح محمود" (٢٠٠٤م) (١٩) وعنوانها "السلوك التنظيمي وعلاقته
ببعض المتغيرات الوظيفية لدي القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في جمهورية
مصر العربية"، "دراسة ميدانية" واستهدفت الدراسة تحديد واقع السلوك التنظيمي للقيادات
المدرسية بالتعليم الثانوي العام في مصر وإيجاد مستوى التنظيمي ومكوناته الثلاثة
(وجداني - معياري - مستمر) لدي هذه القيادات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في السلوك التنظيمي العام ومحاورة المختلفة، لو توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في السلوك التنظيمي العام تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي، غموض الدور والعلاقات مع الآخرين وظروف العمل تبعاً لمتغيرات عدد سنوات الخبرة.

٨- دراسة "أحمد مداوس اليامي" (٢٠٠٥م) (٩) وعنوانها " مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي، مراجعة لبعض الأدبيات الغربية" استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم التغذية العكسية وعلاقته بالسلوك التنظيمي، ومدى فائدة التغذية العكسية في المساعدة على فهم سلوك المنظمات الإدارية، وكانت أهم النتائج تشير إلى ضرورة الانتباه من الباحث للتعرف على أنواع التغذية العكسية التي تمارس في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال العربية، وذلك لأن هناك ندرة في البحث في مفهوم التغذية العكسية في الأدبيات العربية.

٩- دراسة " راندة محمد سلامة" (٢٠٠٨م) (٢٨) بعنوان " السلوك التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط" هدفت الدراسة إلى تقديم السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة التعليمية داخل جامعة أسيوط، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أعدت الباحثة استبياناً مكونه من (٩٦) عبارة بغرض التعرف على الواقع الفعلي للسلوك التنظيمي، وقامت العينة من (٢٠٠) فرد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية يتمثلون العاملون بالإدارة التعليمية وقد أوضحت النتائج أن محور (القيادة - اتخاذ القرار - الاتصال - الرقابة) عالية الاستجابة لإدارات شمال أسيوط بينما محور (التماسك الجماعية - الدافعية) فقد كانت مستخدمة في محافظة أسيوط، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تدعيم وتعزيز مفاهيم وأهداف السلوك التنظيمي بالأدوات أن هذا يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل - وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء الإدارة.

- الدراسات الأجنبية:

١٠- دراسة "لينج تسان وينج" Lung Tsan & Wing (١٩٩٤) (٧٦) وعنوانها "العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين وبين صحة المناخ التنظيمي للمدارس". واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت العينة حوالي (٢٠٠ معلم)، واستخدم الباحث أسلوب قوائم الاستقصاء في جمع البيانات، وكانت نتائج الدراسة أن البيئة الصحية للمناخ المدرسي يمكن أن يبنى بأداء المعلمين في المدرسة، وعلي الأخص فإن احترام المعلم والتخصص الأكاديمي والتعاون المؤسسي كانوا لهم الدور الأقوى في الالتزام التنظيمي للمعلم.

١١- دراسة "جيرنج وآخرون" Gearing & Others (١٩٩٦) (٧١) وعنوانها: "الالتزام

التنظيمي لمساعدى المدير"، واستهدفت الدراسة قياس مستوى الالتزام التنظيمي لمساعدى المدير في ولاية وسكنس الأمريكية وتحديد الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي بين المهنيين وغير المهنيين من مساعدى المديرين ومقارنة علاقة المتغيرات السابقة للمهنيين في مقابل غير المهنيين من مساعدى المدير من خلال النظر إلي التزامهم التنظيمي، واستخدم الباحث أن المنهج الوصفي وقوائم الاستقصاء في جمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من المهنيين من مساعدى المدير في التعليم الثانوي في ولاية وسكنس الأمريكية، وكانت أهم النتائج: ١- عدم وجود فروق جوهريّة بين مستوى الالتزام التنظيمي لمساعدى المديرين وكل من متغيرات العمر، سنوات العمل في الحالة الوظيفية، سنوات العمل في النظام المدرسي، الخصائص الوظيفية، خبرات العمل. ٢- هناك ارتباط بين كل من خبرات العمل والخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي السابق لمساعدى المديرين.

١٢- دراسة "سيلفيا هاتون" Sylvia & Hatton (١٩٩٨) (٨١) وعنوانها "دراسة الالتزام

التنظيمي للمعلمين في الأداء الراقي والوضع الاجتماعي والاقتصادي المنخفض" واستهدفت الدراسة، تعريف الشروط التنظيمية التي تسهل مستويات عالية من التزام المعلم بنجاح التلميذ ومظاهر المستويات العليا لالتزام المعلمين التنظيمي في مثل هذه المدارس، واستخدم الباحث المنهج استقصاء لقيام الالتزام التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن مستويات عالية من التزام المعلم داخل المدرسة تتوقف علي توافر مجموعة من الشروط وهي اتخاذ القرار المشترك داخل المدرسة، المناخ الارتباطي والاجتماعي الإيجابي داخل المدرسة، التنمية المهنية المستمرة للمعلم، الاهتمام والتقدير من الآخرين، القيادة الإدارية القوية.

١٣- دراسة " تشينج ، بين تشونج (١٩٩١م) (٦٩) "Cheng, Yin Cheong" وعنوانها

" أسلوب القيادة لدى المديرين والعملية التنظيمية في المدارس الثانوية" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أسلوب قيادة المدير والعملية التنظيمية في المدارس الثانوية استخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت العينة على (٦٤) مدرسة ثانوية (٦٧٢) معلم في هونج كونج وكانت أهم النتائج تشير إلى أن هناك علاقة قوية بين القيادة والعملية التنظيمية، تؤثر القيادة الناجحة في العملية التنظيمية تأثيراً إيجابياً، هناك ارتباط بين العملية التنظيمية الناجحة ومدى فاعلية القيادة الجيدة في المدارس الثانوية.

١٤- دراسة " يركز ، ديانا وآخرون" "Yerkes, Deana & Others" (١٩٩٢م)

(٨٣) وعنوانها " المنظور التنظيمي والسلوك المؤثر في القيادة" واستهدفت الدراسة

التعرف على الفروق بين المنظور التنظيمي والسلوك التنظيمي المؤثر في القيادة بالولايات المتحدة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (٥٧٠) معلم تم اختيارهم بطريقة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية، وكانت أهم النتائج تشير إلى المورد البشري في أهم مورد في السلوك التنظيمي، لابد من تدريب الأفراد على استخدام الأسس التنظيمية المختلفة وبخاصة السياسة الرمزية.

١٥- دراسة " راشفورد " "Rachford" (١٩٩٢م) (٧٨) وعنوانها " الإدارة الفعالة عبر المستويات التنظيمية"، وهدفت الدراسة التعرف على المستويات التنظيمية في البيئة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج تشير إلى أن قيام الفرد بمهامه بنجاح على كل المستويات يحقق الأهداف المطلوبة على أفضل وجه ويعطي نموذجاً للإدارة التعليمية الفعالة، ضرورة الاهتمام داخل المنظمة بجميع المستويات الفردي، والفريق المباشر للعمل، الفريق المقيم، الخطة الإستراتيجية للمنظمة، ضرورة تحديد المستويات بشكل دقيق لكل فرد داخل المنظمة حتى يتم إنجاز المهام نجاح،

١٦- دراسة " هانسون، أي مارك " " Hanson, E . Mark " (١٩٧٠) (٧٢) وعنوانها " الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي " واستهدفت الدراسة زيادة الوعي داخل الإدارات التربوية بالسلوك الإنسانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها السلوك التنظيمي يعمل على فهم طبيعة المواقف المتعددة والمغيرة التي يواجهها المديرين داخل المنظمة ويساعد في تطوير الأداء خاصة (القيادة - الاتصال - صراع الأداء).

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة تمكن الباحث من الاستفادة من تلك الدراسات في إعداد محتوى الإطار النظري والاستفادة من آراء المتخصصين في مجال الإدارة، كذلك تحديد المنهج المناسب لإجراءات البحث وتحديد الأداء المناسبة لجمع البيانات وكيفية تصميم استمارة الاستبيان وأيضاً المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على طريقة عرض النتائج ومناقشتها استخلاص النتائج، واتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول السلوك التنظيمي في المنظمات مثل دراسة "جمال محمد على يوسف" (١٩٩٧م) ودراسة " رندا محمد سلامة" (٢٠٠٨م) وقد أفادت الباحث في التعرف على تطور نظام التقويم في هذه النوعيات من المنظمات كما استفاد الباحث منها في تفسير وتحليل نتائج الدراسة. كما أفادت الباحث في التعرف على المحاور الرئيسية للسلوك التنظيمي من الجانب الإداري.

الفصل السادس

خطة وإجراءات البحث

- أولاً: منهج البحث.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: عينة البحث.
- رابعاً: وسائل وأدوات جمع البيانات.
- خامساً: المعاملات العلمية للاختبارات.
- سادساً: الدراسات الاستطلاعية.
- ثامناً: المعالجات الإحصائية.

الفصل السادس

خطة وإجراءات البحث

أولاً : منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

ثانياً : مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث أعضاء مجلس إدارة الاتحاد واللجان الفنية التابعة له وإدارى أفرع الاتحاد والمدربين الدوليين واللاعبين الدوليين.

ثالثاً : عينة البحث :

بلغت عينة البحث (١٢٠) من العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى وفروع الاتحاد واللاعبين الدوليين والمدربين الدوليين، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع مجتمع البحث إلى طبقات في المهنة، ثم اختيرت عشوائية من كل طبقة بناء على المعادلة الآتية:

ط د

ل و = ل و × _____ حيث ل و = العينة المختارة

ن

ل = حجم العينة الكلية ط د = حجم الطبقة ن = إجمالي المجتمع. (٢٠ : ٢٤٠)

وقد تم استبعاد أصحاب الحرف أو الأعمال الحرفية حيث أنهم يقومون بأعمال المساعدة فقط مثل (نظافة - شحن - زراعة - الخ) وأيضاً حيث أنهم لا يحملون أي مؤهل دراسي.

جدول (١)

توزيع عينة البحث

الوظيفة	الصفة	العدد	%
المستوى الوظيفي	مجلس الإدارة	٧	٥,٨٣
	اللجان الفنية	٢٠	١٦,٧
	إداري الاتحاد	١٠	٨,٣٣
	أفرع الاتحاد	٣٥	٢٩,٢
	المدربين الدوليين	٤	٣,٦٧
	اللاعبين دوليين	٤٤	٣,٣٣
المجموع		١٢٠	%١٠٠
المؤهل	عالي	٥٠	٤١,٦٦
	فوق المتوسط	٤٠	٣٣,٣٣
	متوسط	٣٠	٢٥,٠٠
المجموع		١٢٠	%١٠٠

أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بالإطلاع علي بعض المراجع العلمية والبحوث التطبيقية وكذلك المجالات العلمية المنشورة المرتبطة بموضوع البحث كما اطلع الباحث علي أبحاث الترقية بالمكتبة والتي ترتبط بالبحث، كما اطلع الباحث علي شبكة الإنترنت، واستطاع الباحث التوصل إلي مجموعة كبيرة من التعاريف والمعلومات العلمية الخاصة بالسلوك التنظيمي وأثره علي العاملين بالمؤسسات المختلفة.

وساهم كل هذا في توثيق الإطار النظري والتطبيقي للبحث وكذلك في عمل استمارة استبيان كالآتي:

١ - الاستبيان:

تعد الاستبيان أحد الأساليب المتعددة التي تستخدم في الدراسات التي تعتمد علي المنهج الوصفي، وهي وسيلة للحصول علي إجابات مكتوبة لعدد من الأسئلة الموضوعية للكشف عن أداء الفئة التي تدور حولها الدراسة واتجاهاتها نحو الموضوعات التي تتضمنها.

وقد قام الباحث بإعداد وتصميم استمارة استبيان للسلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى بهدف التعرف علي تأثير السلوك التنظيمي علي العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

٢ - مراحل إعداد الاستبيان.

أولاً: اتبع الباحث في بناء الاستبيان الإجراءات التالية:

١- أفادت الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة ومن الإطار النظري منها في تحديد محاور الاستبيان وفي صياغة العبارات الخاصة بكل محور من محاورها، وقد خرج الباحث من هذه الإجراءات بالعديد من العبارات الصالحة من حيث المحتوى لقياس ما وضعت لقياسه.

٢- تم تحديد عدد المحاور مرفق (٢) ثم عرضها علي الخبراء المتخصصين مرفق (١) لكل بعد ثم عرضها علي الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة وفي مجال العمل في الاتحاد المصري لألعاب القوى وقد حدد الباحث مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوافر الخبير تتمثل في الآتي:

- أن يكون الخبير حاصل على درجة أستاذ دكتور في كلية التربية الرياضية أو كلية التجارة.

- ممن تتوافر لديه الخبرة لا تقل عن ٢٠ عاماً في مجال الإدارة والإدارة الرياضية.
- أن يكون قائم بتدريس الفعلي بالجامعات المصرية.
- ثم اختيار الباحث عدد الخبراء والبالغ عددهم (١٣) خبير كما يوضحه جدول رقم (٢).

جدول (٢)

آراء الخبراء حول محاور الاستبيان "للسلوك التنظيمي" بالاتحاد المصري لألعاب القوى (ن = ١٣)

م	المحور	موافق	غير موافق	النسبة	حالة المحور
١	اتخاذ القرار	١٣	-	١٠٠%	/
٢	الاتصالات	١٣	-	١٠٠%	/
٣	القيادة	١٣	--	١٠٠%	/
٤	الرقابة	١٢	١	٩٢%	/
٥	التماسك بين الجماعة	١٠	٣	٧٦%	/
٦	الدافعية	١١	٤	٨٤%	/
٧	الحوافز	٤	٨	٣٠%	حذف
٨	التوجيه	٣	٩	٢٣%	حذف
٩	إدارة الصراع	٩	٢	٦٩%	/
١٠	الانتماء	٣	١٠	٢٣%	حذف

تم حذف بعض المحاور السابقة وهي محور الحوافز - الانتماء - التوجيه لأنها أقل من ٦٠ % .

جدول (٣)

ترتيب المحاور بعد آراء الخبراء

م	ترتيب المحاور
الأول	إتخاذ القرارات
الثاني	الاتصال
الثالث	القيادة
الرابع	الرقابة
الخامس	الدافعية
السادس	التماسك بين الجماعة
السابع	إدارة الصراع

٣- بعد حذف المحاور وفقاً لآراء الخبراء رأي الباحث عند صياغة العبارات للاستبيان الاتسام بالموضوعية والبساطة، وأن تكون مقيدة حتى تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.

٤- حاول الباحث تغطية جوانب السلوك التنظيمي في الاتحاد المصري لألعاب القوى كما عمل أن تكون العبارات في الاستبيان مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله وبصورة لا تؤدي إلى الملل من ناحية أخرى.

٥- تم الاعتماد علي صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية مرفق (٣) علي بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط - كلية التجارة بسوهاج - كلية التجارة بأسيوط، كلية التربية الرياضية بالهرم، وذلك للتعرف حول مدى مناسبة وارتباط كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه وإلى الاستبيان ككل وبناء علي ذلك تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها كما يلي:

ثانياً: إعداد العبارات:

بعد تحديد محاور الاستبيان قام الباحث بوضع عبارات لكل محور وتم عرض الاستبيان في صورته الأولية علي الخبراء وكان عدد العبارات (٧٣) وقد تم إجراء بعض التعديلات (حذف - تعديل وإضافة) وذلك من خلال تقدير ميزان ثلاثي هام بدرجة كبيرة (٥ درجات)، هام بدرجة متوسطة (٣ درجات) هام بدرجة ضعيفة (درجة واحدة)، وقد تم حذف العبارات التي تقل نسبتها عن ٧٠% من المجموع الكلي للتكرارات فأصبح الاستبيان بعد حذف السادة الخبراء (٦٠) عبارة مرفق (٤).

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بتطبيق الاستبيان علي العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى وبعض أفرع الاتحاد "عينة عشوائية" قوامها (٣٠) فرد من المحركين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

وذلك خلال المدة من ٢٠/١٢/٢٠١٣ إلي ٥/١/٢٠١٣

واستهدفت الآتي:

١- مدى مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.

٢- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.

٣- تحديد زمن تطبيق الاستبيان.

٤- التعرف علي أي صعوبات في عملية التطبيق.

٥- إيجاد ثبات التطبيق.

صدق الاستبيان:

لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان قام الباحث بحساب نوعين من الصدق (١) صدق المحكمين (٢) صدق الاتساق الداخلي.

أ- صدق المحكمين:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان علي السادة الخبراء وعدد (١٣) خبير وذلك لحساب معامل الصدق جدول (٣) يوضح ذلك وتم حساب الأهمية النسبية كالآتي :

الدرجة المقدرة

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{100 \times (\text{عدد الخبراء} = 13 \text{ خبير})}{\text{أعلى ميزان تقديري} \times \text{عدد الخبراء}}$$

جدول (٤)

الأهمية النسبية والترتيب للعبارة المعبرة عن محور اتخاذ القرار

باستبيان السلوك التنظيمي

(ن-١٣)

م	العبارة	أهميتها للخبير			الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٣	٥			
١	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بالاتحاد	١٢	١		٦٣	٩٦,٩٢%	
٢	يتم اتخاذ القرار بعد دراسة تقارير اللجان المختلفة	١١	٢		٦١	٩٣,٠٤%	
٣	هناك مراعاة للأندية الكبيرة في عملية اتخاذ القرار	١٠	٢	١	٥٧	٨٧,٦٩%	
٤	يعطي الاتحاد المصري لألعاب القوى الفرصة في المشاركة في صنع القرار	١٠	٢	١	٥٧	٨٧,٦٩%	
٥	تتخذ الإدارة القرارات التي يتحتم اتخاذها في المواقف المختلفة	١١	٢		٦١	٩٣,٠٤%	
٦	تستخدم الإدارة العليا كل المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار	١٢	١		٦٣	٩٦,٩٢%	
٧	تتجاهل الإدارة العليا الآراء المعارضة عند اتخاذ القرارات	١٠	١	٢	٥٥	٨٤,٦١%	
٨	يوافق العاملون علي قرارات تخصيص الموارد التي يتم اتخاذها من قبل الاتحاد	٨	٢	١	٦٤	٩٨,٤٦%	
٩	مصلحة العمل هي العنصر الحاسم في اتخاذ القرار	١١	١	١	٥٩	٩٠,٧٦%	
١٠	يري الرؤساء في الاتحاد أن قرار الفرد السريع مرغوب فيه طالما يحل مشكلات	١٠	٢	١	٥٧	٨٧,٦٩%	
١١	تتدخل المجالات والاعتبارات الشخصية في عملية اتخاذ القرارات	٨	٤	١	٥٣	٨١,٥٣%	
١٢	يبادر الاتحاد باتخاذ قرارات جديدة عندما يتطلب الموقف ذلك	١٠	٣		٥٩	٩٠,٧٦%	
١٣	ينفرد الرئيس بصنع القرار	٣	٣	٧	٣١	٤٧,٦٩%	حذف
١٤	أشعر أن صياغة القرارات بها كلمات غير واضحة	٢	٨	٣	٣٧	٥٦,٩٢%	حذف
١٥	يتأثر النجاح في العمل عند حدوث ديكتاتورية في القرارات	٧	٣	٣	٤٧	٧٢,٣٠%	حذف

يتضح من الجدول رقم (٤) أن إجمالي عدد العبارات (١٥) عبارة تم حذف ٣ عبارات وهي رقم ١٣، ١٤، ١٥، فأصبح إجمالي عدد العبارات ١٢ تتراوح نسبة الموافقة ما بين ٨١: ٩٦% .

