

VUCA strategy and its relationship with organizational climate among the Ministry of Youth and Sports employees in Baghdad

Asst. Lect. Waleed Nateq Reda^{1,*}

¹ Technological University, Department of Student Activities, Iraq.

* Corresponding author, Email: wlydnatq064@gmail.com

Received: 06/01/2025

Accepted: 24/02/2025

Abstract

This paper identifies the VUCA environment for the employees of the Ministry of Youth and Sports in Baghdad, the organizational climate for the employees of the Ministry of Youth and Sports in Baghdad, and the relationship between the VUCA environment and the organizational climate of the employees of the Ministry of Youth and Sports in Baghdad. The current research population was determined to be the employees of the Ministry of Youth and Sports in Baghdad, which numbered 100 members from various job grades. The research sample was selected using a random method for all members. The conclusions were the emergence of a high percentage of the VUCA environment necessitates work by subordinates to understand the causes and develop appropriate solutions; the organizational climate is good, which means that the work is comfortable for employees; however, it is constrained by the VUCA environment, as it has recorded a high percentage in the ministry. There is a lack of awareness among employees regarding the different possibilities and diverse expectations related to the VUCA environment. The organizational climate has required a significant amount of work to reach this level by subordinates. Finally it is recommended to work on periodically understanding the VUCA environment, as it shortens the organization's lifespan; improve performance and focus on enhancing the organizational climate within the organization; take measures to prevent the organization from entering the VUCA environment, as it is not conducive to work and creates divisions among employees; pay attention to the organizational climate and study it continuously and intermittently over months or years, as it is a crucial aspect of creating a suitable work environment, recognize successful managers and allocate rewards to them, develop a VUCA strategy to improve employees' perception and understanding of its application, and conduct research using the scale for other scenarios and samples.

Keywords: VUCA strategy, organizational climate, management, Ministry of Youth.

استراتيجية VUCA وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى منتسبي وزارة الشباب والرياضة في بغداد

م.م. وليد ناطق رضا*¹

¹ الجامعة التكنولوجية، قسم الأنشطة الطلابية، العراق

*البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: wlydnatq064@gmail.com

الخلاصة

يهدف هذا البحث الى التعرف على بيئة VUCA لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد، المناخ التنظيمي لموظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد، و العلاقة بين بيئة VUCA والمناخ التنظيمي لموظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد. قد تم تحديد مجتمع البحث الحالي من موظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد والبالغ عددهم (100) عضو من وبمختلف الدرجات الوظيفية وتم اختيار عينة البحث بطريقة العمدية لكل الأعضاء. كانت الاستنتاجات تظهر نسبة مرتفعة من بيئة VUCA وذلك يحتاج الى عمل من قبل المرؤوسين لفهم الأسباب ووضع الحلول المناسبة، المناخ التنظيمي جيد وهذا يعني ان العمل مريح للموظفين والعاملين ولكنه قيد بيئة بيئة VUCA لكونها قد سجلت نسبة ظاهرة في الوزارة، وظهور إمكانات مختلفة وتوقعات متنوعة للموظفين حول بيئة VUCA وكونهم غير مدركين لما هي هذه البيئة. المناخ التنظيمي احتاج الى الكثير من العمل للوصول الى هذا المستوى من قبل المرؤوسين أما التوصيات فهي العمل على معرفة بيئة VUCA بشكل دوري لكونها تقلص من عمر المؤسسة الافتراضي، تحسين الأداء والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، العمل على تجنب دخول المؤسسة الى داخل بيئة VUCA لكونها بيئة غير ملائمة للعمل وتعمل على توسيع الرقعة بين العاملين في المؤسسة، العمل على الاهتمام بالمناخ التنظيمي ودراسته لفترات مستمرة ومتقطعة خلال الأشهر او السنوات لكونه يعد جانب مهم لجعل بيئة العمل مناسبة، تسليط الضوء على الاداريين الناجحين في عملهم وتخصيص المكافآت لهم، العمل على تطوير استراتيجية VUCA لتحسين مستوى ادراك وفهم العاملين على تطبيقها، و عمل بحوث من خلال استخدام المقياس لألعاب وعينات أخرى.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية VUCA ، المناخ، التنظيمي، إدارة ، وزارة الشباب.

