

المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية

أسامة عبد الفتاح^{*1} خالد عطيات² الاء عليان³
وزارة التربية والتعليم (الأردن) الجامعة الأردنية (الأردن) الجامعة الأردنية (الأردن)
Osamhsaf.2811@gmail.com atiyat63@hotmail.com alaaissa_84@hotmail.com

The organizational climate in the Jordanian Olympic sports federations

Osama Abdel Fattah^{* 1} Ministry of education (Jordan) Osamhsaf.2811@gmail.com
Khaled Atiyat² University of Jordan (Jordan) atiyat63@hotmail.com
Alaa Elayyan³ University of Jordan (Jordan) alaaissa_84@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/05/23 تاريخ القبول: 2022/01/24 تاريخ النشر: 2024/02/29

Abstract: This study aimed to identify the reality of the organizational climate in the Jordanian Olympic sports federations, as well as the differences in this reality according to the specialization of the president federation, educational qualification, and type of sports federation variables. To achieve this, the researchers used the descriptive approach on a sample consisting of (91) members of the boards of Olympic sports federations directors for 2020/2021. The sample represented (14) individual sports federations and (3) team sports federations. The researchers used the Google Forms web tool to collect the study data, which consisted in its final form of (20) items related to organizational climate. To process the study data, the researcher used means, standard deviations, and 3- way Anova test. In addition, the study results have shown that the reality of organizational climate in the Olympic sports federations came to a medium degree (3.39), as well as the organizational structure field with the highest mean average (3.90) and a high degree. In addition, there were statistically significant differences in the communication style field according to the type of sport and in favor of team sports. Based on the results of the study, the researchers recommend the need to employ technology in the management of Olympic sports federations.

Keywords: The organizational climate, Olympic sports federations, Team Sports, Individual sports.

ملخص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، كذلك إلى الفروق في هذا الواقع تبعاً لمتغيرات (تخصص رئيس الاتحاد، المؤهل العلمي ونوع الرياضة). ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي على عينة تكونت من (91) عضواً في الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية للعام 2020 / 2021. كذلك تم توظيف الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من خلال استخدام جوجل فورم، والتي تكونت بصورتها النهائية من (20) فقرة مرتبطة بالمناخ التنظيمي، حيث تم إرسال رابط الاستبانة بواسطة تطبيق الواتس آب. ولمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام التكرارات، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، اختبار تحليل التباين الثلاثي (3- Way) Anova. وأشارت نتائج الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية جاء بدرجة متوسطة (3.39)، كذلك حصل مجال الهيكل التنظيمي على أعلى متوسط حسابي (3.90) وبدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال نمط الاتصال تبعاً لمتغير نوع الرياضة ولصالح الألعاب الجماعية. وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بضرورة توظيف التكنولوجيا في إدارة الاتحادات الرياضية الأولمبية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الاتحادات الرياضية الأولمبية، الألعاب الجماعية، الألعاب الفردية

1. مقدمة الدراسة

تُعتبر الاتحادات الرياضية الأولمبية منظمات فنية تهتم بإدارة وتنظيم الأنشطة الرياضية المختلفة وفقاً للقوانين والأنظمة الدولية لضمان التمثيل الإيجابي للدولة في المحافل الخاجية. إلا أن تحقيق أهداف هذه الاتحادات الرياضية يرتبط بالعديد من العوامل منها: البنية التحتية والموارد، العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، الإمكانيات المتاحة والعناصر البشرية (الطجم والسواط، 2000). فرييس الاتحاد يمثل أعلى منصب في الإدارة في تلك المنظمات، وقد يكون سبباً في نجاح أو فشل إدارة شؤون اتحاده، ولكي ينجح يجب أن يعمل جاهداً على بناء علاقات إيجابية مع أعضاء الهيئة الإدارية، واثارت دوافعهم وحوافزهم نحو تحقيق أهداف الاتحاد. وبالتالي يُعد المناخ التنظيمي من أكثر العوامل المؤثرة في سلوك الفرد والجماعة في المنظمات الرياضية، كذلك يعتبر تشخيص المناخ التنظيمي أمراً هاماً لفهم وتحسين السلوك التنظيمي، التأثير الإيجابي على المشاركة في العمل والتقليل من فرص التغيب غير المبرر (Hung et al., 2018). كذلك يرتبط المناخ التنظيمي بشكل إيجابي بالمتغيرات التنظيمية المهمة جداً والمرتبطة بالرضا الوظيفي لاحقاً (Ahmad et al., 2018).

فالمناخ التنظيمي يشير إلى التصورات والتفاهات بين أعضاء المنظمة، وهو من المكونات الأساسية للتنظيم، وله دور حيوي في تعزيز الأداء والابتكار وتعزيز انتاجية المنظمة (Collins & Porras, 2003). فأهمية المناخ التنظيمي تكمن من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالنهاية على قدرة تلك المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة (نقبيل، 2009). وعلى أساس أن الموارد البشرية تعتبر من أهم مدخلات المنظمات وأكثرها تأثيراً على تلك المنظمات، فإن هذا يتطلب من تلك المنظمات توفير مناخ تنظيمي إيجابي لمساعدتهم على القيام بالأدوار المناطة بهم على اكمل وجه. وفي هذا المجال تلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في تشكيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة من خلال ما تحدده من سياسات ونظم عمل وما تحمله من اتجاهات (المغربي، 2007).