جدول (٥)

الأهمية النسبية لعبارات محور الاتصال باستبيان السلوك التنظيمي

بالاتحاد المصري لألعاب القوى

(ن=١٣)

م	العبارة	أهميتها للخبير			الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٢	٣			
١	يتردد العاملون في إعلان مخالفتهم لآراء الاتحاد عندما يتطلب الأمر ذلك	١١	١	١	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٢	يعتمد العاملون علي القنوات الرسمية في الاتصال	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٣	توفر الإدارة المرونة وسهولة موائمة التغيرات السريعة في عملية الاتصال	٩	١	٣	٥١	٧٨,٤٦ %	
٤	تلقي التقارير التي نرفعها عن مشاكلنا العناية الكافية من الاتحاد	١٠	-	٣	٥٣	٨١,٥٣ %	
٥	يساعد نظام الاتصال الحالي علي توفير المعلومات في الوقت المناسب	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٦	يصر الاتحاد علي أن تكون الاتصالات مكتوبة مهما كانت المسألة عاجلة وخطيرة	١١	٢	-	٦١	٩٣,٠٤ %	
٧	يقوم الاتحاد بعمل اجتماعات عامة ودورية مع العاملين لمناقشة الأمور المختلفة	١٠	٣	-	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٨	يتردد العاملون في نقل جميع مشاكل العمل لرؤسائهم الأعلى منهم	١٠	٢	٣	٥٧	٨٧,٦٩ %	
٩	يساعد نظام الاتصال الحالي علي تقليل الاشاعات داخل المنظمة	٩	٣	١	٥٥	٨٤,٦١ %	
١٠	يجد الاتحاد علي إتباع التسلسل الإداري عند الاتصال	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
١١	تسهم وسائل الاتصال الحديثة في نجاح العمل	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
١٢	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين علي فهم كافة العناصر التي تكون منها العملية الإدارية بالاتحاد	٩	٤	-	٥٧	٨٧,٦٩ %	
١٣	تصل الشكاوي والمقترحات إلي المستويات الأعلى بسهولة	٣	٨	٢	٤١	٦٣,٨٧ %	حذف
١٤	يسيطر الروتين علي وسائل الاتصال بالاتحاد وفروعه	٥	٦	٢	٤٥	٦٩,٢٣ %	حذف

يتضح من جدول (٥) أن إجمالي عدد العبارات ١٤ عبارة تم حذف عدد (٢) عبارة عبارة رقم (١٣)، (١٤) فأصبح إجمالي عدد العبارات (١٢) عبارة تتراوح نسبة الموافقة ما بين ٧٨ : ١٠٠ % .

جدول (٦)

الأهمية النسبية لعبارة محور القيادة باستبيان السلوك التنظيمي (ن = ١٣)

م	العبارة	أهميتها للخبير			الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٣	٥			
١	يهتم القادة بتدريب كل مرؤوس بالطريق المناسب لتحسين مهارته في العمل	١٠	٣	-	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٢	ينجح القادة في توصيل وجهة نظر المرؤوسين ومشاكلهم إلي الإدارة العليا	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٣	تركز القيادة علي الاتقان في العمل أكثر من التركيز علي الحكم	٩	٢	٢	٥٣	٨١,٥٣ %	
٤	تقدم القيادات كل الدعم والمساندة لمساعدة العاملين علي تأدية التكليف المخصص بهم وتحمل ضغط العمل	٩	٣	١	٥٥	٨٤,٦١ %	
٥	توفر القيادات جميع المعلومات للمرؤوسين بما يلزم لأداء عملهم في التوقيت المناسب	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
٦	تعمل القيادة علي زيادة الموارد المالية المتاحة	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٧	يدرك الرؤساء احتياجات العاملين ويعملون علي حلها	١١	٢	-	٦١	٩٣,٠٤ %	
٨	تعتبر القيادة العليا أن تفويض بعض سلطاتها قد ينقص من هذه السلطات	٨	٣	٢	٥١	٧٨,٤٦ %	
٩	يتساهل بعض القادة مع المرؤوسين لمصالح شخصية وعلاقات اجتماعية	٤	٣	٦	٣٥	٥٣,٤٨ %	حذف
١٠	يهتم الرؤساء باختبار القادة عن طريق الانتخاب	٥	٦	٢	٤٥	٦٩,٢٣ %	حذف

يتضح من الجدول رقم (٦) أن إجمالي عدد العبارات (١٠) عبارات تم حذف رقم (٩)، ورقم (١٠) فأصبح الإجمالي (٨) عبارات تتراوح النسبة ما بين ٧٨ : ١٠٠ % .

جدول (٧)

الأهمية النسبية لعبارات محور الرقابة باستبيان السلوك التنظيمي

(ن = ١٣)

بالاتحاد المصري لألعاب القوى

م	العبارة	أهميتها للخبير			الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٢	٣			
١	يشجع الاتحاد العاملين للرقابة الذاتية	١١	٢	-	٦١	٩٣,٠٤ %	
٢	يهتم الرؤساء بالفحص الدوري للأجهزة والأدوات	١٣	-		٦٥	١٠٠ %	
٣	يستخدم الاتحاد الوسائل الرقابية المناسبة لطبيعة العمل	٩	٢	٢	٦٣	٩٦,٠٠ %	
٤	تتهاون بعض القيادات في دورها الرقابي حرصاً على العلاقات الحسنة مع المرووسين	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٥	تعتني إدارة الاتحاد بالتقرير التي ترفع من مسئولية الفرق العناية الكافية	١٠	٣	-	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٦	تتحقق أهداف الاتحاد من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
٧	يستفيد الاتحاد بنتائج الرقابة في تحسين مستوى التخطيط	٩	٣	١	٦٢	٩٥,٣٨ %	
٨	يستخدم الاتحاد نتائج الرقابة كأساس من توقيع الجزاءات وليس منح المكافآت	٨	٤	١	٥٣	٨١,٥٣ %	
٩	يوفر الاتحاد الصحي للتعبير عن الآراء دون رقابة	١١	٢	-	٦١	٩٣,٠٤ %	
١٠	توقع الجزاءات علي أساس الرقابة علي الأفراد	١٠	١	٢	٥٥	٨٤,٦١ %	

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن عدد العبارات (١٠) عبارات تم قبولهم جميعاً
بالموافقة عليهم من السادة الخبراء إذا أصبح إجمالي عدد العبارات (١٠) عبارات تتراوح
النسبة ما بين ٨١ : ١٠٠ % .

جدول (٨)

الأهمية النسبية لعبارات محور الدافعية باستبيان السلوك التنظيمي (ن = ١٣)

م	العبارة	أهميتها للخير			الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٣	٥			
١	يعتبر الأجر الذي حصل عليه مناسب	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
٢	يشعر العاملون الذين يحققون أداءً مميزاً بتقدير خاص من الرؤوساء	١١	١	١	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٣	تتميز نظم الحوافز والمكافأة بالعدالة بين العاملين	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٤	ينشأ بين شعور أحياناً بأن عملي روتيني	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
٥	يشعر الفرد بالأمان والمساندة من زملائه عند تأدية عمله	١٠	٣	-	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٦	أتوقع علاقة إيجابية بين الجهد الذي أبذله وبين فرص الدقة في العمل	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
٧	لا تتسم الترقيات في الإدارة بالكفاءة في العمل	٤	٤	٥	٣٧	٥٦,٩٢ %	حذف
٨	يوفر الاتحاد التدريب المستمر للعاملين	٣	٣	٧	٣١	٤٧,٦٩ %	حذف

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن عدد العبارات (٨) عبارات تم حذف (٢) عبارة فأصبح إجمالي العبارات في المحور (٦) عبارات تتراوح نسبة الموافقة ما بين ٩٠ : ١٠٠ %

جدول (٩)

الأهمية النسبية لعببارات محور التماسك باستبيان السلوك التنظيمي (ن = ١٣)

م	العبارة	أهميتها للخير			الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٣	٥			
١	تفرض علينا الزمالة بعض القيود السلوكية التي قد لا تكون في صالح العمل	١١	٢	-	٦١	٩٣,٠٤ %	
٢	تعمل الإدارة علي تطوير المهارات الشخصية لأعضائها	١٣	-	-	٦٥	١٠٠ %	
٣	تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم	٦	٧	-	٥١	٧٨,٤٦ %	
٤	يسهل التعامل بين العاملين بالاتحاد بعضهم ببعض	٩	٢	٢	٥٣	٨١,٥٣ %	
٥	يحرص العاملون علي تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال	٨	٥	-	٥٥	٨٤,٦١ %	
٦	تساعد الإدارة العليا للاتحاد العاملين علي تحمل ضغط العمل والتكيف معه	١٣	-	-	١٣	١٠٠ %	
٧	يتمسك العاملون بالبقاء في العمل كلما أتقنوا العمل	٢	٣	٨	٣٧	٥٦,٩٢ %	حذف
٨	يؤثر سلوك العاملين علي نجاح العمل	٣	٥	٥	٣٥	٥٣,٨٤ %	حذف

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن عدد العبارات (٨) عبارات تم حذف (٢) عبارة رقم (٧) ورقم (٨) وتتراوح النسبة الموافقة ما بين ٧٨ : ١٠٠ % .

جدول (١٠)

الأهمية النسبية لعبارات محور إدارة الصراع القيادة باستبيان السلوك التنظيمي (ن = ١٣)

م	العبارة	أهميتها للخبير			الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	حالة المحور
		١	٣	٥			
١	تنحاز الإدارة إلي الفئات التي ترجع إليها عند حل الصراع	١٠	٣	-	٥٩	٩٠,٧٦ %	
٢	تحرص الإدارة علي توضيح السياسات العامة والسلطات الممنوحة والمسئوليات الملقاة علي عاتق كل فرد	١٠	١	١	٥٤	٨٣,٨٧ %	
٣	تعتمد الإدارة العليا علي أسلوب الإقناع عند حل الصراع أكثر من اعتمادها علي فرض إدارتها مستخدمة سلطاتها.	٩	٣	١	٥٥	٨٤,٦١ %	
٤	يحدث نزاع بين العاملين علي حدود اختصاصاتهم	١٢	١	-	٦٣	٩٦,٩٢ %	
٥	في حالة ثبوت تقصير في الأداء لا يختلف العاملون في من يكون سبب هذا التقصير	١٠	١	٢	٥٥	٨٤,٦١ %	
٦	عند حدوث اختلاف بين العاملين يحرص الرؤساء علي توضيح السلوك الذي يجب أن يلتزم به كل فرد	١١	٢	-	٦١	٩٣,٨٤ %	
٧	تساعد الخدمات المقدمة من الاتحاد علي الوصول بالموهوبين للمنتخب القومي	٣	٣	٧	٣١	٤٧,٦٩ %	حذف
٨	يشعر العاملون بالرضا التام عند العمل بالاتحاد	١	٣	٩	٢٣	٣٥,٣٨ %	حذف

يتضح من جدول رقم (١٠) أن إجمالي عدد العبارات (٨) عبارات تم حذف العبارات

رقم (٧) ورقم (٨) وتراوحت نسبة الموافقة ما بين ٨٣% : ٩٣% .

الصدق : (الاتساق الداخلي) :

جدول (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي (ن = ٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
١	يشارك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالاتحاد	٣٣,٣	١,٤٠	* ٠,٩٣
٢	يتم اتخاذ القرار بعد دراسة تقارير اللجان المختلفة	٢,٧٣	١,٥٥	* ٠,٩٣
٣	هناك مراعاة للأندية الكبيرة في عملية اتخاذ القرار	٢,٠٧	١,٣٦	* ٠,٨٤
٤	يعطي الاتحاد المصري لألعاب القوى الفرصة في المشاركة في صنع القرار	٣,١٣	١,٦٦	* ٠,٩٧
٥	تتخذ الإدارة القرارات التي يتحتم اتخاذها في المواقف المختلفة	٢,٨٠	١,٦١	* ٠,٩٤
٦	تستخدم الإدارة العليا كل المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار	٢,٦٠	١,٨٥	* ٠,٩١
٧	تتجاهل الإدارة العليا الآراء المعارضة عند اتخاذ القرارات	٣,٢٠	١,٤٢	* ٠,٩٣
٨	يوافق العاملون علي قرارات تخصيص الموارد التي يتم اتخاذها من قبل الاتحاد	٣,١٣	١,٦٦	* ٠,٩٧
٩	مصلحة العمل هي العنصر الحاسم في اتخاذ القرار	٤,٢٧	١,٣٤	* ٠,٧٦
١٠	يري الرؤوساء في الاتحاد أن قرار الفرد السريع مرغوب فيه طالما يحل مشكلات	٣,٠٧	١,٧٠	* ٠,٩٧
١١	تتدخل المجالات والاعتبارات الشخصية في عملية اتخاذ القرارات	٣,٨٧	١,٥٥	* ٠,٨٧
١٢	يبادر الاتحاد باتخاذ قرارات جديدة عندما يتطلب الموقف ذلك	٣,١٣	١,٥٧	* ٠,٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١١) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧٦ : ٠,٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي (ن = ٣٠)

م	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
١	يتردد العاملون في إعلان مخالفتهم لآراء الاتحاد عندما يتطلب الأمر ذلك	٣,٦٧	١,٥٢	* ٠,٩٤
٢	يعتمد العاملون علي القنوات الرسمية في الاتصال	٤,٢٠	١,٦٣	* ٠,٧٤
٣	توفر الإدارة المرونة وسهولة موائمة التغيرات السريعة في عملية الاتصال	٢,٦٠	١,٧٧	* ٠,٩٠
٤	تلقي التقارير التي نرفعها عن مشاكلنا العناية الكافية من الاتحاد	٤,٠٧	١,٤٦	* ٠,٨٧
٥	يساعد نظام الاتصال الحالي علي توفير المعلومات في الوقت المناسب	٢,٦٠	١,٦١	* ٠,٩١
٦	يصر الاتحاد علي أن تكون الاتصالات مكتوبة مهما كانت المسألة عاجلة وخطيرة	٤,٠٠	١,٥٥	* ٠,٨٧
٧	يقوم الاتحاد بعمل اجتماعات عامة ودورية مع العاملين لمناقشة الأمور المختلفة	٣,٣٣	١,٨٣	* ٠,٩٥
٨	يتردد العاملون في نقل جميع مشاكل العمل لرؤسائهم الأعلى منهم	٣,٤٧	١,٣٦	* ٠,٨٩
٩	يساعد نظام الاتصال الحالي علي تقليل الإشاعات داخل المنظمة	٢,٣٣	١,٥٢	* ٠,٨٩
١٠	يجد الاتحاد علي إتباع التسلسل الإداري عند الاتصال	٣,١٣	١,٦٦	* ٠,٩٤
١١	تسهم وسائل الاتصال الحديثة في نجاح العمل	٢,٣٣	١,٥٢	* ٠,٨٩
١٢	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين علي فهم كافة العناصر التي تكون منها العملية الإدارية بالاتحاد	٢,٦٧	١,٤٠	* ٠,٩١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٢) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧٤ : ٠,٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث

من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي (ن = ٣٠)

م	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
١	يهتم القادة بتدريب كل مرؤوس بالطريق المناسب لتحسين مهارته في العمل	٢,٦٠	١,٦١	* ٠,٩٦
٢	ينجح القادة في توصيل وجهة نظر المرؤوسين ومشاكلهم إلى الإدارة العليا	٢,٧٣	١,٦٤	* ٠,٩٧
٣	تركز القيادة على الاتقان في العمل أكثر من التركيز على الحكم	٣,٠٧	١,٦٢	* ٠,٩٥
٤	تقدم القيادات كل الدعم والمساندة لمساعدة العاملين على تأدية التكليف المخصص بهم وتحمل ضغط العمل	٢,٥٣	١,٣٦	* ٠,٨٩
٥	توفر القيادات جميع المعلومات للمرؤوسين بما يلزم لأداء عملهم في التوقيت المناسب	٢,٦٧	١,٧٥	* ٠,٩٧
٦	تعمل القيادة على زيادة الموارد المالية المتاحة	٢,٥٣	١,٧٢	* ٠,٩٥
٧	يدرك الرؤساء احتياجات العاملين ويعملون على حلها	٢,٩٣	١,٧٠	* ٠,٩٧
٨	تعتبر القيادة العليا أن تفويض بعض سلطاتها قد ينقص من هذه السلطات	٣,٢٠	١,٤٢	* ٠,٩١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٣) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٨٩ : ٠,٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع

من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي (ن = ٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
١	يشجع الاتحاد العاملين للرقابة الذاتية	٢,٦٠	١,٦١	* ٠,٩٣
٢	يهتم الرؤساء بالفحص الدوري للأجهزة والأدوات	٣,٢٧	١,٣٦	* ٠,٩٠
٣	يستخدم الاتحاد الوسائل الرقابية المناسبة لطبيعة العمل	٣,١٣	١,٧٤	* ٠,٩٥
٤	تتهاون بعض القيادات في دورها الرقابي حرصاً على العلاقات الحسنة مع المرؤوسين	٢,٠٠	١,٥٥	* ٠,٨٧
٥	تعتني إدارة الاتحاد بالتقرير التي ترفع من مسؤولي الفرق العناية الكافية	٢,٨٧	١,٥٧	* ٠,٩٦
٦	تتحقق أهداف الاتحاد من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب	٣,٢٠	١,٥٢	* ٠,٩٤
٧	يستفيد الاتحاد بنتائج الرقابة في تحسين مستوى التخطيط	٢,١٣	١,٥٥	* ٠,٩٠
٨	يستخدم الاتحاد نتائج الرقابة كأساس من توقيع الجزاءات وليس منح المكافآت	٢,٨٠	١,٥٢	* ٠,٩٥
٩	يوفر الاتحاد الصحي للتعبير عن الآراء دون رقابة	٣,٠٧	١,٧٠	* ٠,٩٦
١٠	توقع الجزاءات علي أساس الرقابة علي الأفراد	٣,٢٠	١,٦١	* ٠,٩٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

ينتضح من جدول (١٤) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٨٧ : ٠,٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلي الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الخامس
من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي

(ن = ٣٠)

م	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ز"
١	يعتبر الأجر الذي حصل عليه مناسب	١,٩٣	١,٤٩	* ٠,٨٨
٢	يشعر العاملون الذين يحققون أداءً مميزاً بتقدير خاص من الرؤساء	٣,٢٧	١,٧٢	* ٠,٩١
٣	تتميز نظم الحوافز والمكافأة بالعدالة بين العاملين	٤,١٣	١,٦٣	* ٠,٦٨
٤	ينشأ بين شعور أحياناً بأن عملي روتيني	٢,٦٠	١,٦٩	* ٠,٩٥
٥	يشعر الفرد بالأمان والمساندة من زملائه عند تأدية عمله	٢,٦٠	١,٦١	* ٠,٩٥
٦	أتوقع علاقة إيجابية بين الجهد الذي أبذله وبين فرص الدقة في العمل	١,٩٣	١,٤٦	* ٠,٨٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٥) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٦٨ : ٠,٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السادس
من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي

(ن = ٣٠)

م	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ز"
١	تفرض علينا الزمالة بعض القيود السلوكية التي قد لا تكون في صالح العمل	٣,٠٠	١,٦٦	* ٠,٩٥
٢	تعمل الإدارة علي تطوير المهارات الشخصية لأعضائها	٣,١٣	١,٥٧	* ٠,٩٣
٣	تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم	٢,٤٠	١,٥٩	* ٠,٩٤
٤	يسهل التعامل بين العاملين بالاتحاد بعضهم ببعض	٢,٨٧	١,٥٧	* ٠,٩٥
٥	يحرص العاملون علي تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال	١,٤٧	١,٠١	* ٠,٧٨
٦	تساعد الإدارة العليا للاتحاد العاملين علي تحمل ضغط العمل والتكيف معه	٢,٠٠	١,٥٥	* ٠,٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٦) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٧٨ : ٠,٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور السابع
من محاور لاستبيان السلوك التنظيمي
(ن = ٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
١	تفرض علينا الزمالة بعض القيود السلوكية التي قد لا تكون في صالح العمل	٣,١٣	١,٧٤	* ٠,٩٦
٢	تعمل الإدارة علي تطوير المهارات الشخصية لأعضائها	٢,٩٣	١,٧٠	* ٠,٩٧
٣	تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم	٣,٤٠	١,٥٢	* ٠,٩٤
٤	يسهل التعامل بين العاملين بالاتحاد بعضهم ببعض	١,٨٠	١,٢٤	* ٠,٨٢
٥	يحرص العاملون علي تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال	٢,٦٧	١,٥٨	* ٠,٩٣
٦	تساعد الإدارة العليا للاتحاد العاملين علي تحمل ضغط العمل والتكيف معه	٣,٥٣	١,٥٧	* ٠,٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٧) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة عبارات المحور السابع والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠,٨٢ : ٠,٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (١٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل والدرجة الكلية لاستبيان السلوك التنظيمي
(ن = ٣٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
١	اتخاذ القرار	٣٧,٣٣	١٧,١٣	* ٠,٩٩
٢	الاتصال	٣٨,٤٠	١٦,٧٨	* ٠,٩٨
٣	القيادة	٢٢,٢٧	١٢,١٥	* ٠,٩٩
٤	الرقابة	٢٨,٢٧	١٤,٦٦	* ٠,٩٩
٥	الدافعية	١٦,٤٧	٨,٣٧	* ٠,٩٩
٦	التماسك بين الجماعة	١٤,٨٧	٨,٢٣	* ٠,٩٨
٧	إدارة الصراع	١٧,٤٧	٨,٦٩	* ٠,٩٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٨) أن معاملات الارتباط بين محاور القياس ومجموع الدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠,٩٨ : ٠,٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لاستبيان السلوك التنظيمي.