1-التعريف بالبحث :**1-1 المقدمة وأهمية البحث :**

تعد الإدارة من المفاهيم والعلوم الراسخة في القدم اذ عمل الانسان على تأسيس أولى مبادئها في الحضارات الأولى وعمل على تطويرها وصياغة الكثير من المفاهيم الجديدة والمعارف حتى وصلنا الى العصر الحديث الذي امتاز بحاجته الى تطوير الإدارة بشكل كبير في الوقت الراهن ولذلك عمل الباحثين في هذا المجال الى صياغة وبناء الكثير من المقاييس والمعايير الجديدة التي يحتاجها الافراد في المجتمع.

ان استراتيجية VUCA من الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة اذ بدأ العمل فيها في الجيش الأمريكي لكنها اخذت دخول الى المؤسسات لكونها تدرس وتوضح ان التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض هي المصطلحات او المفاهيم التي بنيت عليها الاستراتيجية لذلك فإن نقشي أي احد من هذه المفاهيم داخل أي مؤسسة سيجلب الخراب الاجل او العاجل للبيئة المؤسسية ولذلك كان العمل على معرفة هذه البيئة ومدى استفحالتها داخل المؤسسة كيف التخلص منها والعمل على تخليص الموظفين منها يحتاج الى عمل دؤوب وشاق .

يعد المناخ التنظيمي بشكل عام الجو الذي يحيط بالموظفين خلال فترة العمل في المؤسسات, وهذا المناخ يساهم وبشكل كبير في تقدم المؤسسة كونه يؤثر على امكانية الموظفين بصورة مباشرة ,فالانسان كائن يتأثر وبشكل كبير بالبيئة المحيطة به والمناخ الذي يسود تلك البيئة فالمؤسسات يسودها طابع من التنظيم ويختلف ذلك التنظيم من مؤسسة الى أخرى وبحسب هدف تلك المؤسسة , ولذلك نرى التنوع في المناخ العام للمؤسسات المختلفة يؤثر بالموظفين الذين يعملون ضمن نطاقه وبالتالي تتنوع انتاجية اولئك الموظفين وقد يختلف من قسم الى آخر وبحسب المناخ الموجود, ولذلك أصبح من المهم أن يكون المناخ التنظيمي ملائم للموظفين, ويساعدهم على العمل بأريحية اكبر وبالتالي يكون المؤثر العام إيجابي, نتيجة المناخ التنظيمي المحيط بالموظفين والعاملين في الوزارة في بغداد وغيرها

ومن هنا تكمن أهمية البحث في التعرف على العلاقة بين بيئة VUCA والمناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية لكرة القدم .

2-1 مشكلة البحث :

ان البيئة هي المحيط الذي يستقر فيه الموظف ولكون بيئة عمل بيئة VUCA بيئة شكل تهديد للمؤسسة وتقلل من عمرها الافتراضي وتلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح من عدمه وكذلك فإن المناخ التنظيمي يعمل ايضاً على بيئة الافراد في المؤسسة ويجعل العمل عملية مريحة وسلسلة وتمهد لإنجاحها بشكل جيد ولذلك ارتأى الباحث دراسة هذه المشكلة.

3-1 اهداف البحث :

- التعرف على بيئة VUCA لدى لموظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد
- التعرف على المناخ التنظيمي لموظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد .
- التعرف على العلاقة بين بيئة VUCA والمناخ التنظيمي لموظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد .

4-1 مجالات البحث :

- المجال البشري: موظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد.
- المجال الزمني : من المدة الزمنية 2024 / 10 / 6 ولغاية 2024 / 11 / 30.
- المجال المكاني : المقرات الرسمية للاتحادات وبعض صالات والملاعب الاخرى.