كذلك يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة، كما يراعي تقسيمها الإداري تخصصات العاملين فيها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين (فيله والسيد، 2005). كذلك لا بد من توفر الوسائل التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات من مختلف المستويات (حمود، 2002). مع ضرورة استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم والتي تساهم في تحديث العمل من حين لآخر (قبقيب، 2009). حيث يشير حمدي (2009) أن المناخ التنظيمي يهدف إلى توفير الأجواء الانسانية، ويعزز من الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفة وبالتالي يؤثر على الفاعلية طويلة الأمد للمنظمة. كذلك يُشير الكلالدة (2008)، أن إشراك العاملين في صناعة القرارات يضمن التزام العاملين بتنفيذها، كذلك يُساهم في تحديد المشاكل وأبعادها واقتراح البدائل المناسبة لحل المشكلات، وبالتالي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لهم. بالإضافة إلى ذلك تعتبر القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في نشاط المنظمة، وإيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (حمود، 2002).

وبناءً على العرض السابق تبرز الحاجة لدى المنظمات الرياضية بضرورة إعادة بناء هيكلها التنظيمي وتطوير إدارتها حتى تستطيع القيام بمهامها بكفاءة عالية (Shilbuy & Ferkins, 2011). بالإضافة إلى بناء قدرات العاملين ليكونوا شركاء في مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها (Robinson & Inikin, 2011).

1.1. مشكلة الدراسة: يُعد العنصر البشري مكوناً رئيساً في البناء التنظيمي للاتحادات الرياضية الأولمبية، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي في هذه الاتحادات يشكل أحياناً عامل بناء، وأحياناً أخرى عامل هدم في منظومة العمل الإداري. وفي هذا المجال يشير حمدي (2009) أن المناخ التنظيمي يهدف إلى توفير الأجواء الانسانية، ويعزز من الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات

المختلفة، وبالتالي يؤثر على الفاعلية طويلة الأمد للمنظمة. فالبرغم من تلك الأهمية القصوى للمناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية إلا أن الدراسات العلمية لم تتناول هذا الموضوع بالدرجة الكافية حيث كان التركيز في تلك الدراسات على المناخ التنظيمي في الشركات والمؤسسات التربوية، وبالتالي تُصبح الحاجة ملحة لتشخيص واقع المناخ التنظيمي في هذه الاتحادات. فالواقع يُشير أن المؤسسات الرياضية الأردنية تُعاني من قلة الدعم المالي وبشكل خاص يُعتبر التمويل الحكومي لهذه المؤسسات محدود وغير كافٍ. كذلك تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية العديد من التحديات منها الناتجة عن العولمة، تعدد وسائل الإتصال والتواصل وثورة التكنولوجيا، وقد برز حديثاً ظهور جائحة كورونا والتي أثرت بشكل كبير على الاتحادات والأندية الرياضية من خلال عدم حضور الجماهير للمباريات الرياضية كنوع من الحد من انتشار هذا الفيروس، مما أثر سلباً على العائد المادي للأندية الرياضية. وبالتالي تبرز الحاجة لدى المنظمات الرياضية بضرورة إعادة بناء هيكلها التنظيمي وتطوير إدارتها حتى تستطيع القيام بمهامها بكفاءة عالية (Shilbuy & Ferkins, 2011). بالإضافة إلى بناء قدرات العاملين ليكونوا شركاء في مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها (Robinson & Inikin, 2011). ولمثل هذه الأسباب وغيرها قام الباحثون بإجراء هذه الدراسة من أجل تقديم تغذية راجعة حول واقع المناخ التنظيمي في تلك الاتحادات الرياضية الأولمبية؛ لأن النهوض بمستوى هذه الاتحادات يتطلب التركيز على كافة الجوانب التي من شأنها أن تساهم في الإرتقاء بأداء العاملين في تلك الاتحادات. حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية و الفروق في واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد الرياضي).

2.1. أهمية الدراسة: إن الموارد البشرية تُعتبر من أهم مدخلات المنظمات وأكثرها تأثيراً على تلك المنظمات وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- 1- يُعتبر دراسة واقع المناخ التنظيمي للاتحادات الرياضية الأولمبية باستمرار ضرورة ملحة للنهوض بمستوى تلك الاتحادات في إدارة مواردها بكفاءة وفعالية.
- 2- يعتبر المناخ التنظيمي متغير مهم في نجاح العملية الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.
- 3- إثراء المعلومات وزيادة المعرفة في هذا المجال من خلال رفد المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات والتي تعتبر قليلة جداً.
- 4- تناولت الدراسة العنصر البشري في المنظمات الرياضية الأولمبية، حيث يعتبر من أهم مدخلات تلك المنظمات.
- 5- لفت عناية رؤساء الاتحادات الأولمبية إلى واقع المناخ التنظيمي في اتحاداتهم، وهذا يساعدهم في معالجة الأخطاء إن وجدت.