الثبت:

جدول (١٩)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لاستبيان السلوك التنظيمي (ن = ٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة "ر" المحسوبة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	اتخاذ القرار	٣٧,٣٣	١٧,١٣	٤٠,٦٧	١٤,٧٨	* ٠,٩٣
٢	الاتصال	٣٧,٤٠	١٦,٧٨	٤٠,٦٧	١٥,٤١	* ٠,٩٦
٣	القيادة	٢٢,٢٧	١٢,١٥	٢٤,٥٣	١٠,٨٣	* ٠,٩٤
٤	الرقابة	٢٨,٢٧	١٤,٦٦	٣١,٠٠	١٢,٦٨	* ٠,٩٥
٥	الدافعية	١٦,٤٧	٨,٣٧	١٧,١٣	٧,٧٥	* ٠,٩٨
٦	التماسك بين الجماعة	١٤,٨٤	٨,٢٣	١٥,٩٣	٧,٢٥	* ٠,٩٥
٧	إدارة الصراع	١٧,٤٧	٨,٦٩	٢٠,٨٧	٩,٦٧	* ٠,٨٥
	الاستبيان ككل	١٧٥,٠٧	٨٥,٠٣	١٩٠,٨٠	٧٤,٦٢	* ٠,٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ * دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٩) أن قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور المقياس قد تراوحت ما بين (٠,٨٥ : ٠,٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات استبيان السلوك التنظيمي.

صدق الاستبيان:

صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الاستبيان علي (١٣) من خبراء علم الإدارة ملحق (١) واستبعد الباحث العبارات التي لم تحصل علي نسبة ٧٥% من آراء الخبراء واستثنى الباحث الخبراء في كفاية المقياس والأبعاد وكانت نسبة موافقة الخبراء علي صدق الاستبيان ٩٢% كما في

جدول (٢٠)

آراء المحكمين لدى كفاية الاستبيان لقياس السلوك التنظيمي

الدرجة	آراء الخبراء	الكفاية
٦٠ %	١٢	كافي تماماً (٥)
٣	١	كاف إلى حد ما (٣)
-	-	غير كافي
٩٢ %	-	الإجمالي

وبذلك تم وضع المقياس في صورته النهائية.

وقد قام الباحث بوضع مفتاح تصحيح لاستمارة الاستبيان ملحق () ثم قام بتطبيق الاستبيان علي العينة المختارة خلال الفترة من ٢٠١٤ / ١ / ٢٠ ، ٢٠١٤ / ٢ / ٢٠

المعالجات الاحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع الإجراءات استعان الباحث بالحاسب الآلي في المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- قيمة " ر " .
- تحليل التباين في اتجاه واحد.
- الدرجة المقدرة.
- الأهمية النسبية. وقد تم حسابها كالتالي:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{مجموعة الدرجات المقدرة للعبارة}}{\text{أعلى ميزان تقديري} \times \text{ن (عدد العينة)}} \times 100$$

وقد استخدم البرنامج الإحصائي Spss واختبار Sheffe



الفصل السابع

عرض ومناقشة النتائج

الفصل السابع

عرض ومناقشة النتائج

١- التساؤل الأول:

هل هناك اتجاهات إيجابية أو متوسطة أو سلبية تجاه تغيرات السلوك التنظيمي في الإتحاد المصري لألعاب القوى ؟

تم تحديد أو حساب قوة الاتجاه على طريق المعادلة التالية:

$$\text{مج ك} \times \frac{\text{س}}{\text{ن}} \quad \text{حيث ك} = \text{درجة العبارة} \quad \text{ن} = \text{عدد أفراد العينة}$$
$$\text{س} = \text{عدد الاستجابات} \quad (٣٩ : ١٤٦)$$

ثم تم تحديد حدود الثقة عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{حدود الثقة} = \text{متوسط مدى الاستجابة} \pm ١٩٦ \times \text{خ. م.}$$

$$\text{ن} = ٠,٨٠ \pm ١,٩٦ \times ٠,٠٤$$

وبناء عليه:

- ١- يعتبر الاتجاه إيجابي إذ بلغت قوته أكثر من ٨٧,٢٠ %
- ٢- يعبر الاتجاه سلبي إلى بلغت قوته ٧٢,٨٤ % فأقل من آراء العينة.
- ٣- يعتبر اتجاه متوسط إلى تراوحت قوته من ٧٢,٨٤ % : ٨٧,٢٠ %

جدول (٢١)

اتجاهات العاملين نحو اتخاذ القرار (ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الاتجاه %	نوع الاتجاه
١	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بالاتحاد	٨٥	متوسط
٢	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة تقارير اللجان المختلفة	٧٣,٦٧	متوسط
٣	هناك مراعاة للأندية الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات	٨٢,٦٧	متوسط
٤	يعطى الاتحاد المصري لألعاب القوى الفرصة في المشاركة في صنع القرار	٧٤,٥٠	متوسط
٥	تتخذ الإدارة القرارات التي يتحتم اتخاذها في المواقف المختلفة	٦٦,١٧	سلبي
٦	تستخدم الدارة العليا كل المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار	٩٢,٨٣	ايجابي
٧	تتجاهل الإدارة العليا الآراء المعارضة عند اتخاذ القرار	٥٧,٦٧	سلبي
٨	يوافق العاملون على قرارات تخصيص الموارد التي يتم اتخاذها	٥٢,٥٠	سلبي
٩	مصلحة العمل هي العنصر الحاسم في عملية اتخاذ القرار	٩٢,١٧	ايجابي
١٠	يرى الرؤساء إن قرار الفرد السريع مرغوب فيه طالما يحل مشكلات	٤٢,٨٣	سلبي
١١	تتدخل المجاملات والاعتبارات الشخصية في عملية اتخاذ القرار	٦٥	سلبي
١٢	يبادر الاتحاد باتخاذ قرارات جديدة عندما يتطلب الموقف ذلك	٩٥	ايجابي

يتضح من جدول (٢١) ما يلي :

أولاً: بالنسبة للعبارات الإيجابية:

يتضح أن العبارات (٣، ٩، ٦) قد حصلت على موافقة ٨٧,٢٠ % فأكثر من آراء العينة .

ثانياً: بالنسبة للعبارات السلبية:

يتضح أن العبارات (٥، ٧، ٨، ١٠، ١١) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤ % فأقل من آراء العينة .

ثالثاً: بالنسبة للعبارات المتوسطة:

يتضح أن العبارات (١، ٢، ٤، ٣) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤ % : أقل ٨٧,٢٠ % من آراء العينة .

جدول (٢٢)

إتجاهات العاملين نحو إتخاذ الإتصال (ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الإتجاه %	نوع الإتجاه
١	يتردد العاملون في إعلان مخالفتهم لأراء الاتحاد ندما يتطلب الأمر ذلك	٧٠,١٧	سلبى
٢	يعتمد العاملون على القنوات الرسمية في الإتصال	٩٣,٣٣	ايجابى
٣	توفر الإدارة المرونة وسهولة مواعمة التغيرات السريعة في عملية الإتصال	٧٠,٨٣	سلبى
٤	تلقى لتقارير التي نرفعها عن مشاكلنا العناية الكافية من الاتحاد	٦٠,١٧	سلبى
٥	يساد نظام الإتصال الحال على توفير المعلومات في الوقت المناسب	٩٠,٣٣	ايجابى
٦	يصر الاتحاد عل إن تكون الاتصالات مكتوبة مهما كانت المشكلة عاجلة	٨٤,١٧	متوسط
٧	يقوم الاتحاد بعقد اجتماعات عامة ودورية بين العاملين لمناقش الأمور المختلفة	٦٨,٠٠	سلبى
٨	يتردد العاملون في نقل جميع مشاكل العمل لرؤسائهم الأعلى	٧٤,٨٣	متوسط
٩	يساعد نظام الإتصال الحالى على تقليل الإشاعات داخل المنظمة	٤١,٦٧	سلبى
١٠	يصر الاتحاد على إتباع التسلسل الادارى في عملية الإتصال	٩٥,٠٠	ايجابى
١١	تسهم وسائل الإتصال الحديثة في نجاح العمل	١٠٢,٣٣	ايجابى
١٢	تهتم الادرة العليا بتدريب العاملين على فهم كافة العناصر التي تتكون منها العملية الإدارية بالاتحاد	٥٧,١٧	سلبى

يتضح من جدول (٢٢) مايلي :

أولاً: بالنسبة للعبارات الإيجابية:

يتضح أن العبارات (١٠,٢ ، ١١,٥) قد حصلت على موافقة ٨٧,٢٠% فأكثر من آراء العينة

ثانياً: بالنسبة للعبارات السلبية:

يتضح أن العبارات (١, ٣, ٤, ٧, ٩, ١٢) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤% فأقل من آراء العينة .

ثالثاً: بالنسبة للعبارات المتوسطة:

يتضح أن العبارات (٦, ٨) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤% : أقل ٨٧,٢٠% من آراء العينة .

جدول (٢٣)

إتجاهات العاملين نحو القيادة (ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الإتجاه %	نوع الإتجاه
١	يهتم القادة بتعريف كل مرؤوس بالطرق المناسب لتحسين مهارته في العمل	٦٢,٦٧	سلبى
٢	ينجح القادة في توصيل وجهة نظر المرؤوسين ومشاكلهم إلى الإدارة العليا	٩٥٦٤,١٧	ايجابى
٣	تركز القيادات بالاتحاد على الإتقان في العمل أكثر من لتركيز على الكم	٧٧,٥٠	متوسط
٤	تقدم القيادات كل الدعم والمساندة لمساعدة العاملين على تأدية التكليف المخصص له	٩٦,١٧	ايجابى
٥	تميل القيادات إلى الروتين في الإجراءات	٨٣,٣٣	متوسط
٦	تعمل القيادة على زيادة الموارد المالية المتاحة	٥٥,٨٣	سلبى
٧	يدرك الرؤساء احتياجات العاملين ويعملون على حلها	٦٩,٣٣	سلبى
٨	تعتبر القيادة العليا إن تفويض بعض سلطاتها ينقص من هذه السلطات	٧٤,٣٣	متوسط

يتضح من جدول (٢٣) مايلي :

أولاً: بالنسبة للعبارات الايجابية (٢,٤) وفقاً للترتيب الاتى

ثانياً: بالنسبة للعبارات السلبية :

يتضح أن العبارات (١ ، ٦ ، ٧) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤% فأقل من آراء العينة

ثالثاً: بالنسبة للعبارات المتوسطة :

يتضح أن العبارات (٣ ، ٥ ، ٨) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤% : أقل ٨٧,٢٠% من آراء العينة .

جدول (٢٤)

إتجاهات العاملين نحو الرقابة

(ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الإتياء %	نوع الإتياء
١	يشجع الاتحاد العاملين على الرقابة الذاتية	٩١,١٧	ايجابي
٢	يهتم الرؤساء بالفحص الدوري للأجهزة والادوات	٥٢,٣٣	سلبي
٣	يستخدم الاتحاد الوسائل الرقابية المناسبة لطبيعة العمل	٦٩,٨٣	سلبي
٤	تتهاون بعض القيادات في دورها الرقابي حرصا على العلاقات الحسنة مع المرؤوسين	٨٣,١٧	متوسط
٥	تعتني إدارة الاتحاد بالتقارير التي ترفع من مسئولية الفرق العناية الكافية	٦٤,٣٣	سلبي
٦	تتحقق أهداف الاتحاد من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب	٧٢,١٧	سلبي
٧	يستفيد الاتحاد من نتائج الرقابة في تحسين مستوى التخطيط	٩٩,٥٠	ايجابي
٨	تستخدم نتائج الرقابة كأساس لتوقيع الجزاءات وليس منح المكافآت	٦٢,٦٧	سلبي
٩	يوفر الاتحاد المناخ الصحي للتعبير ن الآراء بحرية بدون رقابة	٥٤,٣٣	سلبي
١٠	توقيع الجزاءات على أساس الرقابة على الأفراد فقط	٧٥,٨٣	متوسط

يتضح من جدول (٢٤) مايلي :

أولاً: العبارات الايجابية: رقم (١ ، ٧)

ثانياً: بالنسبة للعبارات السلبية:

يتضح أن العبارات (٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، ٩) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤ % فأقل من آراء العينة .

ثالثاً: بالنسبة للعبارات المتوسطة:

يتضح أن العبارات (٤ ، ١٠) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤ % : أقل ٨٧,٢٠ % من آراء العينة.

جدول (٢٥)

إتجاهات العاملين نحو الدافعية (ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الإتجاه %	نوع الإتجاه
١	يعتبر الجر الذي احصل عليه مناسب	٣٢	سلبى
٢	يشعر العاملون الذين يحققون أداء متميزا بتقدير خاص من الرؤساء	٨٦,٨٣	متوسط
٣	تتميز نظم الحوافز والمكافأة بالعدالة بين العاملين	٥٢,٥٠	سلبى
٤	ينتابني شعور أحيانا بان عملي روتيني	٦٤,٥٠	سلبى
٥	يشعر الفرد بالأمان والمساندة من زملاءه إثناء نادية العمل	٩٠	ايجابى
٦	أتوقع علاقة أجابية بين الجهد الذي أبذله وبين فرص الترقى في عمل	٩٠	ايجابى

يتضح من جدول (٢٥) مايلي :

أولا: بالنسبة للعبارات الإيجابية:

يتضح أن العبارة (٦,٥٠) قد حصلت على موافقة ٨٧,٢٠% فأكثر من آراء العينة.

ثانيا: بالنسبة للعبارات السلبية:

يتضح أن العبارات (١, ٣, ٤) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤% فأقل من آراء العينة

ثالثا: بالنسبة للعبارات المتوسطة:

يتضح أن العبارة (٢) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤% : أقل ٨٧,٢٠% من آراء العينة .

جدول (٢٦)

إتجاهات العاملين نحو التماسك بين الجماعة (ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الإتجاه %	نوع الإتجاه
١	تفرض علينا الزمالة بعض لقيود السلوكية التي قد لا تكون ف صالح العمل	٨٠,٣٣	متوسط
٢	تعمل الادارة على تطوير المهارات الشخصية لاعضاءها	٦٧,٥٠	سلبى
٣	تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم	١٠٠	ايجابى
٤	يسهل التعامل بين العاملين بالاتحاد	٧٩	متوسط
٥	يحرص العاملون على تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال	٩٠	ايجابى
٦	تساعد إدارة الاتحاد العاملين على تحمل ضغط العمل والتكيف معه	٥٨,١٧	سلبى

يتضح من جدول (٢٦) مايلي :

أولا : بالنسبة للعبارات الإيجابية :

يتضح أن العبارة (٣،٥) قد حصلت على موافقة ٨٧,٢٠% فأكثر من آراء العينة.

ثانيا : بالنسبة للعبارات السلبية :

يتضح أن العبارات (٢، ٦) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤% فأقل من آراء العينة

ثالثا : بالنسبة للعبارات المتوسطة :

يتضح أن العبارات (١، ٤) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤% : أقل ٨٧,٢٠% من آراء العينة.

جدول (٢٧)

إتجاهات العاملين نحو إدارة الصراع (ن = ١٢٠)

م	العبارات	قوة الإتجاه %	نوع الإتجاه
١	تتحاز الإدارة إلى الفئات التي ترجع إليها عند حل الصراع	٦٦	سلبى
٢	تحرص الإدارة على توضيح السياسات العامة والسلطات والمسئوليات الملقاة على كل فرد	٩٠	ايجابى
٣	تعتمد الإدارة العليا بالاتحاد على أسلوب الإقناع عند حل الصراع اكثرمن اعتمادا على سلطتها	٥٣,٥٠	سلبى
٤	يحدث نزاع بين العاملين علي حدود اختصاصاتهم	٧٣,٨٣	متوسط
٥	في حالة ثبوت تقصير في الأداء لا يختلف العاملون في من يكون سبب التقصير	٧٣,١٧	متوسط
٦	عند حدوث اختلاف بين العاملين يحرص الرؤساء على توضيح السياسات التي يجب إن يلتزم بها كل طرف	٩٥,١٧	ايجابى

يتضح من جدول (٢٧) مايلي :

أولا : العبارات الايجابية وهى (٦,٢)

ثانيا : بالنسبة للعبارات السلبية :

يتضح أن العبارات (١، ٣، ٦) قد حصلت على موافقة ٧٢,٨٤% فأقل من آراء العينة

ثالثا : بالنسبة للعبارات المتوسطة :

يتضح أن العبارات (٤ ، ٥) قد حصلت على موافقة تراوحت ما بين ٧٢,٨٤% : أقل ٨٧,٢٠% من آراء العينة.

ثانياً: تفسير النتائج:

أوضحت النتائج أن هناك اتجاهات إيجابية في الاتحاد المصري لألعاب القوى والتي يجب العمل على زيادتها والاستفادة منها في الاتحاد وذلك لما لها من تأثير كبير على فاعلية الأداء والارتقاء بمستوى العمل بالاتحاد وتتمثل الإيجابيات كالاتي:

١- اتخاذ القرار:

- مصلحة العمل هي العنصر الحاسم في اتخاذ القرار.
- يبادر الاتحاد باتخاذ قرارات جديدة عندما يتطلب الموقف ذلك.
- تستخدم الإدارة العليا كل المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار.

٢- الاتصالات:

- يعتمد العاملون على القنوات الرسمية في عملية اتخاذ القرار.
- يصدر الاتحاد على إتباع التسلسل الإداري في عملية الاتصال.
- تسهم وسائل الاتصال الحديثة في نجاح العمل.
- يساعد نظام الاتصال الحالي على توفير المعلومات في الوقت المناسب.

٣- القيادة:

- يشجع الرؤساء أو القادة في توصيل وجهة المرؤوسين ومشاكلهم إلى الإدارة العليا.
- تقدم القيادات كل الدعم والمساندة لمساعدة العاملين على تأدية التكليف المخصص لهم.

٤- الرقابة:

- يشجع الاتحاد العاملين على الرقابة الذاتية.
- يستفيد الاتحاد من نتائج الرقابة في تحسين مستوى التخطيط.

٥- الدافعية:

- يشعر الفرد بالأمان والمساندة أثناء تأدية عمله.
- توقع علاقة إيجابية بين الجهد الذي أبذله وبين فرص الترقى في العمل.

٦- التماسك بين الجماعة:

- تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم.
- يحرص العاملون على تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال.

٧- إدارة الصراع:

- تحرص الإدارة على توضيح السياسات العامة والسلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد.

- عند حدوث اختلاف بين العاملين يحرص الرؤساء وعلى توضيح السياسات الذي يجب أن يلتزم بها كل طرف.

وقد أظهرت النتائج اتجاهات سلبية بين العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى في السلوك التنظيمي والتي يجب العمل على علاجها حتى لا تؤثر بالسلب على العمل بالاتحاد وهي كالتالي:

أولاً: اتخاذ القرارات:

- تتخذ الإدارة العليا القرارات التي يتحتم اتخاذها في المواقف المختلفة.
 - تتجاهل الإدارة العليا الآراء المعارضة عند اتخاذ القرار.
 - يوافق العاملون على قرارات تخصيص الموارد التي يتحتم اتخاذها.
 - يرى الرؤساء أن قرار الفرد السريع مرغوب فيه ما دام يحل مشكلات.
 - تتدخل المجاملات والاعتبارات الشخصية في عملية اتخاذ القرار.
- وتعد عملية اتخاذ القرار أحد المتغيرات السلوكية الهامة للتعرف على قدرة الاتحاد المصري للألعاب القوى على اتخاذ القرار ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومدى رضاهم عن طبيعة القرارات التي يستخدمها الإتحاد.