2-منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:**2-1منهجية البحث:**

إن عملية اختيار المنهج الملائم للبحث تعد من الخطوات الأساسية والمهمة التي توصل إلى نجاح البحث والذي يعتمد على نوع وحجم المشكلة ومدى وضوحها وتوافر البيانات والمعلومات الحقيقية عنها لكي يستطيع الباحث أن يميزها عن باقي المشاكل المدروسة ، (رضا، 2011 ، صفحة 278) وعليه استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية وذلك لملاءمته طبيعة المشكلة.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

يعد اختيار مجتمع البحث وعينته من الأمور المهمة في أي بحث علمي , إذ إن الاختيار الصحيح لعينة البحث هو من الركائز أو العوامل المهمة في انجاح عمل الباحث, حيث يقوم بتطبيق خطوات أو مفردات بحثه علمياً , ويتحدد مجتمع البحث الحالي بموظفي وزارة الشباب والرياضة في بغداد, والبالغ عددهم (100) موظف وبمختلف الدرجات الوظيفية وتم اختيار عينة البحث بطريقة العمدية .

2-3 أدوات البحث والوسائل والأجهزة المستخدمة في الدراسة :

يذكر محمد خليل وآخرون أنه تتحدد الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، والأدوات هي الوسائل التي يستخدمها الباحث في استقصائه أو حصوله على المعلومات (عباس، 2011 ، صفحة 237).

يقصد بالأداة الوسيلة التي يجمع الباحث بواسطة البيانات المطلوبة والأدوات التي استخدمها الباحث في بحثه الحالي وهي :

- المقابلات الشخصية :

ومن خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث وستكون من آراء الخبراء ذوي الخبرة والاختصاص لإعطاء البحث قيمة علمية أكبر , ولاستكمال متطلبات البحث واختيار السبل الكفيلة بإيصال الباحث إلى النتائج المطلوبة.

- مقياس استراتيجي VUCA .**- مقياس المناخ التنظيمي****- المراجع والمصادر العربية والأجنبية.****- شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت).****- حاسبة الكترونية نوع (TOSHIBA) عدد (1).****2-4 إجراءات البحث الميدانية :**

إن التوصل إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة يتطلب توافر مقياسي التفاوض الإداري والمناخ التنظيمي.

ومن أجل ذلك قام الباحث بالآتي :

- استخدم الباحث مقياس استراتيجي VUCA من بناء الباحث نفسه في بحث اخر.**- استخدام الباحث مقياس المناخ التنظيمي للباحث (عائد)****2-5 التجربة الرئيسية:**

بعد الإجراءات الأنفة الذكر قام الباحث بإجراء تطبيق المقياسين مقياس استراتيجي VUCA الذي يتكون من (32) عبارة موزعة على (6) محاور للباحث نفسه ومقياس (المناخ التنظيمي للباحث عائد) (كاظم، 2021 ، صفحة 123) يتكون من (53) فقرة وعلى (8) محاور على (100) عضو. وذلك خلال المدة من 2024/12/6 ولغاية 2025/1/6 على أعضاء الهيئة الإدارية للأندية في اتحاد كرة القدم، وبعد الانتهاء من تنفيذ خطوات البحث, قام الباحث بجمع البيانات الخاصة بكل مقياس مطبق على عينة التطبيق جميعهم وترتيبها في جداول, تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لاستكمال تحقيق أهداف البحث.

2-6 الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية (SPSS) وتم استخراج الوسائل الإحصائية الآتية في هذه الدراسة.

- 1- الوسط الحسابي.
- 2- الانحراف المعياري.
- 3- معامل الارتباط البسيط بيرسون .
- 4- النسبة المئوية.