3.1. أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

- 1- واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية.
- 2- الفروق في واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الاتحاد الرياضي).

4.1. مصطلحات الدراسة:

* الاتحاد الرياضي الأولمبي: هو الاتحاد الأردني للألعاب الرياضية المعتمدة والمدرجة في الدورات الأولمبية، والعضو في اتحاد دولي تعترف به اللجنة الأولمبية الدولية (نظام اللجنة الأولمبية الأردنية، 2013).

* المناخ التنظيمي: مجموعة من الخصائص التي تمثل البيئة الداخلية للعمل، والتي تنعكس على قيم واتجاهات العاملين وبالتالي سلوكهم (القريوتي، 2009).

6.1. محددات الدراسة:

* المحدد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على الهيئات الإدارية لبعض الاتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية في الألعاب الفردية والجماعية.

* المحدد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة بين 15/11/2020 – 15/1/2021

* المحدد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة على الاتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية في عمان – الأردن

2. الطريقة والأدوات

1.2. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق أو السبيل الذي يسلكه الباحث للوصول إلى غايته في البحث، وعليه استخدم الباحثون المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

2.2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأولمبية للدورة الأولمبية 2016-2020، والمسجلين في كشوفات اللجنة الأولمبية للعام (2020/2021) والبالغ عددهم (192) عضواً.

3.2. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (91) عضو في مجالس الاتحادات الرياضية الأولمبية للعام (2020-2021). حيث مثلت العينة (14) اتحاد لعبة فردية، و(3) اتحادات لألعاب جماعية، وهي الاتحادات التي استجابة وتعاونت مع الباحثين في تعبئة الاستبانة. مع الإشارة أن مجموع أعضاء هذه الاتحادات بلغ (124) عضو، حيث شكلت عينة الدراسة (73.38) % من مجموع أعضاء هذه الاتحادات، والجداول (1-3) توصيف لعينة الدراسة.

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأعضاء عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الاتحاد الرياضي

نوع الرياضة	النسبة المئوية من عينة الدراسة %	النسبة المئوية من مجلس إدارة الاتحاد %	العدد	الاتحاد الرياضي
فردية	4.4	66.6	4	الاتحاد الأردني لرفع الأثقال
فردية	7.7	70	7	الاتحاد الأردني للريشة الطائرة
فردية	5.5	71.42	5	الاتحاد الأردني للكراتيه
فردية	7.7	70	7	الاتحاد الأردني لكرة الطاولة
فردية	6.6	85.71	6	الاتحاد الأردني للملاكمة
فردية	6.6	75	6	الاتحاد الأردني للجودو
فردية	5.5	83.3	5	الاتحاد الأردني للمبارزة
فردية	5.5	83.3	5	الاتحاد الأردني للتنس
فردية	4.4	66.6	4	الاتحاد الأردني للسكواش
فردية	6.6	60	6	الاتحاد الأردني للشطرنج
فردية	5.5	83.3	5	الاتحاد الأردني للدراجات الهوائية
فردية	5.5	62.5	5	الاتحاد الأردني للسباحة
فردية	4.4	57.14	4	الاتحاد الأردني للجيمباز
فردية	5.5	62.5	5	الاتحاد الأردني للمصارعة
جماعية	5.5	100	5	الاتحاد الأردني للكرة الطائرة
جماعية	5.5	62.5	5	الاتحاد الأردني لكرة السلة
جماعية	7.7	70	7	الاتحاد الأردني لكرة اليد
	100%		91	المجموع

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اسم الاتحاد، حيث تبين أن "الاتحاد الأردني لكرة الطاولة، الريشة الطائرة وكرة اليد جاءوا بأعلى تكرار (7) ونسبة مئوية بلغت (7.70%)، بينما جاء "الاتحاد الأردني لرفع الأثقال، الجيمباز والسكواش بأقل تكرار (4) ونسبة مئوية بلغت (4.4%). ويوضح الجدول (2) توصيف عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس رئيس الاتحاد.

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية لأعضاء عينة الدراسة لمتغير الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	86	94.5%	بكالوريوس فأقل	55	60.4%
أنثى	5	5.5%	ماجستير	9	9.9%
المجموع	91	100%	دكتوراه	27	29.7%
			المجموع	91	100%

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس والمؤهل العلمي، حيث تبين أن فئة "ذكر" جاءت بأعلى تكرار (86) ونسبة مئوية بلغت (94.5%)، بينما جاءت فئة "أنثى" بأقل تكرار (5) ونسبة مئوية بلغت (5.5%). كذلك جاء المؤهل "بكالوريوس فأقل" بأعلى تكرار (55) ونسبة مئوية بلغت (60.4%)، تلاه المؤهل "دكتوراه" بتكرار (27) ونسبة مئوية (29.7%)، بينما جاء المؤهل "ماجستير" بأقل تكرار (9) ونسبة مئوية بلغت (9.9%). ويوضح الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

الجدول (3): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
هندسة	19	20.9%
تربية رياضية	39	42.9%
إدارة أعمال	15	16.5%
حقوق	7	7.7%
إدارة عامة	1	1.1%
اللغة الإنجليزية	2	2.2%
محاسبة	5	5.5%
اقتصاد	3	3.3%
المجموع	91	100%

يوضح الجدول (3) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي، حيث تبين أن تخصص "التربية الرياضية" جاء بأعلى تكرار (39) ونسبة مئوية (42.9%)، تلاه التخصص "هندسة" بتكرار (19) ونسبة مئوية (20.9%)، بينما جاء التخصص "إدارة عامة" بأقل تكرار (1) ونسبة مئوية بلغت (1.1%).