وعن هذه السلبيات يتفق " ميشلز " أن معظم المنظمات يتحكم فيها مجموعة قليلة وقد أطلق على هذه الظاهرة " الأولي جارية " وبين كيف تتحكم الصفوة في قنوات الاتصال لتدعيم أوضاعها وكيفية إكتساب هذه المجموعة مهارات سياسية تبعدها تدريجياً عن المشكلات الحقيقية للمنظمة ويصبح اهتمام المجموعة المحافظة على المنصب. (١٦٢ : ١٢)

ويرى "رحمان " هذه السلبيات بقولة " إن عدم إتقان العاملين على القرارات المتخذة لإختلاف رؤية كل جماعة للأهداف التي يجب التركيز عليها حيث أن لكل جماعة وظائف تفرض عليها نوع من الأهداف تتفق مع هذه الواجبات كما أن لكل جماعة مهنية جماعة مرجعية قد تتوحد معها أكثر من توحد معها مع المنظمة. (٥٤ : ٧١)

ويرى الباحثان أن جميع العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى سواء أكان ذلك أداري أو فني أو لاعب الكل يعملون كوحدة واحدة لا تتجزأ فلا بد من استشارة الجميع

وإشراكهم في الرأي سواء أكان ذلك في تخصيص الموارد المختلفة أو الآراء المعارضة وعدم تتدخل المجاملات والاعتبارات الشخصية في ذلك من أجل نجاح العمل وتحقيق الهدف وهذا إن وجد يدل على وجود مبدأ الديمقراطية وعلى الشفافية والوضوح والرؤية البعيدة لاتخاذ القرارات داخل الاتحاد والمصري لألعاب القوى مما يؤثر بالنجاح والإيجابية داخل الاتحاد وتحقيق أهدافه.

وذلك يتفق مع ما ذكره " السعيد محمد لبدة وآخرون " (١٩٩٩م) من المفروض والأفضل أن لا يفرض الهدف على الجماعة بل يستحسن إشراك أفراد الجماعة في وضع الهدف المحدد لهم لإنجازه ويكون ذلك باستطلاع آرائهم ودعوتهم للأداء بمقترحاتهم ومناقشة التغيير في وسائل ونظم العمل معهم قبل تنفيذها. (١١ : ١٤٩)

ثانياً : محور الاتصالات :

العبارات السلبية وهي :

- ١- يتردد العاملون في إعلان مخالفتهم لأراء الإتحاد عندما يتطلب الموقف ذلك.
- ٢- تلقي التقارير التي ترفعها عن مشاكلنا العناية المركزية.
- ٣- يقوم الاتحاد بعمل إجتماعات عامة ودورية بين العاملين لمناقشة الأمور المختلفة التي تمس الاتحاد.
- ٤- يساعد نظام الاتصال الحالي على تقليل الإشاعات داخل الإتحاد.
- ٥- تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين على فهم كافة العناصر التي تتكون منها العملية الإدارية.

يرى الباحثان من تلك العبارات السلبية في محور الاتصال إن العمل يسير بشكل روتيني غير مرن وأنه لا يتهم الاستعانة بإدخال الأساليب الحديثة في عملية الاتصال، حيث يوضح " جميل أحمد " (١٩٨٩م) أن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد نشاط المنظمة وفي أي تنظيم مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف. (٢٣ : ٣٧٦)

ويتفق أيضا مع دراسة " جيهان أحمد محمد خليل " (٢٠٠٢م) وجود طول وتعقيد في الإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال. (٢٥ : ٧٣)

ويرى الباحثان أنه يجب أن يهتم القائمين بالاتحاد المصري لألعاب القوى على تدريب العاملين على فهم كافة العناصر التي تتكون منها العملية الإدارية وأن كل هذا يدل على أن نمط الاتصال التقليدي وهذا ما يوضحه جورج بلانديّة" أن نمط الاتصال التقليدي الذي يخضع للتسلسل الإداري والذي يرتبط بنوع من التحكم من طرف إلى آخر لا يتناسب مع طبيعة العمل بالاتحاد المصري لألعاب القوى حيث أن الشورى بين أفرع الاتحاد أكثر قدرة على تفسير السلوك. (٥٠ : ٢٤)

ثالثاً: محور القيادة:

- ١- يهتم القادة بتعريف كل مرؤوس بالطرق المناسبة لتحسين مهاراته في العمل.
 - ٢- تعمل القيادة على زيادة الموارد المالية.
 - ٣- يدرك الرؤساء احتياجات العاملين ويعملون على حلها.
- ويفسر الباحثان ذلك إلى عدم توفر القيادة الديمقراطية التي تشجع روح وجو الألفة والمحبة والتعاون والثقة وحل المشكلات التي تواجه العاملين بالاتحاد المصري للألعاب القوى.

وهذا ما أوضحه "ليكرت" أن المرؤوسين الذين تتأكد لديهم الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة يرون أن سلوك القائد يتصف بأنه مساعد، صديق، لطيف، ولكنه حازم يحاول يحافظ على مصالح العاملين، كما يحافظ على مصلحة العمل بالمنظمة، يساعد المرؤوسين على الترقى من خلال تدريبهم على الوظائف الأعلى، فإن وجد شخصاً تتفق قدراته مع الوظيفية يساعده إلى النقل إليها. يخطط ويجدول العمل المطلوب ويدرب المرؤوسين على الأداء. (٨٢: ١٠٢)

ويتفق أيضاً ذلك مع دراسة "تيوران سيلاهاتين" (١٩٩٨م) حيث أظهرت النتائج على أنه توجد علاقة إيجابية وهامة بين المناخ التنظيمي المدرسي والالتزام التنظيمي للمعاملين، وتوجد علاقة موجبة بين الارتباط السلوكي للمعلمين والالتزام التنظيمية لهم، توجد علاقة سلبية بين السلوك المحيط للمعلمين والالتزام التنظيمي لهم. (٩٣ : ٨١)

رابعاً: الرقابة:

- يهتم الرؤساء بالفحص الدوري للأجهزة والأدوات.
- يستخدم الاتحاد الوسائل الرقابية المناسبة لطبيعة العمل.
- تعتني إدارة الاتحاد بالتقارير التي ترفع من مسؤولي الفرق العانية الكاملة.
- تتحقق أهداف الاتحاد من خلال مبدأ الثواب والعقاب.

- تستخدم وسائل الرقابة كأساس لتوقيع الجزاءات وليس منح المكافآت.

- يوفر الاتحاد المناخ الصحي للتعبير عن الآراء.

ويرجع الباحثان ذلك إلى عدم وجود الإشراف والمتابعة والرقابة بصورة جيدة، مما يؤدي ذلك إلى التراخي في العمل وعدم اللامبالاة بالعمل ويتفق ذلك مع ما ذكره "أحمد ماهر" (١٩٩٩م) إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظرة حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وحمايته لهم. (٣ : ٢٤٢)

وتتفق أيضاً مع دراسة " جورج بلانديو " أن الرقابة أحد وظائف الإدارة وهي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها. (٢٤ : ٤٠٣)

وتؤكد دراسة " هرنى فايول " أيضاً أن الهدف من الرقابة هو تحديد الأخطاء بحيث يمكن تجنبها أو إصلاحها والرقابة تطبق على الأشخاص والأفعال. (٧٣ : ١٣٣)

لذلك تتطلب وظيفة الرقابة من القادة تحديد معايير الأداء المناسبة وإجراء عمليات بين الأداء الفعلي وما هو مطلوب ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على مشكلات وعقبات تعوق استمرار عملية التنفيذ. (٥٦ : ٢٤٦)

خامساً: الدافعية :

١- يعتبر الإجراء الذي أحصل عليه مناسباً.

٢- تتميز نظم الحوافز والمكافأة بالعدالة بين العاملين.

٣- ينتابني شعور أحياناً بأن عملي روتيني.

ويرى الباحثان ذلك أن الدافعية أمراً ضرورياً لنجاح العملية الإدارية داخل الاتحاد المصري للألعاب القوى فهي تسهم في بث روح التفاؤل في نفوس العاملين مما يزيد من قدراتهم على تحقيق نتائج أفضل على المستوى المحلي والعالمي وهذا ما تؤكد دراسة " محمد حسن علاوي " أن السلوك الفرد لا يصدر من دافع واحد فغالباً ما يكون سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد فغالباً ما يكون سلوك الفرد نتيجة لعدم دوافع متداخلة بعضها مع البعض الآخر أو يكون نتائج مجموعة مع الدوافع. (٥٧ : ١٥٨)

وتتفق أيضاً " محمد سعيد " أن الدافعية تقل إذا استشعر الفرد بالسأم من العمل ورغب في التحرر وهو ما يعرف بظاهرة الاغتراب عن العمل. (٥٨ : ٣٣)

ويرى الباحثان من وجهة نظرة أيضاً أن المجتمع المصري بأنه عاطفي وأن حياته عالي حتى لو كان هذا على حساب العمل فينبغي وجود عدالة في المعاملة أو المكافآت أو شيء يتعلق بمجال العمل من قبل الرؤساء.

ويتفق ذلك ما ذكره " عبد الرحمن العيسوي " (٢٠٠٠م) إن الشعور بأننا نكافأ بالقياس إلى الناس الآخرين في المواقف المتشابهة هذا الشعور بالعدالة يؤثر في اتجاهات الناس نحو العمل. (٤٩ : ٣٤)

١- تعمل الإدارة على تطوير المهارات الشخصية لأعضائها.

٢- تساعد إدارة الاتحاد العاملين على تحمل ضغط العمل والتكيف معه.

يرجع الباحثان ذلك مدى القصور والضعف في تطوير المهارات ويتفق ذلك مع ما ذكره " فضل صباح الفضلي. (١٩٩٧م) " إن الدعم والتفهم إن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات التزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظمتهم (٨٠ : ٥١)

سابعاً: إدارة الصراع:

١- نختار الإدارة إلى الفئات التي ترجع إليها عند حل الصراع.

٢- تعتمد الإدارة العليا على أسلوب الإقناع عند حل الصراع أكثر من اعتمادها على فرض سلطاتها.

٣- يحدث نزاع بين العاملين على حدود اختصاصاتهم.

ويرى الباحثان ذلك بأن الصراع في حد ذاته مهم في أنه أداء للتغيير والتكيف وأنه ظاهرة طبيعية في حياة المنظمة وأن ليس مصلحة التنظيم القضاء نهائياً على الصراع وأن هناك (حد) مرغوب فيه من مستوى الصراع لما له من جوانب إيجابية لاي منظمة ويؤكد " روبنز " الصراع بأنه " العملية التي تبدأ من يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يشك أن يؤثر عليه سلباً في شئ ما يهتم به الطرف الآخر. (٨٠ : ٩)

وتتفق مع دراسة " عبد المنعم جنيـد (١٩٩٦م) إذا لم تثق الإدارة في عملها وموظفيها فإن ذلك سوف يدفعهم إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية وإيجاد العلاقات الشخصية خارج المنظمة والتي تكون مناوئة لها. (٣٠ : ٤١)

كما تتفق مع دراسة " عبد المحسن بن صالح الحيدر " (٢٠٠٥) أن الإنصاف قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر وأن تكون لهم حقوق وامتيازات وعليهم واجبات متساوية مع أقرانهم ويرتبك بكفرة الإنصاف والمساواة والعدالة. (٤٠ : ٤٠)

التساؤل الثاني : هل يؤثر المستوى الوظيفي على درجة تقبل العاملين على متغيرات السلوك التنظيمي

جدول (٢٨)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث (ن = ١٢٠)

العبارات	مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	١٢٥	٩٢,٥٩	١٣٩	٦١,٧٨	١٥	٧٥,٠٠	١١٠	٥٠,٠٠
٢	١٢٥	٩٢,٥٩	١٦٧	٧٤,٢٢	١٦	٨٠,٠٠	١٥٨	٧١,٨٢
٣	٤٣	٣١,٨٥	١٨٧	٨٣,١١	٢٠	١٠٠,٠٠	٢٠٨	٩٤,٥٥
٤	١٣١	٩٧,٠٤	١٦١	٧١,٥٦	١٦	٨٠,٠٠	١٦٦	٧٥,٤٥
٥	١٢٥	٩٢,٥٩	١٨٣	٨١,٣٣	١٦	٨٠,٠٠	١٧٦	٨٠,٠٠
٦	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٨١	٨٠,٤٤	١٦	٨٠,٠٠	١٨٢	٨٢,٧٣
٧	٦٣	٤٦,٦٧	١٤٥	٦٤,٤٤	١٠	٥٠,٠٠	١٢٨	٥٨,١٨
٨	١٢٧	٩٤,٠٧	١٣٥	٦٠,٠٠	٦	٣٠,٠٠	١٢٨	٥٨,١٨
٩	١٣٥	١٠٠,٠٠	٢٠٥	٩١,١١	٢٠	١٠٠,٠٠	٢١٢	٩٦,٣٦
١٠	١٢٣	٩١,١١	١١٧	٥٢,٠٠	١٢	٦٠,٠٠	١٣٦	٦١,٨٢
١١	١٢٥	٩٢,٥٩	١٣٥	٦٠,٠٠	٢٠	١٠٠,٠٠	٢٠٨	٩٤,٥٥
١٢	٣٧	٢٧,٤١	١٥٧	٦٩,٧٨	١٦	٨٠,٠٠	١٨٢	٨٢,٧٣
مجموع المحور	١٢٩٤	٧٩,٨٨	١٩١٢	٧٠,٨١	١٨٣	٧٦,٢٥	١٩٩٤	٧٥,٥٣

يتضح من جدول (٢٨) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٧,٤١% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٩,٨٨.
- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٢% : ٩١,١١%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٠,٨١.
- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٦,٢٥.

- بالنسبة للاعبين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٠ % : ٩٦,٣٦ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٥,٥٣.

جدول (٢٩)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني
في السلوك التنظيمي لعينة قيد البحث

العبارة	مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	٥١	٣٧,٧٨	١٣٣	٥٩,١١	١٠	٥٠,٠٠	١٧٤	٧٩,٠٩
٢	١٣٥	١٠٠,٠٠	٢٢٥	١٠٠,٠٠	٢٠	١٠٠,٠٠	٢١٢	٩٦,٣٦
٣	١٣١	٩٧,٠٤	١٦٣	٧٢,٤٤	١٨	٩٠,٠٠	١٥٠	٦٨,١٨
٤	١٣١	٩٧,٠٤	١٥٧	٦٩,٧٨	١٠	٥٠,٠٠	١٢٤	٥٦,٣٦
٥	١٢٣	٩١,١١	١٣٥	٦٠,٠٠	١٦	٨٠,٠٠	١٥٤	٧٠,٠٠
٦	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٥١	٦٧,١١	٢٠	١٠٠,٠٠	٢١٢	٩٦,٣٦
٧	١٢٩	٩٥,٥٦	١٥٧	٦٩,٧٨	١٢	٦٠,٠٠	١٣٦	٦١,٨٢
٨	٣٥	٢٥,٩٣	١٩٧	٨٧,٥٦	٢٠	١٠٠,٠٠	١٢٨	٥٨,١٨
٩	١٢٣	٩١,١١	١١٣	٥٠,٢٢	٦	٣٠,٠٠	١٤٢	٦٤,٥٥
١٠	١٣٥	١٠٠,٠٠	٢١٥	٩٥,٥٦	٢٠	١٠٠,٠٠	٢٢٠	١٠٠,٠٠
١١	١٣٥	١٠٠,٠٠	٢٢٥	١٠٠,٠٠	٢٠	١٠٠,٠٠	٢٢٠	١٠٠,٠٠
١٢	١٢٧	٩٤,٠٧	١٢٥	٥٥,٥٦	١٠	٥٠,٠٠	١١٢	٥٠,٩١
مجموع المحور	١٣٩٠	٨٥,٨٠	١٩٩٦	٧٣,٩٣	١٨٢	٧٥,٨٣	١٩٨٤	٧٥,١٥

يتضح من جدول (٢٩) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٥,٩٣ % : ١٠٠ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٨٥,٨٠.

- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٠,٢٢ % : ١٠٠ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٣,٩٣.

- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٠ % : ١٠٠ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٥,٨٣.

- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٠,٩١ % : ١٠٠ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٥,١٥.

جدول (٣٠)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارة	مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٢٩	٥٧,٣٣	٦	٣٠,٠٠	٩٨	٤٤,٥٥
٢	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٥٣	٦٨,٠٠	٨	٤٠,٠٠	١٤٢	٦٤,٥٥
٣	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٣١	٥٨,٢٢	٢٠	١٠٠,٠٠	١٧٤	٧٩,٠٩
٤	١٣١	٩٧,٠٤	١٦٣	٧٢,٤٤	١٦	٨٠,٠٠	١٤٨	٦٧,٢٧
٥	٩٥	٧٠,٣٧	١٩٧	٨٧,٥٦	٢٠	١٠٠,٠٠	٢٢٠	١٠٠,٠٠
٦	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٣٩	٦١,٧٨	٦	٣٠,٠٠	١٢٤	٥٦,٣٦
٧	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٦٩	٧٥,١١	١٦	٨٠,٠٠	١٠٠	٤٥,٤٥
٨	٤٧	٣٤,٨١	١٤١	٦٢,٦٧	٢٠	١٠٠,٠٠	١٠٤	٤٧,٢٧
مجموع المحور	٩٤٨	٨٧,٧٨	١٢٢٢	٦٧,٨٩	١١٢	٧٠,٠٠	١١١٠	٦٣,٠٧

يتضح من جدول (٣٠) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٤,٨١ % : ١٠٠ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٨٧,٧٨.

- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٨,٢٢ % : ٨٧,٥٦ %)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٧,٨٩.

- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٠%.
- بالنسبة للاعبين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٤,٥٥% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٣,٠٧%.

جدول (٣١)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع
في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين		العبارات
الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	
١١٩	٨٨,١٥	١٦٣	٧٢,٤٤	١٠	٥٠,٠٠	١٣٤	٦٠,٩١	١
١٣٥	١٠٠,٠٠	١١٩	٥٢,٨٩	٤	٢٠,٠٠	٨٠	٣٦,٣٦	٢
١٣٥	١٠٠,٠٠	١٦٥	٧٣,٣٣	٦	٣٠,٠٠	١٥٤	٧٠,٠٠	٣
٢٧	٢٠,٠٠	١٦١	٧١,٥٦	٢٠	١٠٠,٠٠	١٣٢	٦٠,٠٠	٤
١٢٥	٩٢,٥٩	١٦٥	٧٣,٣٣	١٦	٨٠,٠٠	٨٨	٤٠,٠٠	٥
١١٧	٨٦,٦٧	٢٠٣	٩٠,٢٢	٢٠	١٠٠,٠٠	١٣٠	٥٩,٠٩	٦
١٢٧	٩٤,٠٧	١٠٥	٤٦,٦٧	١٠	٥٠,٠٠	١٤٨	٦٧,٢٧	٧
٣٧	٢٧,٤١	١٦١	٧١,٥٦	١٦	٨٠,٠٠	١٤٤	٦٥,٤٥	٨
١٢٩	٩٥,٥٦	١٠٥	٤٦,٦٧	١٠	٥٠,٠٠	٨٠	٣٦,٣٦	٩
٩٥	٧٠,٣٧	١٤٩	٦٦,٢٢	٢٠	١٠٠,٠٠	١٢٠	٥٤,٥٥	١٠
١٠٤٦	٧٧,٤٨	١٤٩٦	٦٦,٤٩	١٣٢	٦٦,٠٠	١٢١٠	٥٥,٠٠	مجموع المحور

يتضح من جدول (٣١) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٧,٤٨%.
- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٦,٦٧% : ٩٠,٢٢%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٦,٤٩%.
- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٦%.

- بالنسبة للاعبين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٠% : ٧٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٥%.