3- عرض النتائج ومناقشتها

من خلال الاطلاع على الجدول 1 تبين مستوى كل ما ارتفع لديهم وبالتالي ظهرت النتائج متفاوتة الا انها كانت متوقعة لكون الوزارة هي بيئة عمل جادة وحادة اذ ان الأخطاء غير مقبولة والضغط شديد والعمل يجب ان يتم على اكمل وجه ولهذا نرى ان بيئة حادة الطباع في بعض المواقف فالتقلب في المزاجيات والعمل وعدم يقين العاملين بنجاح المهمات الموكلة اليهم او نجاح مرؤوسيهم او عدم يقينهم بأهمية العمل الذي يعملون به سيجعل البيئة غير مناسبة للعمل وان أي مهمة ستصبح روتين تقضي امرها دون الشعور بأهميتها واهمية الإنجاز فالشعور بالإنجاز للعمل مهم وهذا يعطي الحافز للتقدم والعمل المزيد وهذا يجعل فالمناخ السائد داخل المؤسسة يساهم وبشكل كبير على خلق اجواء من الاستقرار والحافز الذي يحتاجه ذوي القدرات الابداعية كي تنتشط لديهم هذه القدرة وتتوفر لديهم الوقت والمناخ المناسب لاستحداث افكار جديدة تساهم في رفع مستوى المؤسسة بشكل عام وخاص يستوجب الاهتمام به لما فيه من تأثير في اداء العاملين عن طريق " تحفيز الافراد لإستكشاف طاقاتهم وابداعاتهم، ورفع روحهم المعنوية، وحثهم على المشاركة الفعالة، وضمان ولائهم وإلتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة" (البدري، 2006، صفحة 18).

الجدول (1): الوسط الحسابي ونتائج قيم معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمقياسي استراتيجية VUCA والمناخ والتنظيمي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ر) المحتسبة	sig	الدلالة
استراتيجية VUCA	130.23	7.778	0.883	0.000	معنوي
المناخ التنظيمي	214.23	8.778			

معنوي > (0.05) ودرجة حرية (ن-2) = 98.

4-الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات:

- 1- ظهور نسبة مرتفعة من بيئة VUCA وذلك يحتاج الى عمل من قبل المرؤوسين لفهم الأسباب ووضع الحلول المناسبة .
- 2- المناخ التنظيمي جيد وهذا يعني ان العمل مريح للموظفين والعاملين ولكنه قيد ببيئة بيئة VUCA لكونها قد سجلت نسبة ظاهرة في الوزارة .
- 3- ظهور إمكانات مختلفة وتوقعات متنوعة للموظفين حول بيئة VUCA وكونهم غير مدركين لما هي هذه البيئة.
- 4- المناخ التنظيمي احتاج الى الكثير من العمل للوصول الى هذا المستوى من قبل المرؤوسين .

2-4 التوصيات:

1. العمل على معرفة بيئة VUCA بشكل دوري لكونها تقلص من عمر المؤسسة الافتراضي.
2. تحسين الأداء والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة .

3. العمل على تجنب دخول المؤسسة الى داخل بيئة VUCA لكونها بيئة غير ملائمة للعمل وتعمل على توسيع الرقعة بين العاملين في المؤسسة .
4. العمل على الاهتمام بالمناخ التنظيمي ودراسته لفترات مستمرة ومتقطعة خلال الأشهر او السنوات لكونه يعد جانب مهم لجعل بيئة العمل مناسبة
5. تسليط الضوء على الاداريين الناجحين في عملهم وتخصيص المكافآت لهم .
6. العمل على تطوير استراتيجية VUCA لتحسين مستوى ادراك وفهم العاملين على تطبيقها .
7. عمل بحوث من خلال استخدام المقياس لألعاب وعينات أخرى .