4.2. إجراءات الدراسة:

- 1- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من اللجنة الأولمبية للتواصل مع الاتحادات الرياضية الأولمبية.
- 2- تم تحديد فريق العمل المساعد وتوضيح آلية العمل.
- 3- تم التواصل مع أعضاء المجالس الإدارية للاتحادات الرياضية الأولمبية إلكترونياً من خلال المكالمات الهاتفية والواتس آب، وذلك لإرسال رابط الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً، وتوضيح أهداف الدراسة.

4- تم تصميم استبانة الدراسة إلكترونياً عبر تطبيق جوجل فورم من أجل تقليل التفاعل وجهاً لوجه بسبب جائحة كورونا، وذلك بعد قيام الباحثون بإجراء المعاملات العلمية لأداة الدراسة من صدق وثبات.

5- تم إرسال رابط الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً عبر الواتس آب.

6- بعد الانتهاء من استجابات عينة الدراسة تم الحصول على بيانات عينة الدراسة من تطبيق جوجل فورم من خلال تحويل تلك الاستجابات إلى ملف (Excel).

7- تم إرسال بيانات استجابات عينة الدراسة للمعالجة الإحصائية بهدف الحصول على نتائج هذه الدراسة ومناقشتها.

5.2. أداة الدراسة: بعد الإطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة (البكري وآخرون، 2016؛ بحر وابو سويرج، 2010). وبعد استشارة أصحاب الخبرة والاختصاص في هذا المجال، واتباع الأسس العلمية قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة والتي تكونت بصورتها الأولية من (24) فقرة، وبعد عرضها على المحكمين و الأخذ بملاحظاتهم استقرت أداة الدراسة على (20) فقرة، والملحق (1) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

أ- تصحيح أداة الدراسة. تكوّن الاستبانة بصورتها النهائية من (20) فقرة، بحيث ارتبطت الفقرات (1-4) بمجال طبيعة العمل، والفقرات (5-8) مرتبطة بمجال التكنولوجيا، والفقرات (9-12) مرتبطة بمجال نمط الاتصال، والفقرات (13-16) مرتبطة بمجال مشاركة العاملين، والفقرات (17-20) مرتبطة بمجال الهيكل التنظيمي. كذلك تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، موافق بدرجة كبيرة (4) نقاط، موافق بدرجة متوسطة (3) نقاط، موافق بدرجة قليلة (2) نقطتين، موافق بدرجة قليلة جداً (1) نقطة. وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم. كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي: (أعلى قيمة – أقل قيمة) / 5 وتساوي: (1-5) / 5 = 0.80 طول الفئة.

- أقل من 1.80 منخفضة جداً.

- 1.80 - أقل من 2.60 منخفضة.

- 2.60 - أقل من 3.40 متوسطة.

- 3.40 - أقل من 4.20 مرتفعة.

- 4.20 فأكثر مرتفعة جداً.

ب- المعاملات العلمية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة: بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري الذي يشير إلى أن الأداة تقيس بشكل مناسب ما وضعت لقياسه من متغيرات، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التربية الرياضية وعلم الإدارة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية وجامعة النجاح والخضوري في فلسطين ممن يحملون درجة الدكتوراه، وذلك بهدف الحكم على درجة سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى أي إجراء يلزم من حذف أو إضافة أو تعديل على فقرات المقياس أو أي اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وتم الأخذ بملاحظات وآراء المحكمين ومقترحاتهم وتعديل فقرات المقياس، وقد تم حذف بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية لتناسب مع المقياس، وبذلك تم صياغة المقياس بالصورة النهائية ليتناسب مع هذه الدراسة، كما هو موضح في الملحق (2).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لجميع مجالات الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): نتائج كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للكشف عن معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
طبيعة العمل	4	0.80
التكنولوجيا	4	0.92
نمط الاتصال	4	0.96
مشاركة العاملين	4	0.92
الهيكل التنظيمي	4	0.90
مقياس المناخ التنظيمي ككل	20	0.96

يتضح من الجدول (4) أن معامل الإتساق لمجالات أداة الدراسة تراوحت بين (0.80 - 0.96)، ولمقياس "المناخ التنظيمي" ككل (0.96)، وهي تشير إلى معاملات إتساق مرتفعة ومقبولة لتطبيق هذه الدراسة.