جدول (٣٢)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس

في السلوك التنظيمي لعينة قيد البحث

العبارة	مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	٦٧	٤٩,٦٣	٨٧	٣٨,٦٧	٨	٤٠,٠٠	٩٦	٤٣,٦٤
٢	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٨٥	٨٢,٢٢	١٨	٩٠,٠٠	٢١٢	٩٦,٣٦
٣	١٢٩	٩٥,٥٦	١٢٩	٥٧,٣٣	١٠	٥٠,٠٠	١٣٠	٥٩,٠٩
٤	٣٣	٢٤,٤٤	١٣٣	٥٩,١١	٦	٣٠,٠٠	١٤٠	٦٣,٦٤
٥	١٣١	٩٧,٠٤	٢١١	٩٣,٧٨	١٨	٩٠,٠٠	١٨٤	٨٣,٦٤
٦	١٢٥	٩٢,٥٩	١٥٣	٦٨,٠٠	١٦	٨٠,٠٠	١٨٤	٨٣,٦٤
مجموع المحور	٦٢٠	٧٦,٥٤	٨٩٨	٦٦,٥٢	٧٦	٦٣,٣٣	٩٤٦	٧١,٦٧

يتضح من جدول (٣٢) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٤,٤٤% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٦,٥٤.
- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٨,٦٧% : ٨٢,٢٢%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٦,٥٢.
- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٠% : ٩٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٣,٣٣%.
- بالنسبة للاعبين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٣,٦٤% : ٩٦,٣٦%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧١,٦٧%.

جدول (٣٣)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارات	مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	٩٥	٧٠,٣٧	١٨٧	٨٣,١١	١٠	٥٠,٠٠	١٤٨	٦٧,٢٧
٢	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٣٩	٦١,٧٨	١٦	٨٠,٠٠	١٤٤	٦٥,٤٥
٣	١٣٥	١٠٠,٠٠	٢١١	٩٣,٧٨	٢٠	١٠٠,٠٠	٢١٠	٩٥,٤٥
٤	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٥١	٦٧,١١	١٨	٩٠,٠٠	١٥٦	٧٠,٩١
٥	١٣١	٩٧,٠٤	٢٠١	٨٩,٣٣	١٨	٩٠,٠٠	١٦٢	٧٣,٦٤
٦	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٧٣	٧٦,٨٩	١٨	٩٠,٠٠	١٦٢	٧٣,٦٤
مجموع المحور	٧٦٦	٩٤,٥٧	١٠٦٢	٧٨,٦٧	١٠٠	٨٣,٣٣	٩٨٢	٧٤,٣٩

يتضح من جدول (٣٣) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٧٠,٣٧% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٩٤,٥٧.
- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٦١,٧٨% : ٩٣,٧٨%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٨,٦٧.
- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٨٣,٣٣%.
- بالنسبة للاعبين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٧٠,٩١% : ٩٥,٤٥%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٤,٣٩%.

جدول (٣٤)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور السابع

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارة	مجلس الإدارة		إداريين		فنيين		لاعبين	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	٤١	٣٠,٣٧	١٦١	٧١,٥٦	١٠	٥٠,٠٠	١٨٤	٨٣,٦٤
٢	١٣١	٩٧,٠٤	١٦٩	٧٥,١١	١٤	٧٠,٠٠	١٧٤	٧٩,٠٩
٣	١٢٣	٩١,١١	٧١	٣١,٥٦	٦	٣٠,٠٠	١٣٠	٥٩,٠٩
٤	١٢٣	٩١,١١	٧١	٣١,٥٦	٦	٣٠,٠٠	١٣٠	٥٩,٠٩
٥	١٣٥	١٠٠,٠٠	١٥١	٦٧,١١	٢٠	١٠٠,٠٠	١٨٢	٨٢,٧٣
٦	١٢٥	٩٢,٥٩	١٥٧	٦٩,٧٨	١٤	٧٠,٠٠	١٥٢	٦٩,٠٩
مجموع المحور	٦٧٨	٨٣,٧٠	٧٨٠	٥٧,٧٨	٧٠	٥٨,٣٣	٩٥٢	٧٢,١٢

يتضح من جدول (٣٤) ما يلي:

- بالنسبة لمجلس الإدارة تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٠,٣٧% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٨٣,٧٠.
- بالنسبة للإداريين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣١,٥٦% : ٧٥,١١%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٧,٧٨.
- بالنسبة للفنيين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٨,٣٣%.
- بالنسبة للاعبين تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٩,٠٩% : ٨٣,٦٤%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٢,١٢%.

جدول (٣٥)

تحليل التباين في اتجاه واحد بين المستويات الوظيفية للعينة قيد البحث في السلوك التنظيمي

م	المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة
١	إتخاذ القرار	بين المجموعات	٣	٢٤٧,٥٣	٨٢,٥١	٠,٥٤	دال
		داخل المجموعات	١١٦	١٧٨٦٨,٢٦	١٥٤,٠٤		
٢	الإتصالات	بين المجموعات	٣	٩٦١,٧٨	٣٢٠,٥٩	٢,٣٧	غير دال
		داخل المجموعات	١١٦	١٥٦٦٩,٦٩	١٣٥,٠٨		
٣	القيادة	بين المجموعات	٣	١٧٢٧,١٦	٥٧٥,٧٢	٦,٦٠	دال
		داخل المجموعات	١١٦	١٠١٢٠,٣١	٨٧,٢٤		
٤	الرقابة	بين المجموعات	٣	٢١٧٥,٣٧	٧٢٥,١٢	٤,٦٨	دال
		داخل المجموعات	١١٦	١٧٩٧٢,٥٠	١٥٤,٩٤		
٥	الدافعية	بين المجموعات	٣	١٧٦,٧٩	٥٨,٩٣	١,٣٩	دال
		داخل المجموعات	١١٦	٤٩٠٥,٨٧	٤٢,٢٩		
٦	التماسك بين الجماعة	بين المجموعات	٣	٦٤٣,٨٦	٢١٤,٦٢	٥,٢٠	دال
		داخل المجموعات	١١٦	٤٧٨٤,٦٤	٤١,٢٥		
٧	إدارة الصراع	بين المجموعات	٣	١١١٤,٨٢	٣٧١,٦١	٧,٧٢	دال
		داخل المجموعات	١١٦	٥٥٨٣,٨٥	٤٨,١٤		
٨	الإستبيان ككل	بين المجموعات	٣	٣٤٢٣٣,٩٤	١١٤١١,٣١	٢,٧٦	دال
		داخل المجموعات	١١٦	٤٧٩٧٩٢,٩٨	٤١٣٦,١٥		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٢,٧٠

يتضح من جدول (٣٥) مايلي:

- وجود فروق غير دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين محور (إتخاذ القرار - الإتصالات - الدافعية) والإستبيان ككل حيث تراوحت قيمة " ف " المحسوبة ما بين (٠,٥٤ - ٢,٣٧).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين محور (القيادة - الرقابة - التماسك بين الجماعة - إدارة الصراع) حيث تراوحت قيمة " ف " المحسوبة ما بين (٤,٦٨ - ٧,٧٢)، وهذا يعني وجود فروق بين القياسات مما يتطلب إستخدام إختبار شيفيه لتحديد أدق فرق معنوي بين متوسطات هذه القياسات .

جدول (٣٦)

دلالة الفروق بين متوسطات المستويات الوظيفية (باستخدام اختبار شيفيه scheffe
في السلوك التنظيمي للعيينة قيد البحث

م	المحاور	مستوى التعلم	مجلس الإدارة	إداريين	فنيين	لاعبين
١	القيادة	مجلس الإدارة		*٧,٩٦	٧,١١	*٩,٨٨
		إداريين			٠,٨٤-	١,٩٢
		فنيين				٢,٧٧-
٢	الرقابة	مجلس الإدارة		٥,٥٠	٥,٧٤	*١١,٢٤
		إداريين			٠,٢٤	٥,٧٤
		فنيين				٥,٥٠
٣	التماسك بين الجماعات	مجلس الإدارة		*٤,٧٧	٣,٣٧	*٦,٠٥
		إداريين			١,٤٠-	١,٢٨
		فنيين				٢,٦٨
٣	إدارة الصراع	مجلس الإدارة		*٧,٧٨-	٧,٦١	٤,٣,٤٧-
		إداريين			٠,١٧-	*٤,٣٠-
		فنيين				٤,١٤-

يتضح من جدول (٣٦) ما يلي :

أولاً: بالنسبة لمحور القيادة:

- توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والإداريين لصالح أعضاء مجلس الإدارة في محور القيادة .
- توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة واللاعبين لصالح أعضاء مجلس الإدارة في محور القيادة .
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والفنيين في محور القيادة .
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين الإداريين والفنيين في محور القيادة .
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين الإداريين واللاعبين في محور القيادة .
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين الفنيين واللاعبين في محور القيادة .

ثانياً: محور القيادة:

قد حصل المحور على نسبة ٨٧,٧٨ % وهو عالي الاستجابة وذلك بالنسبة للإداريين وأوضح اختبار شيفيه وجود فروق دالة إحصائية لصالح مجلس الإدارة ويرى الباحثان

ضرورة أن يتم إختيار القادة بصورة جديدة وذلك ما أكدته "فصيل مرسي حسونة" (٢٠٠٨م) إلا أنه لابد من إختيار أكفاء الأشخاص وتوافرهم دخل المنظمة لشغل الوظائف والقيام بإعدادهم وتدريبهم بغرض تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل.(١)

ثانياً: محور الرقابة:

حصل محور الرقابة على نسبة ٧٧,٤٨ % وهو عالي الاستجابة وأوضح اختبار شيفية أنه توجد فروق دالة إحصائية لصالح أعضاء مجلس الإدارة ويرى الباحثان أن الرقابة هي تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقيق والتأكد من إهتمام الأنشطة والالتزام بالأعمال التي سبق التخطيط لها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

زهذا ما يؤكده "محمد الصديقي" أن وظيفة الرقابة من القادة تحديد معايير الأداء القاسية وإجراء عمليات المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير السابقة تحديدها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على إنحرافات أو وجود مشكلات وعقاب تعوق استمرار عمليات التنفيذ.

ثالثاً: محور التماسك بين الجماعة:

وجد أن محور التماسك حصل على نسبة ٩٤,٥٧ % وذلك بالنسبة للإداريين والعاملين على نسبة ٧٤,٣٩ وهي نسبة عالية الاستجابة، وتتفق مع دراسة "السعيد محمد لبدة وآخرون" (١٩٩٩م) العامل المهم في تكوين الجماعات المتماسكة وإيجاد روح الفريق المتعاون يرجع إلى أسلوب الإشراف الذي يتبعه المشرف، فيشعر الفرد بالارتياح والرضا في عملة وحياته الخاصة عند شعوره بأن الأفراد الذين يعمل معهم يقبلونه كعضوا في الجماعة. (٢٥ : ١١)

رابعاً: إدارة الصراع:

محور الصراع بالنسبة للإداريين ٨٣,٧٠ وهو عالي الاستجابة واللاعبين ٧٢,١٢ % ويرى الباحثان أن الصراع مهم في أنه أداء للتغيير والتكيف وأنه ظاهرة طبيعية فإحياء الاتحاد لذلك يجب على الاتحاد تطبيق سياسة الباب المفتوح open door plicate في وقوف الإدارة على مشكلات العاملين.

ثانياً: بالنسبة لمحور الرقابة:

- توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة واللاعبين لصالح أعضاء مجلس الإدارة في محور الرقابة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والإداريين في محور الرقابة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والفنيين في محور الرقابة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين الإداريين والفنيين في محور الرقابة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين اللاعبين والفنيين في محور الرقابة.

ثالثاً: بالنسبة لمحور التماسك بين الجماعة:

- توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والإداريين لصالح أعضاء مجلس الإدارة في محور التماسك بين الجماعة.
- توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة واللاعبين لصالح أعضاء مجلس الإدارة في محور التماسك بين الجماعة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والفنيين في محور التماسك بين الجماعة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين الإداريين والفنيين في محور التماسك بين الجماعة.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين اللاعبين والفنيين في محور التماسك بين الجماعة.

رابعاً: بالنسبة لمحور إدارة الصراع:

- توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والإداريين لصالح أعضاء مجلس الإدارة في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق دالة إحصائية بين اللاعبين والإداريين لصالح الإداريين في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين أعضاء مجلس الإدارة والفنيين في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين اللاعبين والإداريين في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين الإداريين والفنيين في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين اللاعبين والفنيين في محور إدارة الصراع.

التساؤل الثالث : هل يؤثر مستوى التعليم على تقبل العاملين على متغيرات السلوك التنظيمي

جدول (٣٧)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

مؤهل عالي (ن - ٥٠)		مؤهل فوق متوسط (ن - ٤٠)		مؤهل متوسط (ن - ٣٠)		العبارات
الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	
١٩٨	٧٩,٢٠	١٣٨	٦٩,٠٠	٥٦	٣٧,٣٣	١
٢٣٠	٩٢,٠٠	١٧٢	٨٦,٠٠	١٢٦	٨٤,٠٠	٢
١٨٢	٧٢,٨٠	١٨٠	٩٠,٠٠	١٤٠	٩٣,٣٣	٣
٢٠٤	٨١,٦٠	١٢٠	٦٠,٠٠	٦٤	٤٢,٦٧	٤
٢٢٨	٩١,٢٠	١٩٠	٩٥,٠٠	١١٦	٧٧,٣٣	٥
١٩٤	٧٧,٦٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	١١٢	٧٤,٦٧	٦
١٨٦	٧٤,٤٠	١٤٤	٧٢,٠٠	١٤٠	٩٣,٣٣	٧
١١٦	٤٦,٤٠	٦٤	٣٢,٠٠	٣٦	٢٤,٠٠	٨
٢٣٠	٩٢,٠٠	١٩٠	٩٥,٠٠	١٣٠	٨٦,٦٧	٩
١٧٨	٧١,٢٠	١٣٢	٦٦,٠٠	٧٠	٤٦,٦٧	١٠
١٧٨	٧١,٢٠	١٨٠	٩٠,٠٠	١٤٢	٩٤,٦٧	١١
٢٠٨	٨٣,٢٠	١٥٠	٧٥,٠٠	١٤٠	٩٣,٣٣	١٢
٢٣٣٢	٧٧,٧٣	١٨٦٠	٧٧,٥٠	١٢٧٢	٧٠,٦٧	مجموع المحور

يتضح من جدول (٣٧) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٦,٤٠% : ٩٢%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٧,٧٣.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٢% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٧,٥٠.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الأول لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٤% : ٩٤,٦٧%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٠,٦٧.

جدول (٣٨)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارات	مؤهل عالي		مؤهل فوق متوسط		مؤهل متوسط	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	١٣٠	٥٢,٠٠	١٥٠	٧٥,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
٢	٢٤٠	٩٦,٠٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
٣	١٧٤	٦٩,٦٠	١٨٠	٩٠,٠٠	١١٤	٧٦,٠٠
٤	١٩٦	٧٨,٤٠	٩٦	٤٨,٠٠	٥٨	٣٨,٦٧
٥	١٤٨	٥٩,٢٠	٧٦	٣٨,٠٠	٥٤	٣٦,٠٠
٦	٢٥٠	١٠٠,٠٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
٧	١٥٤	٦١,٦٠	١٠٢	٥١,٠٠	٦٨	٤٥,٣٣
٨	٢٣٠	٩٢,٠٠	١٧٠	٨٥,٠٠	١٣٠	٨٦,٦٧
٩	٩٠	٣٦,٠٠	٩٨	٤٩,٠٠	٤٤	٢٩,٣٣
١٠	٢٥٠	١٠٠,٠٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
١١	٢٥٠	١٠٠,٠٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
١٢	١٠٢	٤٠,٨٠	١٥٠	٧٥,٠٠	٥٨	٣٨,٦٧
مجموع المحور	٢٢١٤	٧٣,٨٠	١٨٢٢	٧٥,٩٢	١٢٧٦	٧٠,٨٩

يتضح من جدول (٣٨) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٦% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٣,٨٠.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٩% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٥,٩٢.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٩,٣٣% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٠,٨٩.

جدول (٣٩)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

مؤهل متوسط		مؤهل فوق متوسط		مؤهل عالي		العبارات
الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	
٣٦,٠٠	٥٤	٦٢,٠٠	١٢٤	٦٨,٠٠	١٧٠	١
٤٨,٠٠	٧٢	٦٢,٠٠	١٢٤	٦٥,٦٠	١٦٤	٢
٣٨,٦٧	٥٨	٥٧,٠٠	١١٤	٩٢,٠٠	٢٣٠	٣
٥٢,٠٠	٧٨	٧١,٠٠	١٤٢	٧٦,٠٠	١٩٠	٤
١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠	٢٠٠	٨٨,٠٠	٢٢٠	٥
٤٠,٠٠	٦٠	٥٢,٠٠	١٠٤	٣٦,٠٠	٩٠	٦
٦٠,٠٠	٩٠	٩٠,٠٠	١٨٠	٨٨,٠٠	٢٢٠	٧
١٠٠,٠٠	١٥٠	٦١,٠٠	١٢٢	٦٥,٦٠	١٦٤	٨
٥٩,٣٣	٧١٢	٦٩,٣٨	١١١٠	٧٢,٤٠	١٤٤٨	مجموع المحور

يتضح من جدول (٣٩) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٦% : ٩٢%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٢,٤٠.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٥٢% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٩,٣٨.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٦% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٩,٣٣.

جدول (٤٠)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارة	مؤهل عالي		مؤهل فوق متوسط		مؤهل متوسط	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	١٩٠	٧٦,٠٠	١٣٨	٦٩,٠٠	٦٦	٤٤,٠٠
٢	١١٠	٤٤,٠٠	١٠٢	٥١,٠٠	٦٢	٤١,٣٣
٣	٢٢٠	٨٨,٠٠	١٣٠	٦٥,٠٠	٧٤	٤٩,٣٣
٤	١٧٦	٧٠,٤٠	٧٨	٣٩,٠٠	١٤٠	٩٣,٣٣
٥	١٩٦	٧٨,٤٠	١١٦	٥٨,٠٠	٥٢	٣٤,٦٧
٦	٢٢٠	٨٨,٠٠	١٨٠	٩٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
٧	١٨٠	٧٢,٠٠	١٢٤	٦٢,٠٠	٦٢	٤١,٣٣
٨	١٢٢	٤٨,٨٠	١١٦	٥٨,٠٠	١٠٢	٦٨,٠٠
٩	١٠٨	٤٣,٢٠	٨٤	٤٢,٠٠	٥٤	٣٦,٠٠
١٠	١٩٠	٧٦,٠٠	٨٠	٤٠,٠٠	١٣٤	٨٩,٣٣
مجموع المحور	١٧١٢	٦٨,٤٨	١١٤٨	٥٧,٤٠	٨٩٦	٥٩,٧٣

يتضح من جدول (٤٠) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٤٤% : ٨٨%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٨,٤٨.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٩% : ٦٩%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٧,٤٠.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٦% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٩,٧٣.

جدول (٤١)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس

في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارات	مؤهل عالي		مؤهل فوق متوسط		مؤهل متوسط	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	١٠٦	٤٢,٤٠	٧٠	٣٥,٠٠	٣٠	٢٠,٠٠
٢	٢١٠	٨٤,٠٠	١٤٢	٧١,٠٠	١٠٦	٧٠,٦٧
٣	٨٢	٣٢,٨٠	١٢٨	٦٤,٠٠	٧٦	٥٠,٦٧
٤	٧٠	٢٨,٠٠	٩٦	٤٨,٠٠	١٠٤	٦٩,٣٣
٥	٢٥٠	١٠٠,٠٠	١٨٠	٩٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
٦	١٦٨	٦٧,٢٠	١٣٤	٦٧,٠٠	٦٠	٤٠,٠٠
مجموع المحور	٨٨٦	٣٥,٤٤	٧٥٠	٦٢,٥٠	٥٢٦	٥٨,٤٤

يتضح من جدول (٤١) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٨% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٣٥,٤٤.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٥% : ٩٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٢,٥٠.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٢٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٥٨,٤٤.

جدول (٤٢)

الدرجة المقدره الوزن النسبي لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس
في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

مؤهل متوسط		مؤهل فوق متوسط		مؤهل عالي		العبارات
الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	
١٠٠,٠٠	١٥٠	٩٠,٠٠	١٨٠	٦٠,٠٠	١٥٠	١
٤٤,٠٠	٦٦	٥٣,٠٠	١٠٦	٦٥,٦٠	١٦٤	٢
١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	٢٥٠	٣
٤٠,٠٠	٦٠	٣٥,٠٠	٧٠	٦٤,٨٠	١٦٢	٤
٧٦,٠٠	١١٤	٧٠,٠٠	١٤٠	٩٢,٠٠	٢٣٠	٥
٣٣,٣٣	٥٠	٧٠,٠٠	١٤٠	٦٩,٦٠	١٧٤	٦
٦٥,٥٦	٥٩٠	٦٩,٦٧	٨٣٦	٧٥,٣٣	١١٣٠	مجموع المحور

يتضح من جدول (٤٢) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٦٠% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٧٥,٣٣.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٥% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٩,٦٧.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السادس لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٣,٣٣% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٥,٥٦.

جدول (٤٣)

الدرجة المقدرة الوزن النسبي لأراء عينة البحث في عبارات المحور السابع
في السلوك التنظيمي للعينة قيد البحث

العبارات	مؤهل عالي		مؤهل فوق متوسط		مؤهل متوسط	
	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
١	١١٠	٤٤,٠٠	١٣٠	٦٥,٠٠	١٢٢	٨١,٣٣
٢	٢٣٠	٩٢,٠٠	١٢٢	٦١,٠٠	١٢٠	٨٠,٠٠
٣	٩٨	٣٩,٢٠	٧٦	٣٨,٠٠	٥٨	٣٨,٦٧
٤	٨٠	٣٢,٠٠	٩٠	٤٥,٠٠	١٠٦	٧٠,٦٧
٥	٢٥٠	١٠٠,٠٠	٢٠٠	١٠٠,٠٠	١٥٠	١٠٠,٠٠
٦	١٥٤	٦١,٦٠	١٥٦	٧٨,٠٠	٥٤	٣٦,٠٠
مجموع المحور	٩٢٢	٦١,٤٧	٧٧٤	٦٤,٥٠	٦١٠	٦٧,٧٨

يتضح من جدول (٤٣) ما يلي:

- بالنسبة للمؤهل العالي تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٢% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦١,٤٧.
- بالنسبة للمؤهل فوق المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٨% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٤,٥٠.
- بالنسبة للمؤهل المتوسط تراوح الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور السابع لاستمارة السلوك التنظيمي تراوح ما بين (٣٦% : ١٠٠%)، والوزن النسبي لمجموع المحور بلغ ٦٧,٧٨.

جدول (٤٤)

تحليل التباين في اتجاه واحد بين مستويات التعليم للعيينة قيد البحث في السلوك التنظيمي

م	المتغيرات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
١	إتخاذ القرار	بين المجموعات	٣٩٣,١٥	٢	١٩٦,٥٧	١,٢٤	دال
		داخل المجموعات	١٨٦٠٤,٧٢	١١٧	١٥٩,٠٢		
٢	الإتصالات	بين المجموعات	١٥٦,٠٢	٢	٧٨,٠١	٠,٩٥	غير دال
		داخل المجموعات	٩٥٨٧,٤٥	١١٧	٨١,٩٤		
٣	القيادة	بين المجموعات	٥٢٧,٢١	٢	٢٦٣,٦١	٣,١٨	دال
		داخل المجموعات	٩٧١٣,٢٩	١١٧	٨٣,٠٢		
٤	الرقابة	بين المجموعات	٧٦٤,٢١	٢	٣٨٢,١١	٢,٤٠	دال
		داخل المجموعات	١٨٦٥٦,٩٩	١١٧	١٥٩,٤٦		
٥	الدافعية	بين المجموعات	١٩٤٦,٢٥	٢	٩٧٣,١٣	٢١,٢٥	دال
		داخل المجموعات	٥٣٥٩,٠٥	١١٧	٤٥,٨٠		
٦	التماسك بين الجماعة	بين المجموعات	٣٢٢٧,٦٠	٢	١٦١٣,٨٠	٣٦,٠٣	دال
		داخل المجموعات	٥٢٤٠,٢٧	١١٧	٤٤,٧٩		
٧	إدارة الصراع	بين المجموعات	١٢٦١,٦١	٢	٦٣٠,٨١	١٣,٨١	دال
		داخل المجموعات	٥٣٤٦,٠٩	١١٧	٤٥,٦٩		
٨	الاستبيان ككل	بين المجموعات	٤١٣٠٣,٢٢	٢	٢٠٦٥١,٦١	٣١,٩٤	دال
		داخل المجموعات	٧٥٦٤٧,١٥	١١٧	٦٤٦,٥٦		

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٣,٠٩

يتضح من جدول (٤٤) مايلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين محور (القيادة - الدافعية - التماسك بين الجماعة - إدارة الصراع) والإستبيان ككل حيث تراوحت قيمة " ف " المحسوبة ما بين (٣,١٨ - ٣٦,٠٣)، وهذا يعني وجود فروق بين القياسات مما يتطلب إستخدام إختبار شيفيه لتحديد أدق فرق معنوي بين متوسطات هذه القياسات .

جدول (٤٥)

دلالة الفروق بين متوسطات المؤهلات (العليا - فوق المتوسطة - المتوسطة) بإستخدام إختبار شيفيه scheffe

في السلوك التنظيمي للعيينة قيد البحث

م	المحاور	مستوى التعلم	المؤهلات العليا	المؤهلات فوق المتوسطة	المؤهلات المتوسطة
١	القيادة	المؤهلات العليا	-	١,٢١	* ٥,٢٣
		المؤهلات فوق المتوسطة		-	٤,٠١
٢	الدافعية	المؤهلات العليا	-	* ٣,٩٧	* ١٠,١٩
		المؤهلات فوق المتوسطة		-	* ٦,٢١
٣	التماسك بين الجماعة	المؤهلات العليا	-	* ٦,٧٠	* ١٢,٩٣
		المؤهلات فوق المتوسطة		-	* ٦,٢٣
٤	إدارة الصراع	المؤهلات العليا	-	* ٤,٠٩	* ٨,١١
		المؤهلات فوق المتوسطة		-	٤,٠٢
٥	الإستبيان ككل	المؤهلات العليا	-	* ٢٠,٣٨	* ٤٦,٨١
		المؤهلات فوق المتوسطة		-	* ٢٦,٤٣

يتضح من جدول (٤٥) ما يلي :

أولاً : بالنسبة لمحور القيادة :

- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور القيادة .
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات فوق المتوسطة في محور القيادة .
- توجد فروق غير دالة إحصائية بين المؤهلات فوق المتوسطة والمؤهلات المتوسطة في محور القيادة.

ثانياً : بالنسبة لمحور الدافعية :

- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات فوق المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور الدافعية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور الدافعية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات فوق المتوسطة والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات فوق المتوسطة في محور الدافعية.

ثالثاً: بالنسبة لمحور التماسك بين الجماعة:

- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات فوق المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور التماسك بين الجماعة.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور التماسك بين الجماعة.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات فوق المتوسطة والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات فوق المتوسطة في محور التماسك بين الجماعة.

رابعاً: بالنسبة لمحور إدارة الصراع:

- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات فوق المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في محور إدارة الصراع.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات فوق المتوسطة والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات فوق المتوسطة في محور إدارة الصراع.

خامساً: بالنسبة للإستبيان ككل:

- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات فوق المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في الإستبيان ككل.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات العليا في الإستبيان ككل.
- توجد فروق دالة إحصائية بين المؤهلات فوق المتوسطة والمؤهلات المتوسطة لصالح المؤهلات فوق المتوسطة في الإستبيان ككل.

الإجابة عن التساؤل الثالث:

الأول: محور الدافعية:

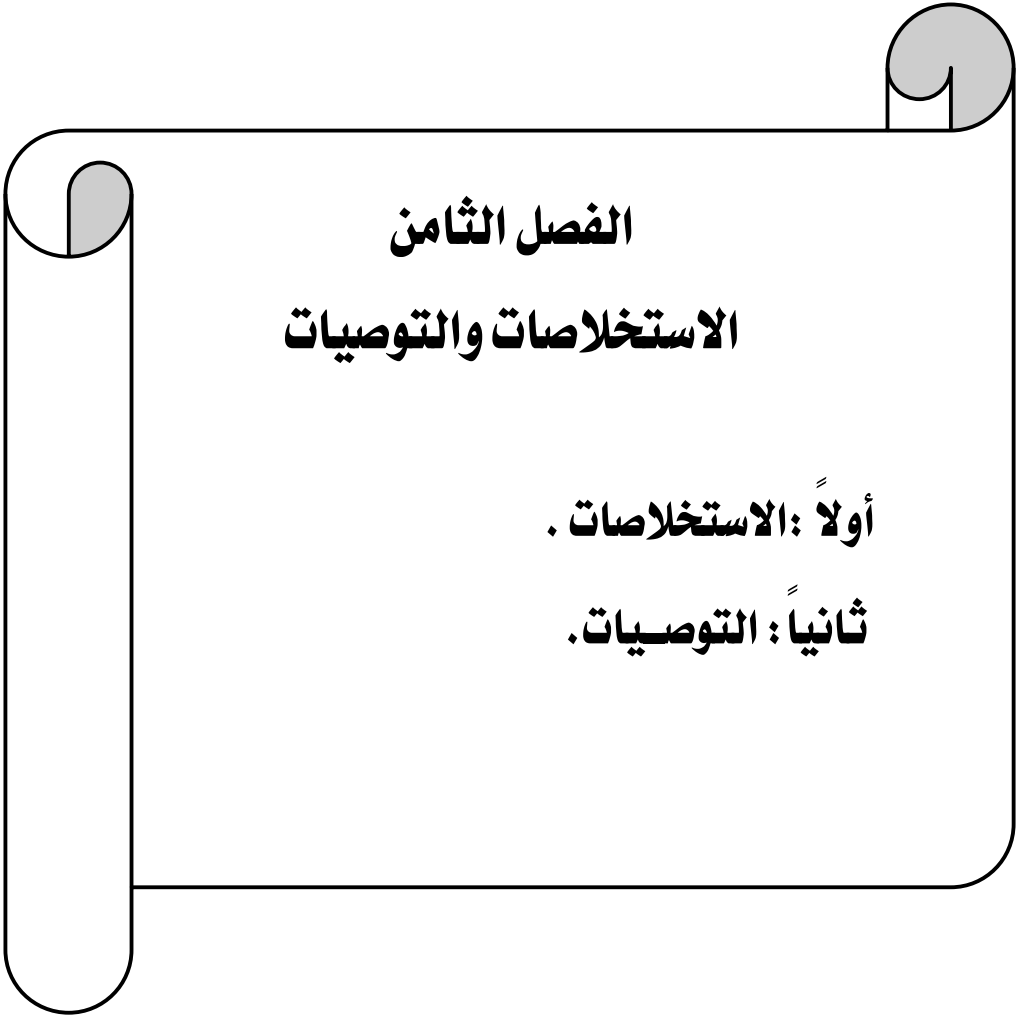
حصل محور الدافعية بالنسبة للمؤهلات العليا على ٦٨,٤٨% وفوق المتوسط ٥٧,٤٠% والمتوسطة على ٥٩,٧٣% وبتطبيق اختبار شيفية أن أصحاب المؤهلات العليا أكثر قبولاً لمحور الدافعية وأن أصحاب المؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع حجم العمل وهذا يقلل من قوة الدافعية لديهم.

الثاني : محور التماسك بين الجماعة.

وجد الباحثان أن محور التماسك بين الجماعة فيحصل على أصحاب المؤهلات العليا بنسبة ٧٥,٣٣ %، والفوق متوسط على ٦٩,٦٧ والمتوسطة على ٦٥,٥٦ وبتطبيق اختبار شيفية وجد الباحثان أن أصحاب المؤهلات المتوسطة أقل تماسكاً من المؤهلات العليا والمؤهلات الفوق متوسطة.

الثالث: إدارة الصراع:

حصل أصحاب المؤهلات العليا على ٦١,٤٧ % والفوق متوسط ٦٤,٥٠ % والمتوسط ٦٧,٧٨ % وأوضح شيفية أن يوجد فروق ذات دلالة لصالح المؤهلات العليا وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية لصالح المؤهلات الفوق متوسطة من المؤهلات المتوسطة وهذا يوضح أن مدة الصراع تزيد كلما كان المؤهل أعلى.



الفصل الثامن

الاستخلاصات والتوصيات

أولاً: الاستخلاصات .

ثانياً: التوصيات .

الفصل الثامن

الاستخلاصات والتوصيات

أولاً: الاستخلاصات :

أ- أظهرت نتائج دراسة السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى إلى النتائج التالية:

١- من خلال نتائج التحليل النظري نجد أن السلوك التنظيمي دوراً مؤثراً في نجاح أي منظمة وخاصة الاتحاد الرياضي عامة واتحاد ألعاب القوى خاصة لأن العنصر البشري ممثلاً في أنماط السلوك المختلفة التي تصدر عن الأفراد في المواقف المختلفة تعد عاملاً أساسياً في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية.

٢- كشفت أيضاً النتائج على أن الاتحاد المصري لألعاب القوى أعتمد في فهم السلوك الإنساني على الخبرات الشخصية، التجارب، والمعتقدات غير المؤكدة التي لا تستند إلى بحث أو تحليل علمي.

٣- اتضح من نتائج تحليل البيانات أن هناك اتجاهات إيجابية بالاتحاد المصري لألعاب القوى وذلك يجب الاهتمام على الاستفادة منها أيضاً هناك كثير من السلبيات يجب العمل على حلها.

٤- من خلال نتائج البحث نجد أن الاتحاد المصري لألعاب القوى يحتاج إلى قوى بشرية متفهمة للسلوك التنظيمي كخطوة لتحقيق أفكار جديدة ينبثق من خلالها تقدم ونجاح الاتحاد.

٥- من خلال نتائج البحث نجد أن الاتحاد المصري يحتاج إلى تطبيق معايير وخصائص خاصة في من يتولى تدريب المنتخبات بالاتحاد، وفيمن يتولى المهام بالاتحاد.

٦- إن الاتحاد المصري لألعاب القوى يحتاج إلى مزيد من الإمكانيات المادية لرفع مستويات العاملين والفنيين واللاعبين بالاتحاد وأيضاً لتجهيز الملاعب وإعداد كوادر من المدربين الأكفاء.

٧- أظهرت النتائج أن عمليات التعيين داخل الاتحاد لا تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع، كما أنه لا يتم تفويض الأفرع التابعة للاتحاد في تنفيذ الاحتياجات المطلوبة من التعيينات اللازمة للفرع، كما أن عمليات التعيين داخل الاتحاد ولا تتم وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل المطلوب.

٨- أظهرت الدراسة أن عمليات التدريب ولتطوير داخل الاتحاد المصري الألعاب القوى وفروعه قليلة.

ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة تحديد عدد من المعايير الموضوعية لاتخاذ القرارات حتى تقلل من الاعتبارات الشخصية والمجاملات عند اتخاذ القرار.

٢- إشراك العاملين على مستوى الاتحاد في صناعة القرار، فإذا كانت هناك عوائق لاتخاذ مثل هذه القرارات بلا بد أن يتعرف عليها العاملين حتى يقتنعوا بأسباب عدم اتخاذ القرارات.

٣- ضرورة مناقشة احتياجات العاملين وشرح بنود الموازنة في اجتماع عام من خلال الجمعية العمومية السنوية.

٤- تشجيع الاتصالات الشفهية في المسائل العاجلة.

٥- الاستعانة بالخبراء من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتثقيف العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى بأهمية السلوك التنظيمي.

٦- الاهتمام بحل المشاكل التي تواجه العاملين من خلال التأكيد على أن علاج الأخطاء أفضل من تجاهلها.

٧- العمل على وجود آليات واضحة للجميع عن طريق عمليات الاستقطاب والاختبار والتعيين داخل الاتحاد.

٨- أن تسعى الإدارة العليا على إعداد المؤتمرات والندوات والبحث الدائم المستمر عن المهارات النادرة والعمل على اختيارها بصورة جيدة.

٩- عمل نظام دوري لمناقشة التقارير التي ترفعها المناطق الخاصة بالاتحاد.

١٠- الاهتمام بتنفيذ العمل بدرجة متقنة أكثر من الاهتمام بكم العمل.

١١- البحث عن موارد إضافية للاتحاد من خلال الاستفادة واقتراح مشروعات استثمارية وإقامة مراكز تدريبية على المستوى الجغرافي للبلاد.

١٢- منح المجتهدين في أداء عملهم مكافأة إضافية.

١٣- العمل على إثارة دوافع العاملين لبذل مزيد من الجهد والتقليل من استخدام الثواب والعقاب.

١٤- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للموظفين ووضع إجراءات تعريفية بكل المستجدات.

١٥- ضرورة تخفيف استخدام نمط القوة والسيطرة واللجوء إلى نمط التعاون بل يجب المواجهة بين الأطراف وتقهم وجهات نظر بعضهم البعض والتحاور من أجل الوصول إلى حلول جذرية.

١٦- تطبيق سياسية الباب المفتوح (Open door Polity) في وقوف الإدارة على مشكلات العاملين سواء أكانوا إداريين أو لاعبين أو مدربين أو رؤساء الأفرع.

الفصل التاسع

ملخص البحث

- ملخص البحث.
- مستخلص البحث.

ملخص البحث

عنوان البحث:

السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى

المقدمة ومشكلة البحث:

خلق الله الإنسان فأكرمه وأحسن صورته، وجعل في كل قلب من قلوب الخلق ما يشغله، لحكمة لا يعلمها إلا الله عز وجل، والرسالة التي يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته، وفي ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود فروق بين الناس، ونتعرف لماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر، ليس هذا فقط بل لماذا يختلف سلوكنا من حين لآخر، ونظراً للتحويلات المعاصرة التي تكتسح العالم والتي جعلت البقاء للأصلح لم يعد مجرد تحقيق الأهداف كافياً ولكن أصبح من الضروري تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة مما يتطلب الاستثمار الأفضل لعناصر الإدارة كما يتطلب تفعيل جوانب وأركان العملية الإداري بأي منظمة.

ويذكر "أحمد ماهر" (١٩٩٦م) أنه في ظل التغييرات التي تحدث وتتلاحق بمعدلات بمعدلات كبيرة لن تبقى من المنظمات إلا الأكفاء والأصلح ومعيار الكفاءة والصلاحية يعتمد على مدى ملاحظة هذه التغيرات، فإي منظمة منذ نشأتها يكون لديها أهداف معينة تريد تحقيقها تبرز سبب وجودها وما تسعى إلى تحقيقه.

وتستهدف الدولة من وراء تنظيم وإدارة الأنشطة المختلفة العمل على إعداد المواطن المتكامل من الجوانب البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية ولهذا أنشأت الدولة ١٩٥٣م المجلس الأعلى لرعاية الشباب والتربية الرياضية، وتنسيقها على أساس من الدراسة والبحث والتقويم والإحصاء.

وهذا يوضح أن الهيئات الرياضية أصبحت تشكل اهتمام قطاعات الشباب والعاملين في الحقل الرياضي باعتبارها هيئات تسعى إلى إحداث التنمية المتكاملة للفرد والمجتمع من جميع النواحي البدنية والاجتماعية والثقافية ومن تلك الهيئات المجلس القومي للرياضية - الاتحادات الرياضية - الأندية الرياضية - مراكز الشباب.

والاتحادات الرياضية "Sport federation" وهي من أهم الهيئات الأهلية التي تساعد الدولة في تحقيق فلسفتها من الرياضة وهي تعمل وفقاً لذلك مع إشراف المجلس القومي للرياضة واللجنة الأولمبية علي الفرق الرياضية. خاصة أثناء البطولات والدورات المختلفة.