6.2. متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة:

- نوع الاتحاد الرياضي: (رياضة فردية، رياضة جماعية).
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).
- التخصص العلمي: (هندسة، تربية رياضية، إدارة أعمال، حقوق، إدارة عامة، اللغة الانجليزية، محاسبة، اقتصاد).
- ب- المتغيرات التابعة: وهي استجابات عينة الدراسة في مجالات: (طبيعة العمل، التكنولوجيا، نمط الاتصال، مشاركة العاملين، و الهيكل التنظيمي).

7.2. المعالجات الإحصائية: للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام حزمة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25)، وعلى النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ككل وفقرات كل مجال على حدة.
- تحليل التباين الثلاثي (MANOVA) للكشف عن الفروق على الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة).

3. النتائج و مناقشتها

للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول والذي ينص على: ما واقع المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية؟ تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال المناخ التنظيمي ككل، ومن ثم لكل مجال على حدة، كما هو مبين في الجدولين (5،6).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	طبيعة العمل	3.44	0.76	مرتفعة	2
2	التكنولوجيا	3.05	0.97	متوسطة	5
3	نمط الاتصال	3.42	0.99	مرتفعة	3
4	مشاركة العاملين	3.14	0.98	متوسطة	4
5	الهيكل التنظيمي	3.90	0.97	مرتفعة	1
مقياس المناخ التنظيمي ككل		3.39	0.85	متوسطة	

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المناخ التنظيمي ككل، حيث جاء مجال الهيكل التنظيمي بأعلى متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.97) وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال طبيعة العمل بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري بلغ (0.76) وبدرجة مرتفعة. بينما جاء مجال التكنولوجيا بأقل متوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري بلغ (0.97) وبدرجة متوسطة، وجاء محور المناخ التنظيمي ككل بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
طبيعة العمل	1	يُعطى رئيس الاتحاد التعليمات بشكل واضح	3.62	1.04	مرتفعة	2
	2	مكاتب الاتحاد مناسبة وتوفر الراحة البدنية والنفسية	3.45	1.12	مرتفعة	3
	3	تطغى الأعمال الروتينية على مهام وواجباتي	2.87	0.98	متوسطة	4
	4	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي ومهاري	3.82	1.01	مرتفعة	1
المجال ككل			3.44	0.76	مرتفعة	
التكنولوجيا	1	التكنولوجيا المستخدمة في الاتحاد ساهمت في رفع مستوى الاداء لدي	2.66	1.13	متوسطة	4
	2	يحرص رئيس الاتحاد على مواكبة التطورات التكنولوجية	3.30	1.06	متوسطة	1
	3	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الاتحاد في توفير الوقت والجهد	3.09	1.03	متوسطة	3
	4	يُلم رئيس الاتحاد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الاتحاد	3.15	1.08	متوسطة	2
المجال ككل			3.05	0.97	متوسطة	
الاتصال	1	التواصل مع رئيس الاتحاد سهل وسريع	3.58	1.10	مرتفعة	1
	2	يتميز نظام التواصل في الاتحاد بالسهولة والمرونة	3.41	1.03	مرتفعة	2
	3	يستخدم الاتحاد جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات	3.40	0.99	مرتفعة	3
	4	يسعى رئيس الاتحاد للتغلب على معوقات الاتصال الفاعل	3.29	1.03	متوسطة	4
المجال ككل			3.42	0.99	مرتفعة	
مشاركة العاملين	1	يشارك العاملون في الاتحاد في وضع الاهداف	3.15	1.10	متوسطة	2
	2	يمنح رئيس الاتحاد الحرية التامة للعاملين أثناء تأدية العمل	3.37	1.02	متوسطة	1
	3	يشارك العاملون في الاتحاد في صنع القرار	3.07	1.14	متوسطة	3
	4	يشارك العاملون في الاتحاد في عملية تقييم أدائهم	2.97	1.05	متوسطة	4
المجال ككل			3.14	0.98	متوسطة	
الهيكل التنظيمي	1	يتميز الهيكل التنظيمي للاتحاد بالمرونة في التصميم	3.84	1.03	مرتفعة	4
	2	يتوافق الهيكل التنظيمي للاتحاد مع طبيعة ومهام الاتحاد	3.98	1.02	مرتفعة	1
	3	يتناسب تخصصي مع المهام التي اقوم بها	3.87	1.19	مرتفعة	3
	4	يوفر الاتحاد مستوى عالي من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي	3.91	1.14	مرتفعة	2
المجال ككل			3.90	0.97	مرتفعة	

يُظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال طبيعة العمل ككل، حيث جاءت الفقرة (4) التي نصت على: "بتلاءم حجم العمل مع قدراتي ومهارتي" بأعلى متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري بلغ (1.01) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص على: "تطغى الأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي" بأقل متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة. كذلك يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكنولوجيا ككل، حيث جاءت الفقرة (2) التي نصت على: "يحرص رئيس الاتحاد على مواكبة التطورات التكنولوجية" بأعلى متوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري بلغ (1.06) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (1) التي تنص على: "التكنولوجيا المستخدمة في الاتحاد ساهمت في رفع مستوى الاداء لدي" بأقل متوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري بلغ (1.13) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة. بالإضافة إلى ذلك يشير الجدول (6) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نمط الاتصال ككل، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على: "التواصل مع رئيس الاتحاد سهل وسريع" بأعلى متوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري بلغ (1.10) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على: "يسعى رئيس الاتحاد للتغلب على معوقات الاتصال الفاعل" بأقل متوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري بلغ (1.03) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة. كما يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مشاركة العاملين ككل، حيث جاءت الفقرة (2) التي نصت على: "يمنع رئيس الاتحاد الحرية التامة للعاملين أثناء تأدية العمل" بأعلى متوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري بلغ (1.02) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على: "يشارك العاملون في الاتحاد في عملية تقييم أدائهم" بأقل متوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.05) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة. كذلك يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الهيكل التنظيمي ككل، حيث جاءت الفقرة (2) التي نصت على: "يتوافق الهيكل التنظيمي للاتحاد مع طبيعة ومهام الاتحاد" بأعلى متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري بلغ (1.14) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (1) التي تنص على: "يتميز الهيكل التنظيمي للاتحاد بالمرونة في التصميم" بأقل متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.03) وبدرجة مرتفعة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة.

باستعراض القيم الواردة في الجدولين (5.6) نجد أن مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة (3.39)، وبالتالي لا بد من الإشارة إلى أن المناخ التنظيمي يُعد من أكثر العوامل المؤثرة في سلوك الفرد والجماعة في المنظمات الرياضية، كذلك يعتبر تشخيص المناخ التنظيمي أمراً هاماً لفهم وتحسين السلوك التنظيمي، التأثير الإيجابي على المشاركة في العمل والتقليل من فرص التغيب غير المبرر (Hung et al., 2018). كذلك يرتبط المناخ التنظيمي بشكل ايجابي بالتغيرات التنظيمية المهمة جداً والمرتبطة بالرضا الوظيفي لاحقاً (Ahmad et al., 2018). بالإضافة إلى ذلك جاء مجال الهيكل التنظيمي جاء بأعلى المتوسطات الحسابية لمجالات المناخ التنظيمي، وهذا يعكس اهتمام الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية بهذا المجال على اعتبار أنه يعكس أقسام وإدارات الاتحاد، وله ارتباط فعال في اتخاذ القرارات، كذلك يعكس التركيب الداخلي للعلاقات السائدة. كذلك يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة، كما يشكل تقسيمها الإداري ويراعي تخصصات العاملين فيها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين (فيله والسيد، 2005). فالهيكل التنظيمي الجيد يوفر الوسائل التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات من مختلف المستويات (حمود، 2002). وهذا ما أكدته إستجابات عينة الدراسة على الفقرة التي تنص على: يوفر الاتحاد مستوى عالٍ من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي حيث حصلت على متوسط (3.91) وبدرجة مرتفعة. أما مجال طبيعة العمل

فجاء بدرجة مرتفعة (3.44) حيث يحرص رئيس الاتحاد على إعطاء التعليمات بشكل واضح مع التوزيع العادل للعمل بما يتناسب وقدرات الموظفين. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن طبيعة العمل تعتبر من عوامل التحفيز للعاملين على اعتبار أن العمل الروتيني يؤدي إلى الشعور بالملل وهذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة في الفقرة الثالثة من مجال طبيعة العمل، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم ابداء الرغبة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية (العميان، 2004).

لكن أشارت النتائج إلى وجود ضعف في مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وربما يعود السبب في ذلك النمط القيادي السائد في الاتحادات الرياضية الأولمبية. وفي هذا المجال يشير حمود (2002) أن إشراك العاملين في صناعة القرارات يضمن التزام العاملين بتنفيذها، كذلك يُساهم في تحديد المشاكل وأبعادها وإقتراح البدائل المناسبة لحل المشكلات، وبالتالي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لهم. بالإضافة إلى ذلك تعتبر القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في نشاط المنظمة، ويجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. بالإضافة أن بناء قدرات العاملين ليكونوا شركاء في مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها يعتبر ضرورة ملحة (Robinson & Inikin, 2011). كذلك كان هناك ضعف في توظيف التكنولوجيا في الاتحادات الرياضية الأولمبية حيث جاءت بدرجة متوسطة. وهذا مؤشر على عدم فعالية تلك الاتحادات في إدارك أهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء وسرعة انجاز العمل وتقليل الكلفة والجهد. مع الإشارة أن توظيف التكنولوجيا المتطورة يساهم في تحسن مستوى الرضاء الوظيفي لأنه يقلل من الأخطاء، ويوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويشير قباقوب (2009) إلى ضرورة استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم والتي تساهم في تحديث العمل من حين لآخر. حيث يشير حمدي (2009) أن المناخ التنظيمي يهدف إلى توفير الأجواء الانسانية، ويعزز من الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفة وبالتالي يؤثر على الفاعلية طويلة الأمد للمنظمة. كذلك يتيح نمط الإتصال الجيد الفرص للعاملين لإبداء الرأي والتعلم والتطوير، مع عدم اهمال الاتصالات غير الرسمية لأهميتها في تيسير العمل بشكل طبيعي، كذلك ضرورة الاهتمام بالاتصالات ذو الاتجاهين (الصاعد والهابط) لأنه يشجع على تبادل المعلومات.

للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني والذي ينص على: هل يوجد فروق في مستوى المناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة) ؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (MANOVA) للكشف عن الفروق في مجالات مقياس المناخ التنظيمي، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي (MANOVA) للكشف عن الفروق لمجالات المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي ونوع الرياضة

مصدر التباين/المتغير	المتغير التابع/المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية
التخصص	طبيعة العمل	2.220	7	.317	.541	.801
	التكنولوجيا	6.593	7	.942	1.025	.421
	نمط الاتصال	8.829	7	1.261	1.366	.231
	مشاركة العاملين	1.117	7	.160	.165	.991
	الهيكل التنظيمي	10.351	7	1.479	1.761	.107
المؤهل العلمي	طبيعة العمل	2.592	2	1.296	2.212	.116
	التكنولوجيا	4.981	2	2.490	2.709	.073
	نمط الاتصال	1.953	2	.977	1.058	.352
	مشاركة العاملين	3.675	2	1.838	1.895	.157
	الهيكل التنظيمي	3.801	2	1.901	2.263	.111
الرياضة	طبيعة العمل	0.001	1	.001	.002	.965
	التكنولوجيا	2.476	1	2.476	2.693	.105
	نمط الاتصال	3.615	1	3.615	3.914	*.04

مصدر التباين/المتغير	المتغير التابع/المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدالة الإحصائية
	مشاركة العاملين	1.722	1	1.722	1.776	.186
	الهيكل التنظيمي	1.989	1	1.989	2.369	.128
الخطأ	طبيعة العمل	46.870	80	.586		
	التكنولوجيا	73.545	80	.919		
	نمط الاتصال	73.879	80	.923		
	مشاركة العاملين	77.578	80	.970		
	الهيكل التنظيمي	67.180	80	.840		
	طبيعة العمل	52.122	90			
المجموع المصحح	التكنولوجيا	85.181	90			
	نمط الاتصال	89.074	90			
	مشاركة العاملين	85.918	90			
	الهيكل التنظيمي	84.221	90			

* قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال نمط الاتصال تعزى لمتغير نوع الرياضة، حيث بلغت قيمة (F) (3.914) وبدلالة إحصائية (0.04)، وكانت الفروق لصالح الاتحادات الرياضية الجماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وبدرجة مرتفعة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للاتحادات الرياضية الفردية (3.26) وبدرجة متوسطة. كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لباقي المجالات تبعاً لمتغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة) حيث لم تصل دلالة F لمستوى الدلالة (0.05). وربما يعود السبب في ذلك أن الرياضات الجماعية ذات جماهيرية كبيرة وبشكل خاص رياضة كرة القدم والسلة، وهذا يحتم على تلك الاتحادات توفير كافة الوسائل التي تتيح للعاملين للمشاركة في ابداء الرأي واتخاذ القرارات. كذلك يمكن أن يكون النمط القيادي السائد في تلك الاتحادات سبباً في توفير انماط اتصال فاعلة في كافة الاتجاهات (الصاعدة والهابطة). وربما يلعب تخصص رئيس الاتحاد دوراً في ذلك. وفي هذا المجال تلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في تشكيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة من خلال ما تحدده من سياسات ونظم عمل وما تحمله من اتجاهات (المغربي، 2007). كذلك يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة، ويراعي تقسيمها الإداري تخصصات العاملين فيها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين (فيله والسيد، 2005). كذلك لا بد من توفر الوسائل التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات من مختلف المستويات (حمود، 2002).

4. الخلاصة

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن يستنتج الباحثون أن هناك ضعف في مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، كذلك ضعف في مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في عمل الاتحادات الرياضية الأولمبية، مع اهتمام واضح بالهيكل التنظيمي من قبل الاتحادات الرياضية الأولمبية. و بناءً على استنتاجات الدراسة يوصي الباحثون بضرورة توظيف التكنولوجيا في إدارة الاتحادات الرياضية الأولمبية، وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء الرأي، بالإضافة إلى إشراك العاملين في الاتحادات الرياضية الأولمبية في دورات تدريبية لمواكبة المبتكرات الحديثة في مجال الإدارة.

المراجع العربية:

- بحر، يوسف وسويرح، أيمن (2016). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2)، 1147-1214.
- البكري، لؤي وحازم، غلا (2016). مستوى المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأولمبية العراقية. مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 28(4)، 129-142.
- حمدي، اسراء (2009). المناخ التنظيمي واثرة في امكانية التطبيق، جامعة الموصل، العراق، بدون رقم جلد وعدد، بدون ارقام صفحات حمود، كاظم (2002). "السلوك التنظيمي". عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبد الغني والسواط، عوض الله (2000). "السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات". ط3، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- العميان، حمود (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- فليه، عبده وعبد المجيد، السيد (2005). "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية". عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
- قبقوب، عيسى (2009). المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 16، بدون عدد، بدون ارقام صفحات.
- القريوتي، قاسم (2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط5، عمان: دار وائل للنشر.
- الكلالدة، طاهر (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة.
- المغربي، عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1، مصر " المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- نظام الاتحادات الرياضية الاردنية (2013)
- نقبيل ، بوجمعة (2009). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة ، دراسة ميدانية بثنائيات ولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Ahmad, K., Jasimuddin, S., & Kee. W. (2018) "Organizational Climate and Job Satisfaction: Do Employees' Personalities Matter?" Management Decision, 56 (2): 421–440.
- Al-Amyan, Hammoud (2004). Organizational behavior in business organizations. 2nd, Amman: Wael Publishing House.
- Al-Qaryouti, Qassem (2009). Organizational behavior, the study of individual and collective human behavior in different organizations. 5nd, Amman: Wael Publishing House.
- Al-Tajm, Abdul Ghani and Al-Sawat, Awad Allah (2000). Organizational behavior: concepts, theories, and applications. 3nd, Jeddah: Hafez House for Publishing and Distribution.
- Bahr, Youssef & Sweirah, Ayman (2016). The impact of the organizational climate on the job performance of administrative workers at the Islamic University of Gaza. Journal of the Islamic University (Humanitarian Studies Series), 18(2), 1147-1214.
- Bakri, Louay and Hazem, Ola (2016). The level of organizational climate in the Iraqi Olympic sports federations. Journal of the College of Physical Education, University of Baghdad, 28(4), 129-142.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2003). Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies.
- Fleeh, Abdo and Abdel Majid, El-Sayed (2005). Organizational behavior: in managing educational institutions. Amman: Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Hamdi, Esraa (2009). The organizational climate and its impact on the possibility of application, University of Mosul, Iraq, "n/a"
- Hammoud, Kazem (2002). "organizational behavior". Amman: Dar Al-Safa Publishing and Distribution.

- Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018) "The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure on the Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intention." *International Journal of Business & Society*, 19 (1): 103–116.
- Jordan Sports Federations System (2013)
- Kalalkeh, Taher (2008). Human resource development and management. Amman: House of Culture World
- Maghribi, Abdel-Fattah (2007). Behavioral and organizational skills for human resource development. 1nd, Egypt, "Al-Asriyya Library for Publishing and Distribution".
- Nqbeil, Bou Jumaa (2009). The relationship of the organizational climate to the conflict management style in the Algerian public secondary schools, a field study in the secondary schools of the state of M'sila. Unpublished master's thesis, Algeria.
- Qabqoub, Issa (2009). Organizational climate and its relationship to employee performance. *Journal of Human Sciences*, University of Mohamed Khider, Algeria, 16, "n/a"
- Robinson, L., & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organizations. *Sport, Business and Management*, 1: 219–233.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalization, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16: 108-127.

لملحق (1): أداة الدراسة بصورتها النهائي

المجال	الرقم	الفقرات	موافق بدرجة مرتفعة جداً	موافق بدرجة مرتفعة	موافق	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
طبيعة العمل	1	يُعطى رئيس الاتحاد التعليمات بشكل واضح					
	2	مكاتب الاتحاد مناسبة وتوفر الراحة البدنية والنفسية					
	3	تطعى الاعمال الروتينية على مهامي وواجباتي					
	4	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي ومهارتي					
التكنولوجيا	5	التكنولوجيا المستخدمة في الاتحاد ساهمت في رفع مستوى الاداء لدي					
	6	يحرص رئيس الاتحاد على مواكبة التطورات التكنولوجية					
	7	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الاتحاد في توفير الوقت والجهد					
	8	يُلم رئيس الاتحاد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الاتحاد					
نمط الاتصال	9	التواصل مع رئيس الاتحاد سهل وسريع					
	10	يتميز نظام التواصل في الاتحاد بالسهولة والمرونة					
	11	يستخدم الاتحاد جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات					
	12	يسعى رئيس الاتحاد للتغلب على معوقات الاتصال الفاعل					
مشاركة العاملين	13	يشارك العاملون في الاتحاد في وضع الاهداف					
	14	يمنح رئيس الاتحاد الحرية التامة للعاملين أثناء تأدية العمل					
	15	يشارك العاملون في الاتحاد في صنع القرار					
	16	يشارك العاملون في الاتحاد في عملية تقييم أدائهم					
الهيكل التنظيمي	17	يتميز الهيكل التنظيمي للاتحاد بالمرونة في التصميم					
	18	يتوافق الهيكل التنظيمي للاتحاد مع طبيعة ومهام الاتحاد					
	19	يتناسب تخصصي مع المهام التي اقوم بها					
	20	يوفر الاتحاد مستوى عالٍ من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي					

الملحق (2): أسماء السادة المحكمين

الرقم	الأسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	خالد عطيات	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	بسام مسمار	أستاذ	الجامعة الأردنية
3	عربي حمودة	أستاذ	الجامعة الأردنية
4	حازم النهار	أستاذ	الجامعة الأردنية
5	عبد السلام جابر	أستاذ	الجامعة الأردنية
6	عامر الشعار	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
7	جمال أبو بشارة	أستاذ مشارك	جامعة الخضوري
8	بشار صالح	أستاذ مشارك	جامعة النجاح