ومن هذا المنطلق نجد أن كل اتحاد رياضي مسئول عن اللعبة التي تعنيه، ويقع علي عاتقه تنظيم بطولاتها المحلية والإقليمية وهو مسئول عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات هذه اللعبة، وعمل الإحصائيات، والدراسات بغرض رفع مستوى البطولة والوصول بالفرق

إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولي كما أن من أهم مسؤوليات الاتحادات إعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقادة وإداريين حيث تعتبر من أهم عناصر أي لعبة رياضية علي كافة المستويات.

واتحاد ألعاب القوى Egyptian Federation of Athletics هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرة القاهرة، ويهدف إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائها.

ويذكر " عز الدين محمد" (٢٠٠٢م) أن الرياضة في الدول المتقدمة أصبحت صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية الصناعة فقد أهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية حيث تعتبر هي الأساس إلى نجاح هذه المؤسسات.

كما يضيف "السعيد لبده وآخرون" (١٩٩٩م) إلى أن المسافات الفاصلة بين العلوم الطبيعية من جهة والعلوم الاجتماعية من جهة أخرى كذلك ازداد التقارب والتداخل والتزاوج بين مجموعة العلوم الاجتماعية ليصبح التكامل سمة العصر ولقد جاءت العلوم السلوكية إنتاجاً طبيعياً لهذا التدخل، ولذلك إزداد في السنوات الأخيرة الاهتمام بالسلوك البشري.

وهذا ما يراه "محمد الصريفي" (٢٠٠٥) إلا أنه كان لسلوك محل اهتمام الإنسان منذ القدم وكان ذلك جزء من محاولة الإنسان فهم حقيقة نفسه ووجوده، وقد أدى تقدم العلوم الطبيعية إلى تأكيد حقيقة أن الإنسان إذا أراد أن يعيش فلا بد أن يفهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل معهم

ويشير أيضاً "أحمد ماهر" (١٩٩٨) نحن نحتاج إلى تفسير سلوك من نعمل معهم ونحاول التواصل إلى الإجابة علي السؤال "لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة لماذا لا يعاملني رئيسي بهذه الطريقة ، لماذا لا يفهم المرؤوسين تعليماتي، فنحن نحتاج إلى هذا التغير لأن بناءً عليه نتصرف مع من نعمل معهم. ولقد مر التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، ومع تطور العلوم الإنسانية مثل (علم النفس وعلم الاجتماع) بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي ويقدم هذا العلم معارف ومهارات يحتاجها كل فرد.

ويوضح ناصر محمد العديلي (١٩٩٥) إلا أنه لاشك في أن دراسة السلوك التنظيمي تتبع دراسة السلوك الإنساني لأن الإنسان بما يمتاز به من شخصية وسلوك ومؤثرات داخلية وخارجية هو الإنسان في أي مكان يحل به أو فيه. كما أن المؤثرات البيئية التي يتفاعل معها وينتج عنها سلوكه هي مؤثرات موجودة في أي مكان. سواء في المنزل أو العمل كما نجد أن الضغوط التي يتعرض لها الإنسان هي الضغوط في كل مكان يوجد به، وهذا يجعلنا نؤمن

إيماناً كاملاً بأن الأساسيات التقنية والتصرفات السلوكية عند الإنسان ما هي إلا نتيجة لتفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها مهما تكن هذه البيئة.

ويشير أيضاً "السعيد محمد لبدة وآخرون" (١٩٩٩م) إلى بعض نماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في منظماتنا والتي ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة. ويذكر أيضاً فريد النجار (١٩٨٨) إن السلوك التنظيمي هو تحريك المنظمة تجاه الانجاز في جميع الأنشطة على أساس أنه يعكس التنظيم الكلي والسلوك الجماعي للادرات والأقسام والسلوك الفردي.

ويضيف السعيد محمد لبدة وآخرون (١٩٩٩) إلى أن بعض نماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في منظماتنا والتي ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة مشاكل مرتبطة بالرؤساء:

- ١- عدم القدرة علي التوزيع السليم للعمل.
- ٢- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٣- عدم وجود متابعة وحساب للعاملين.

مشاكل مرتبطة بالمرؤوسين مثل:

- ١- عدم الاستخدام السليم للوقت.
- ٢- عدم تقبل التوجيه.
- ٣- التسرع في إنهاء العمل.

مشاكل مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين مثل:

- ١- عدم القدرة على مواجهة الرأي الآخر.
- ٢- إلقاء المسؤولية علي الغير وتجنبها.
- ٣- التسرع في اتخاذ القرارات.
- ٤- عدم الفصل بين الأهداف العامة والخاصة.

- مشكلة البحث:

وقد أشار "إسماعيل حامد" (١٩٩٨) بأن نواقيس الخطر تدق في المجال الرياضي وأن الرأي العام يشعر بالحزن والأسى عقب كل دورة أولمبية أو بطولة عالمية. (١٠ : ٢٠١)

وإن المنظمات ذات الفعالية هي التي تشجع علي دراسة مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير للسلوك وأساس التنبؤ به وتوجيهه والسيطرة علي السلوك. من هنا

تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات. وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة بشكل سلبي أو إيجابي سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو اقتصادية سياسية ودينية، لذا فإن فهم السلوك التنظيمي أصبح مهم والأهم هو معرفة الظروف والمواقف المحيطة حتى نستطيع أن نوجه هذا السلوك الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهداف المجتمع.

ومن خلال متابعة الباحثان لنتائج الاتحاد المصري لألعاب القوى في الأونة الأخيرة لاحظ الباحثان أن القائمين على العمل بالاتحاد المصري لألعاب القوى لديهم مقومات أساسية لإحداث التغيير والنجاح، وأن الإتحاد يتمتع بثقافة تنظيمية قوية تساعد على النجاح والوصول إلى الأولمبية ومن خلال قراءة وإطلاع الباحثان عن دور وأهمية السلوك التنظيمي في نجاح أي منظمة وأنه يهتم بدراسة سلوك العاملين في محيط تنظيمي وهذا يتطلب فهما لسلوك العاملين بالاتحاد سواء كانوا إداريين أو مدربين أو لاعبين أو حكام، والعوامل المؤثرة في أدائهم، لذلك أراد الباحثان أن يتعرف على السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى والعوامل التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

أهمية البحث والحاجة إليه :

١- جوانب الضعف والقوى للسلوك التنظيمي والتي تؤثر علي العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى والعمل علي تنمية الايجابيات والتغلب علي السلبيات من أجل تحقيق المكاسب والنتائج المرضية.

٢- إن نتائج هذا البحث سوف توضع أمام المسؤولين عن الاتحاد المصري لألعاب القوى

٣- ندرة البحوث والدراسات العلمية الخاصة بالسلوك التنظيمي بالاتحادات الرياضية.

أهداف البحث أو هدف البحث :

يهدف البحث إلي دراسة تحليلية للسلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى وذلك من خلال:

أولاً: تحديد العوامل المؤثرة علي أداء العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

ثانياً: تحديد الفروق الجوهرية في اتجاهات العاملين نحو أنماط السلوك السائدة باختلاف (المهنة - مستوى التعليم - مستوى الإداري).

ثالثاً: تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحديد السياسات الإدارية التي تتناسب مع خصائص العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.

تساؤلات البحث:

- ١- هل هناك اتجاهات إيجابية أو متوسطة أو سلبية تجاه متغيرات السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى.
- ٢- هل يؤثر المستوى الوظيفي علي درجة تقبل العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى.
- ٣- هل يؤثر مستوى التعليم (عالي - فوق المتوسط - متوسط) علي درجة تقبل العاملين لمتغيرات السلوك التنظيمي.

المعالجات الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع الإجراءات استعان الباحثان بالحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- قيمة " ر " .
- تحليل التباين في اتجاه واحد.
- الدرجة المقدرة.
- الأهمية النسبية. وقد تم حسابها كالتالي:
$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{مجموعه الدرجات المقدرة للعبارة}}{100 \times \text{أعلى ميزان تقديري} \times \text{ن (عدد العينة)}}$$

وقد استخدم البرنامج الإحصائي Spss واختبار Sheffe

الاستخلاصات :

أ- أظهرت نتائج دراسة السلوك التنظيمي بالاتحاد المصري لألعاب القوى إلى النتائج التالية:

- ١- من خلال نتائج التحليل النظري نجد أن السلوك التنظيمي دوراً مؤثراً في نجاح أي منظمة وخاصة الاتحاد الرياضي لأن العنصر البشري ممثلاً في أنماط السلوك

- المختلفة التي تصدر عن الأفراد في المواقف المختلفة تعد عاملاً أساسياً في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الإدارية.
- ٢- كشفت أيضاً النتائج على أن الاتحاد المصري لألعاب القوى أعتمد في فهم السلوك الإنساني على الخبرات الشخصية، التجارب، والمعتقدات غير المؤكدة التي لا تستند إلى بحث أو تحليل علمي.
- ٣- اتضح من نتائج تحليل البيانات أن هناك اتجاهات ايجابية بالاتحاد المصري لالعاب القوى وذلك يجب الاهتمام على الاستفادة منها أيضاً هناك كثير من السلبيات يجب العمل على حلها.
- ٤- من خلال نتائج البحث نجد أن الاتحاد المصري لالعاب القوى يحتاج إلى قوى بشرية متفهمة للسلوك التنظيمي كخطوة لتحقيق أفكار جديدة ينبثق من خلالها تقدم ونجاح الاتحاد.
- ٥- من خلال نتائج البحث نجد أن الاتحاد المصري يحتاج إلى تطبيق معايير وخصائص معينة في من يتولى المهام بالاتحاد.
- ٦- إن الاتحاد المصري لألعاب القوى يحتاج إلى مزيد من الإمكانيات المادية لرفع مستويات العاملين والفنيين واللاعبين بالاتحاد وأيضاً لتجهيز الملاعب وإعداد كوادر من المدربين الأكفاء.
- ٧- أظهرت النتائج أن عمليات التعيين داخل الاتحاد لا تتم وفقاً لسياسات وأهداف واضحة للجميع، كما أنه لا يتم تفويض الأفرع التابعة للاتحاد في تنفيذ الاحتياجات المطلوبة من التعيينات اللازمة للفرع، كما أن عمليات التعيين داخل الاتحاد ولا تتم وفقاً للتخصص ونوعية العمل والمؤهل المطلوب.
- ٨- أظهرت الدراسة أن عمليات التدريب ولتطوير داخل الاتحاد المصري الألعاب القوى وفروعه ضعيف وغير فعله، ويعزى ذلك إلى أنه لا يتم صيغة وإعداد دليل مكتوب وواضع للدورات والبرامج التدريبية التي يقدمها الاتحاد وخلال العام.

ثانياً: التوصيات:

- ١- ضرورة تحديد عدد من المعايير الموضوعية لاتخاذ القرارات حتى تقلل من الاعتبارات الشخصية والمجاملات عند اتخاذ القرار.
- ٢- إشراك العاملين على مستوى الاتحاد في صناعة القرار في صناعة القرار، فإذا كانت هناك عوائق لاتخاذ مثل هذه القرارات بلابد أن يتعرف عليها العاملين حتى يقتنعوا بأسباب عدم اتخاذ القرارات.

- ٣- ضرورة مناقشة احتياجات العاملين وشرح بنود الموازنة في اجتماع عام.
- ٤- تشجيع الاتصالات الشفهية في المسائل العاجلة.
- ٥- الاستعانة بالخبراء من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتتقيف العاملين بالاتحاد المصري لألعاب القوى بأهمية السلوك التنظيمي.
- ٦- الاهتمام بحل المشاكل التي تواجه العاملين من خلال التأكيد على أن علاج الأخطاء أفضل من تجاهلها.
- ٧- العمل على وجود آليات واضحة للجميع عن طريق عمليات الاستقطاب والاختبار والتعيين داخل الاتحاد.
- ٨- أن تسعى الإدارة العليا على إعداد المؤتمرات والندوات والبحث الدائم المستمر عن المهارات النادرة والعمل على اختيارها بصورة جيدة.
- ٩- عمل نظام دوري لمناقشة التقارير التي ترفعها المناطق الخاصة بالاتحاد.
- ١٠- الاهتمام بتنفيذ العمل بدرجة متقنة أكثر من الاهتمام بكم العمل.
- ١١- البحث عن موارد إضافية للاتحاد من خلال الاستفادة واقتراح مشروعات استثمارية وإقامة مراكز تدريبية على المستوى الجغرافي للبلاد.
- ١٢- منح المجتهدين في أداء عملهم مكافأة إضافية.
- ١٣- العمل على إثارة دوافع العاملين لبذل مزيد من الجهد والتقليل من استخدام الثواب والعقاب.
- ١٤- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للموظفين ووضع إجراءات تعريفية بكل المستجدات.
- ١٥- ضرورة تخفيف استخدام نمط القوة والسيطرة واللجوء إلى نمط التعاون بل يجب المواجهة بين الأطراف وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض والتحاور من أجل الوصول إلى حلول جذرية.
- ١٦- تطبيق سياسية الباب المفتوح (Open door Polity) في وقوف الإدارة على مشكلات العاملين.

مستخلص البحث

استهدفت البحث الحالي التعرف على الوضع الفعلي في السلوك التنظيمي للاتحاد المصري للألعاب القوى ومدى تأثير على العاملين بالاتحاد واللاعبين والفنيين والإداريين والمناطق المختلفة وذلك من خلال التعرف على المعوقات التي تواجه العاملين بالاتحاد والمشكلات التي تواجههم وذلك باستخدام المنهج الوصفي حيث اشتمل مجتمع البحث " العاملين بالاتحاد " والمرتبطين به سواء كان إداري - أو فني - أو لاعب وقد اختيرت عين بالطريقة الطبقية العشوائية وكانت تشمل (١٢٠) وقد استخدم الباحثان أدوات جمع البيانات وهي استمارة استبيان للسلوك التنظيمي بالاتحاد وقد توصل الباحثان إلى نتائج أهمها: وجود فروق بين اتجاهات العاملين وأن هناك اتجاهات إيجابية وأخرى متوسطة وأخرى سلبية تجاه متغيرات السلوك التنظيمي كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية لصالح أعضاء مجلس الإدارة في تقبل متغيرات السلوك التنظيمي وقد أوصى الباحثان بالآتي: الاهتمام بتطبيق السلوك التنظيمي بالاتحاد - وأيضاً الاهتمام بالعبارات السلبية التي عبر عنها الاستبيان ومعالجتها أيضاً الاهتمام بصقل القائمين بالاتحاد بعقد اجتماعات عامة دورية وتوضيح دور السلوك التنظيمي في الارتقاء بالعاملين بالاتحاد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.
ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٥م.
- ٢- أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٣- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- ٤- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط٧، معدلة ومنقحة، كلية التجارة ، جامعة طنطا، ١٩٩٨م.
- ٥- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣م.
- ٦- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ١٩٨٦م.
- ٧- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٥م.
- ٨- أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة بالإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٦م.
- ٩- أحمد مداوس اليامي: مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، السعودية، مجلد ١٢، عدد ٣ سبتمبر ٢٠٠٥م.
- ١٠- إسماعيل حامد عثمان: إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١١- السعيد محمد لبدة، محمد عبد المقصود، محمود عبد العزيز: إدارة السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٩، ٢٠٠٠م.

١٢- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط ١، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٣م.

١٣- السيد محمد لبدة، ومحمود عبد المقصود ، ومحمود عبد العزيز: إدارة السلوك التنظيمي ، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٩- ٢٠٠٠م

١٤- المجلس الأعلى للشباب والرياضة "قانون الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة ولوائح الاتحادات الرياضية والأندية" القاهرة ١٩٩٢.

١٥- المجلس الأعلى للشباب والرياضة: دراسة وثائقية عن تطور رعاية الشباب والرياضة في مصر من عام ١٩٥٢ - ١٩٩٦م.

١٦- المجلس الأعلى للشباب والرياضة: قانون الهيئات الرياضية الخاصة للشباب والرياضة، مركز المعلومات والتوثيق، القاهرة ١٩٨٦م.

١٧- لائحة الاتحادات الرياضية: النظام الأساسي للاتحادات الرياضية، قرار ١٢٢ لسنة ٢٠٠٨ م .

١٨- المجلس القومي للرياضة: لائحة النظام الأساسي للاتحادات الرياضية، قرار ١٢٢ لسنة ٢٠٠٨ م.

١٩- بسام صلاح محمود جويلي: السلوك التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية لدى القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤م.

٢٠- جابر عبد الحميد أحمد خيرى: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.

٢١- جابر عبد الحميد وأحمد خيرى: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.

٢٢- جمال محمد علي: السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ١٩٩٩م.

٢٣- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٩م.

- ٢٤- جورج بلاندرية: الإنثروبولوجيا السياسية، ترجمة على المصري، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩١م.
- ٢٥- جيهان أحمد محمد خليل: تقويم أثر تنظيم الهيئة العامة للتأمين الصحي على السلوك التنظيمي للعاملين به (دراسة ميدانية على فرع القاهرة) ، مكتبة أكاديمية السادات، طنطا، ٢٠٠٢م.
- ٢٦- جيهان أحمد محمد خليل: تقويم أثر تنظيم الهيئة العامة للتأمين الصحي على السلوك التنظيمي للعاملين به" دراسة ميدانية على فرع القاهرة"، مكتبة أكاديمية السادات، طنطا، ٢٠٠٢م.
- ٢٧- حسين القزاز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- ٢٨- راندة محمد عبد السلام: السلوك التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط، دراسة تقييمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٨م
- ٢٩- رجب حسنين محمد رفاعي: السلوك الإداري الأسس والمبادئ والنظريات، مطبعة الصفا والمروة، أسيوط، ٢٠٠١م.
- ٣٠- سامية فتحي عفيفي: السلوك التنظيمي، ج ١، جامعة حلوان، د.ت.
- ٣١- سامية فتحي عفيفي: السلوك التنظيمي، ج ١، حلوان، عالم الكتب، د.ت.
- ٣٢- سعد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز واير سرفيس، القاهرة، ١٩٩٤م.
- ٣٣- عادل ريان محمد ريان: محددات الإدراك للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٧)، العدد (٣)، سبتمبر ٢٠٠٠م.
- ٣٤- عبد الرحمن العسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ٣٥- عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠م.

٣٦- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦م.

٣٧- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦م.

٣٨- عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، اللواء ، القاهرة، ١٩٩٥م.

٣٩- عبد الله السيد عبد الجواد: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، هابي رأيت، أسيوط، ١٩٩٤م.

٤٠- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) المكتبة المركزية، جامعة طنطا، ٢٠٠٥م.

٤١- عبد المنعم جنيد: المدخل في السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٧م.

٤٢- عبد الناصر محمد علي حمودة: مقدمة السلوك التنظيمي، جامعة أسيوط، ٢٠٠٢م.

٤٣- عرفة متولي سند: مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، د، ت.

٤٤- عز الدين محمد أحمد: " قياس الأداء لدى القادة الإداريين، في اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بالهرم، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.

٤٥- عز الدين محمد أحمد: قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بالهرم، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.

٤٦- علي أحمد علي: الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، د. ت.

٤٧- علي أحمد علي: الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي، مطبعة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٥م.

٤٨- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار الغريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١م.

- ٤٩- فريد راغب النجار: إدارة المستشفيات والمنظمات الصحية والطبية " مدخل إدارة بالأنظمة المتوازنة"، دار النهضة، ط ٢، القاهرة، ١٩٨٨م.
- ٥٠- فريدة راغب النجار: إدارة المستشفيات والمنظمات الصحية والطبية مدخل إدارة بالمنظمات المتوازنة، القاهرة، دار النهضة، ط ٢، ١٩٨٨م.
- ٥١- فضل صباح الفضلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٧)، العدد (١) مايو ١٩٩٧م.
- ٥٢- فضل صباح الفضلي: علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيسي وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٧) ، العدد (١) ، مايو ١٩٩٧م.
- ٥٣- متولى السيد متولي: مبادئ السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، النظام السلوكي الجماعي، القاهرة، ١٩٨٢م.
- ٥٤- محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، الكتب العربي الحديث، القاهرة، ١٩٧٦م.
- ٥٥- محمد الصريفي: السلوك التنظيمي، ج ١، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٥٦- محمد الصريفي: السلوك التنظيمي، الجزء الأول، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٥٧- محمد حسن علاوي: علم النفس الرياضي، ط ٤، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٩م.
- ٥٨- محمد سعيد فرج: الاغتراب عن العمل، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦م.
- ٥٩- محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن: السلوك التنظيمي، كلية التجارة الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- ٦٠- محمد طاهر أحمد التبالي: الولاء الحزبي وأثره على السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الجمهورية اليمنية " دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٠م.

- ٦١- محمد عبد العزيز سلامة، وسمير عبد الحميد: منظور حديث في الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ٦٢- محمد على شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٠م.
- ٦٣- مفتى إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩م.
- ٦٤- نادية حبيب أيوب: العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد (٤٠)، العدد (١) أبريل ٢٠٠٠م.
- ٦٥- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن"، جامعة طنطا، ١٩٩٥م.
- ٦٦- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، جامعة طنطا، ١٩٩٥م.
- ٦٧- نشأت فضل محمود شرف الدين: النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية، العدد (٩٣)، أكتوبر، ٢٠٠٠م.
- ٦٨- هناء أحمد سيد أحمد: السلوك التنظيمي، ج ٢، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٠م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 69- **Cheng, Yin Cheong:** Leadership Style of Principals and Organizational Process in Secondary Schools, Journal of Educational Administration, 1991.
- 70- **Endell, I French,** understanding Human. Behavior organizations, New Your: Harper, Row Publishers, 1995.

- 71- **Gearing, Charlene Suntata**: "Organizational Commitment and the assistant principal, ph.D., the university of Wisconsin, D.A.L. Vol 56, No. 1, July, 1996.
- 72- **Hanson, E, Mark**: Educational Administration and Organizational Behavior, 1996.
- 73- **Henri Fayola**: Administration industrielles et Centrales Dunod, 1970.
- 74- **Jerold & Hage** : Theories of organizations, Transformation (New York John, Wiley , 1998.
- 75- **Jones, Mark Thorpe**: The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools, Ed. D. Widner university Dissertation, Abstracts international, 1998.
- 76- **Leung, Tsan – Wing**: The Relational Health and personal characteristics in primary schools, journal of primary Education, 1994.
- 77- **Nedrew Dordin**, Fandom rentals rentals of organizational Behavior An applied perspective, New York, Pergamon Second Edition 1978.
- 78- **Rachford, Nicholas, S**: Effective Administration through Organizational, Journal of Educational Administration, 1992.

- 79- **Rensis likert**: New patterns of management, New Yourk, M C Grew Hill, 1961.
- 80- **Robbins**: organizational Behavior, 9 th ed, Prentice Hare International, Inc, Viper saddlekiver, New Jersey, 2001.
- 81- **Sylvia, Hatton**: Teacher Organizational commitment in High performing, Low Socioeconomic Status Border Elementary schools (Texas), ph, D, The University of Texas At Astin, Dissertation Abstracts International, 1998.
- 82- **Turan-Selahttin**: Study of organizational Commitmein Hunan organizations (Torky) Educational Administration Dissertation Abstracts International, 1998.
- 83- **Yerkes, Deana and Others**: Towards an Understanding of Education: Implications for Leadership development, 1992.

قائمة المرفقات

- مرفق (١) قائمة بأسماء السادة الخبراء .
- مرفق (٢) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان في صورتها الأولى
- مرفق (٣) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول الصورة المبدئية لاستمارة الاستبيان
- مرفق (٤) استمارة استطلاع رأي الخبراء لعبارات الاستبيان في صورتها النهائية

مرفق (١)

قائمة بأسماء السادة الخبراء

قائمة بأسماء السادة الخبراء

م	الاسم	الدرجة العلمية
١	أ.د/ بسطويسى أحمد بسطويسى	أستاذ ألعاب القوى بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.
٢	أ.د/ جمال محمد على يوسف	أستاذ الإدارة الرياضية والترويح و عميد كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.
٣	أ.د/ أ.د/ حازم كمال الدين عبد العظيم	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية الترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط
٤	أ.د/ حسني عز الدين	أستاذ الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة الهرم.
٥	أ.د/ نصر الدين رضوان	استاذ علم النفس الرياضي - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.
٦	أ.د/ سامية هانم أحمد عبده	أستاذ البحث العلمي بكلية التربية الرياضية بالهرم
٧	أ.د/ كمال درويش	أستاذ الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية بالهرم
٨	أ.د/ ليلى فرحات	أستاذ الإدارة الرياضية والترويح، كلية التربية الرياضية، جامعة الهرم.
٩	أ.د/ محمد أمين	أستاذ الميدان والمضمار، كلية التربية الرياضية، جامعة الهرم.
١٠	أ.د/ محمد نمر على	أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة سوهاج.
١١	أ.د/ محمود عبد الحميد	أستاذ علم الاجتماع - كلية التربية الرياضية - جامعة الهرم.
١٢	أ.د/ نبیه عبد الحميد العلقامي	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ، كلية التربية الرياضية بالهرم - جامعة حلوان.
١٣	أ.د/ وجیهه الشمندى	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.

قام الباحثان بترتيب أسماء السادة الخبراء ترتيباً هجائياً

مرفق (٢)

استمارة استطلاع رأى الخبراء حول المحاور الرئيسية
لاستمارة الاستبيان في صورتها الأولى

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام المحاور ومدي مناسبتها للبحث

م	المحاور المقترحة	رأي الخبير		الترتيب حسب الأهمية
		أوافق	لا أوافق	
١-	اتخاذ القرارات			
٢-	الاتصالات			
٣-	القيادة			
٤-	الرقابة			
٥-	التماسك بين الجماعة			
٦-	الدافعية			
٧-	الحوافز			
٨-	التوجيه			
٩-	إدارة الصراع			
١٠	الانتماء			

مرفق (٣)

استمارة استطلاع رأي الخبراء حول الصورة المبدئية
لاستمارة الاستبيان

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام أنسب العبارات للمحاور ومدي مناسبتها للبحث

م	العبـارات	رأي السادة الخبراء		
		مهم	متوسط الأهمية	غير مهم
المحور الأول: اتخاذ القرارات :				
١	يشارك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالاتحاد			
٢	يتم اتخاذ القرار بعد دراسة تقارير اللجان المختلفة			
٣	هناك مراعاة للأندية الكبيرة في عملية اتخاذ القرار			
٤	يعطي الاتحاد المصري لألعاب القوى الفرصة في المشاركة في صنع القرار			
٥	تتخذ الإدارة القرارات التي يتحتم اتخاذها في المواقف المختلفة			
٦	تستخدم الإدارة العليا كل المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار			
٧	تتجاهل الإدارة العليا الآراء المعارضة عند اتخاذ القرارات			
٨	يوافق العاملون علي قرارات تخصيص الموارد التي يتم اتخاذها من قبل الاتحاد			
٩	مصلحة العمل هي العنصر الحاسم في اتخاذ القرار			
١٠	يري الرؤساء في الاتحاد أن قرار الفرد السريع مرغوب فيه طالما يحل مشكلات			
١١	تتدخل المجالات والاعتبارات الشخصية في عملية اتخاذ القرارات			
١٢	يبادر الاتحاد باتخاذ قرارات جديدة عندما يتطلب الموقف ذلك			
١٣	ينفرد الرئيس بصنع القرار			
١٤	أشعر أن صياغة القرارات بها كلمات غير واضحة			
١٥	يتأثر النجاح في العمل عند حدوث ديكتاتورية في القرارات			

م	العبارات	رأي السادة الخبراء		
		مهم	متوسط الأهمية	غير مهم
المحور الثاني: الاتصالات:				
١	يتردد العاملون في إعلان مخالفتهم لآراء الاتحاد عندما يتطلب الأمر ذلك			
٢	يعتمد العاملون علي القنوات الرسمية في الاتصال			
٣	توفر الإدارة المرونة وسهولة موائمة التغيرات السريعة في عملية الاتصال			
٤	تلقي التقارير التي نرفعها عن مشاكلنا العناية الكافية من الاتحاد			
٥	يساعد نظام الاتصال الحالي علي توفير المعلومات في الوقت المناسب			
٦	يصر الاتحاد علي أن تكون الاتصالات مكتوبة مهما كانت المسألة عاجلة وخطيرة			
٧	يقوم الاتحاد بعمل اجتماعات عامة ودورية مع العاملين لمناقشة الأمور المختلفة			
٨	يتردد العاملون في نقل جميع مشاكل العمل لرؤسائهم الأعلى منهم			
٩	يساعد نظام الاتصال الحالي علي تقليل الإشاعات داخل المنظمة			
١٠	يجد الاتحاد علي إتباع التسلسل الإداري عند الاتصال			
١١	تسهم وسائل الاتصال الحديثة في نجاح العمل			
١٢	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين علي فهم كافة العناصر التي تكون منها العملية الإدارية بالاتحاد			
١٣	تصل الشكاوي والمقترحات إلي المستويات الأعلى بسهولة			
١٤	يسيطر الروتين علي وسائل الاتصال بالاتحاد وفروعه			

م	العبارات	رأي السادة الخبراء		
		مهم	متوسط الأهمية	غير مهم

المحور الثالث: القيادة:

١	يهتم القادة بتدريب كل مرؤوس بالطريق المناسب لتحسين مهارته في العمل			
٢	ينجح القادة في توصيل وجهة نظر المرؤوسين ومشاكلهم إلي الإدارة العليا			
٣	تركز القيادة علي الإلتقان في العمل أكثر من التركيز علي الحكم			
٤	تقدم القيادات كل الدعم والمساندة لمساعدة العاملين علي تأدية التكليف المخصص بهم وتحمل ضغط العمل			
٥	توفر القيادات جميع المعلومات للمرؤوسين بما يلزم لأداء عملهم في التوقيت المناسب			
٦	تعمل القيادة علي زيادة الموارد المالية المتاحة			
٧	يدرك الرؤساء احتياجات العاملين ويعملون علي حلها			
٨	تعتبر القيادة العليا أن تفويض بعض سلطاتها قد ينقص من هذه السلطات			
٩	يتساهل بعض القادة مع المرؤوسين لمصالح شخصية وعلاقات اجتماعية			
١٠	يهتم الرؤساء باختبار القادة عن طريق الانتخاب			

المحور الرابع: الرقابة:

١	يشجع الاتحاد العاملين للرقابة الذاتية			
٢	يهتم الرؤساء بالفحص الدوري للأجهزة والأدوات			
٣	يستخدم الاتحاد الوسائل الرقابية المناسبة لطبيعة العمل			
٤	تتهاون بعض القيادات في دورها الرقابي حرصاً علي العلاقات الحسنة مع المرؤوسين			
٥	تعتني إدارة الاتحاد بالتقرير التي ترفع من مسؤولي الفرق العناية الكافية			
٦	تتحقق أهداف الاتحاد من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب			
٧	يستفيد الاتحاد بنتائج الرقابة في تحسين مستوى التخطيط			
٨	يستخدم الاتحاد نتائج الرقابة كأساس من توقيع الجزاءات وليس منح المكافآت			
٩	يوفر الاتحاد الصحي للتعبير عن الآراء دون رقابة			
١٠	توقع الجزاءات علي أساس الرقابة علي الأفراد			

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام أنسب العبارات للمحاور ومدي مناسبتها للبحث

م	العبارات	رأي السادة الخبراء		
		مهم	متوسط الأهمية	غير مهم

المحور الخامس: الدافعية:

١	يعتبر الأجر الذي حصل عليه مناسب			
٢	يشعر العاملون الذين يحققون أداءً مميزاً بتقدير خاص من الرؤساء			
٣	تتميز نظم الحوافز والمكافأة بالعدالة بين العاملين			
٤	ينشأ بين شعور أحياناً بأن عملي روتيني			
٥	يشعر الفرد بالأمان والمساندة من زملائه عند تأدية عمله			
٦	أتوقع علاقة إيجابية بين الجهد الذي أبذله وبين فرص الدقة في العمل			
٧	لا تتسم الترقيات في الإدارة بالكفاءة في العمل			
٨	يوفر الاتحاد التدريب المستمر للعاملين			

المحور السادس: التماسك بين الجماعة:

١	تفرض علينا الزمالة بعض القيود السلوكية التي قد لا تكون في صالح العمل			
٢	تعمل الإدارة علي تطوير المهارات الشخصية لأعضائها			
٣	تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم			
٤	يسهل التعامل بين العاملين بالاتحاد بعضهم ببعض			
٥	يحرص العاملون علي تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال			
٦	تساعد الإدارة العليا للاتحاد العاملين علي تحمل ضغط العمل والتكيف معه			
٧	يتمسك العاملون بالبقاء في العمل كلما أتقنوا العمل			
٨	يؤثر سلوك العاملين علي نجاح العمل			

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام أنسب العبارات للمحاور ومدي مناسبتها للبحث

م	العبـارات	رأي السادة الخبراء		
		مهم	متوسط الأهمية	غير مهم
المحور السابع: إدارة الصراع				
١	تتحاز الإدارة إلي الفئات التي ترجع إليها عند حل الصراع			
٢	تحرص الإدارة علي توضيح السياسات العامة والسلطات الممنوحة والمسئوليات الملقاة علي عاتق كل فرد			
٣	تعتمد الإدارة العليا علي أسلوب الإقناع عند حل الصراع أكثر من اعتمادها علي فرض إدارتها مستخدمة سلطاتها.			
٤	يحدث نزاع بين العاملين علي حدود اختصاصاتهم			
٥	في حالة ثبوت تقصير في الأداء لا يختلف العاملون في من يكون سبب هذا التقصير			
٦	عند حدوث اختلاف بين العاملين يحرص الرؤساء علي توضيح السلوك الذي يجب أن يلتزم به كل فرد			
٧	تساعد الخدمات المقدمة من الاتحاد علي الوصول بالموهوبين للمنتخب القومي			
٨	يشعر العاملون بالرضا التام عند العمل بالاتحاد			

مرفق (٤)

**استمارة استطلاع رأي الخبراء لعبارات الاستبيان
في صورتها النهائية**

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام أنسب العبارات للمحاور ومدي مناسبتها للبحث

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بالاتحاد			
٢	يعتبر الأجر الذي أحصل عليه مناسباً			
٣	يتردد العاملون في إعلان مخالفتهم لآراء الاتحاد عندما يتطلب الأمر ذلك			
٤	تنحاز الإدارة للفئات التي ترجع إليها عند حل الصراع			
٥	يتم اتخاذ القرارات بعد دراسة تقارير اللجان المختلفة			
٦	هناك مراعاة للأندية الكبيرة في عملية اتخاذ القرار			
٧	يهتم القادة بتعريف كل مرفوس بالطريق المناسب لتحسين مهاراته في العمل			
٨	يشجع الاتحاد استخدام العاملين للرقابة الذاتية			
٩	تفرض علينا الزمالة بعض القيود السلوكية التي قد لا تكون في صالح العمل			
١٠	يشعر العاملون الذين يحققون أداء متميزاً في عملهم بتقدير خاص من الرؤساء			
١١	يهتم الرؤساء بالفحص الدوري للأدوات والأجهزة.			
١٢	يعطي الاتحاد المصري للألعاب القوى الفرصة في المشاركة في صنع القرار			
١٣	يعتمد العاملون على القنوات الرسمية في الاتصالات			
١٤	ينجح القادة في توصيل وجهة نظر المرفوسين ومشاكلهم إلى الإدارة العليا			
١٥	تعمل الإدارة على تطوير المهارات الشخصية لأعضائها			
١٦	تتميز نظم المكافأة والحوافز بالعدالة بين العاملين.			
١٧	تحرص الإدارة على توضيح السياسات العامة والسلطات الممنوحة والمسئوليات الملقاة على عاتق كل فرد.			
١٨	تتخذ الإدارة القرارات التي يتحتم عليها اتخاذها في المواقف المختلفة			
١٩	تتميز العلاقة بين العاملين بالود والتفاهم			
٢٠	توفر الإدارة المرونة وسهولة موائمة التغيرات السريعة في عملية الاتصال			
٢١	تركز القيادة على الإتقان في العمل أكثر من التركيز على الكم			
٢٢	يستخدم الاتحاد الوسائل الرقابية المناسبة لطبيعة العمل.			
٢٣	يسهل التعامل بين العاملين بالاتحاد مع بعضهم البعض			
٢٤	ينتابني شعور أحياناً بأن عملي روتيني			

٢٥	تعتمد الإدارة العليا على أسلوب الإقناع عند حل الصراع أكثر من اعتمادها على فرض إدارتها مستخدمة سلطاتها		
٢٦	تستخدم الإدارة العليا كل المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار		
٢٧	تلقي التقارير التي نرفعها عن مشاكلنا العناية الكافية من الاتحاد		
٢٨	يساعد نظام الاتصال الحالي على توفير المعلومات في الوقت المناسب		
٢٩	تقدم القيادات كل الدعم والمساندة لمساعدة العاملين على تأدية التكليف المخصص لهم وتحمل ضغط العمل		
٣٠	تتهاون بعض القيادات باتحاد ألعاب القوى في دورها الرقابي حرصاً على العلاقات الحسنة مع المرؤوسين		
٣١	تعتني إدارة الاتحاد بالتقارير التي ترفع من مسئولي الفرق العناية الكافية		
٣٢	يحرص العاملين على تبادل المعلومات والخبرات في جميع الأحوال		
٣٣	أتوقع علاقة إيجابية بين الجهد الذي أبذله وبين فرص الترقى في العمل		
٣٤	يحدث نزاع بين العاملين على حدود اختصاصاتهم		
٣٥	تتجاهل الإدارة العليا الآراء المعارضة عند اتخاذ القرارات		
٣٦	يصر الاتحاد على أن تكون الاتصالات مكتوبة مهما كانت المسألة عاجلة وخطيرة		
٣٧	يقوم الاتحاد بعقد اجتماعات عامة ودورية مع العاملين لمناقشة الأمور المختلفة		
٣٨	تميل القيادة إلى الروتين في الإجراءات		
٣٩	تتحقق أهداف الاتحاد من خلال استخدام أسلوب الثواب والعقاب		
٤٠	يستفيد الاتحاد بنتائج الرقابة في تحسين مستوى التخطيط		
٤١	يشعر الفرد بالأمان والمساندة من زملاءه أثناء تأديته لعمله		
٤٢	يستخدم الاتحاد نتائج الرقابة كأساس لتوقيع الجزاءات وليس منح المكافآت		
٤٣	في حالة ثبوت تقصير في الأداء لا يختلف العاملون في من يكون سبب هذا التقصير.		
٤٤	يوافق العاملون على قرارات تخصيص الموارد التي يتم اتخاذها من قبل إتحاد ألعاب القوى		
٤٥	مصلحة العمل هي العنصر الحاسم في اتخاذ القرار		
٤٦	يوفر اتحاد ألعاب القوى المناخ الصحي للتعبير عن الآراء بدون رقابة		
٤٧	يتردد العاملون في نقل جميع مشاكل العمل لرؤسائهم الأعلى منهم		
٤٨	يعمل القادة على زيادة الموارد المالية المتاحة		

٤٩	يدرك الرؤساء احتياجات العاملين ويعملون على حلها		
٥٠	توقع الجزاءات على أساس الرقابة على الأفراد		
٥١	تساعد الإدارة العليا العاملين على تحمل ضغط العمل والتكيف معه		
٥٢	عند حدوث خلاف بين العاملين يحرص الرؤساء على توضيح السلوك الذي كان يجب أن يلتزم به كل طرف		
٥٣	يرى الرؤساء أن قرار الفرد السريع مرغوب فيه طالما يحل مشكلات		
٥٤	تتدخل المجاملات والاعتبارات الشخصية في عملية اتخاذ القرارات		
٥٥	يصر الاتحاد على إتباع التسلسل الإداري عند الاتصال مهما كانت المشكلة عاجلة		
٥٦	يساعد نظام الاتصال الحالي على تقليل الإشاعات داخل المنظمة		
٥٧	تعتبر القيادة العليا أن تفويض بعض سلطاتها قد ينقص من هذه السلطات		
٥٨	تسهم وسائل الاتصال الحديثة في نجاح العمل		
٥٩	يبادر الاتحاد باتخاذ قرارات جديدة عندما يتطلب الموقف ذلك		
٦٠	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين على فهم كافة العناصر التي تتكون منها العملية الإدارية بالاتحاد		