References

1. ابراهيم حمد البدر ؛ المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل : (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية / كلية العلوم الادارية ، 2006) ص 18 .
2. روبرت ثورندايك و اليزابيث هيجن ؛ القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة عبد الله الكيلاني و عبد الرحمن عدس ، ط 4 : (عمان ، مركز الكتب الاردني ، 1989).
3. عائد صاحب كاظم، علاقة المناخ التنظيمي بالقدرات الإبداعية لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، الجامعة المستنصرية ، 2021 ، ص 123.
4. فؤاد أبو حطب وآخرون ؛ التقويم النفسي ، ط 3: (بالقاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1987).
5. كاظم كريم رضا ؛ مناهج البحث في التربية وعلم النفس : (بغداد ، مكتب النعيمي ، 2011).
6. محسن لطفي أحمد ؛ قياس الشخصية : (القاهرة ، المصرية الدولية للطباعة والنشر ، 2006).
7. محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي : (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2000).
8. محمد خليل عباس وآخرون ؛ مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس : (عمان ، دار المسيرة ، 2011).
9. Allen.M.J&Yen,W.M:Introduction to measurement theory ، California ، book ، cole ، 1979 ،P.
10. Blom B.S. and others ؛ Hand Book formative and Samative Education of Student Learning ،new yorkm mc graw-hill،1981.
11. Gay.L.R:Educational Evaluation Measurement ، Ohio ،Charles Lse ،Merrill Publishing Company ،1986، .
12. Murphy,R,K:Psychology testing principles and application ،New York ،Hall international،1988،p.
13. Tyler.L.E& Walsh,W.B.Test and measurement ،3rded ، Newjersy. Englewood، Cliffs ،Prentice -Hall .1979 .

الملاحق

1- الرؤية:

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	لدي الإمكانيات التي تمكنني من رؤية الأوضاع الحالية بشكل شامل.					
2-	امتناز بالقدرة على فهم المتطلبات الحالية والتي تمكنني من ان اعمل على وضع الخطط المناسبة لها.					
3-	عندما تتضح لدي الرؤية حول بعض الأمور فأنتي اعجل بتصحيح مساري.					
4-	اتفهم الاحداث التي تطرأ واراها بعين الحكمة ثم اناقش الاخرين حول القرارات.					
5-	ان التغيير محتوم ولذلك أرى ان العمل على العمل بالتغيرات بشكل جدي امر ضروري					

2- الاستعداد للتغيير

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
6-	اعمل على مواكبة التطور الحاصل في التكنولوجيا .					
7-	نضع الخطط المرنة تحسباً لاي تغيرات في البيئة .					
8-	التغيرات التي تطرأ هي امر لا مفر منه ولذلك اضع الموارد المناسبة كي نواكب تلك التغيرات.					
9-	نضع أنماط محددة استعداداً لاي تغيرات جديدة.					
10-	تتسم التغيرات بطابعها الإيجابي لذلك نرحب بالتغيير بشكل دائم ونعمل على التمهيد لتعميمه في الكلية.					

3- المرونة والقدرة على التكيف

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
11-	لدي القدرة على العمل في أي بيئة.					
12-	يمكن ان تتغير بعض نقاط الرؤية لدي نتيجة نقاش و موقف معين فأصحح افكاري .					
13-	الخطط التي اضعتها تمتاز بالمرونة تحسباً لاي طارئ.					
14-	اهتم بشكل جدي في دراسة كل الاستراتيجيات الإدارية الحديثة او ما يقع تحت ناظري لانها تنمي مهاراتي.					
15-	لدى الخبرات السابقة التي تجعلني اتكيف مع الأوضاع الجديدة في العمل.					

4- اتخاذ القرار

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة

					16-	اتميز بالمعرفة اللازمة التي تمكنني من اتخاذ قرار استراتيجي.
					17-	أكون حاسماً في قراراتي التي اتخذها .
					18-	اعمل على دراسة جوانب الموضوع بشكل دقيق قبل اتخاذ أي قرار .
					19-	ان القرارات التي اتخذها تصب في المصلحة العامة .
					20-	القرارات التي نعمل على اتخاذها تكون بعد مناقشات مستفيضة.

5- تسهيل التعاون والعمل الجماعي

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
21-	اتعاون مع التدريسيين الآخرين في الكلية بشكل مباشر .				
22-	اعمل على توفير مساحة للحديث مع الآخرين بشكل مرن في المقابلات الرسمية والاجتماعات.				
23-	لدينا وسائل اتصال جماعي مع المجموعة التي اعلم معها كي يسهل التواصل بسرعة.				
24-	اعمل بشكل جماعي مع أعضاء الفريق لدراسة الخطط الموضوعية				
25-	اعمل على دراسة الخطط المطروحة من قبل الإدارة او المجموعة التي اعلم معها من اجل معرفة المتطلبات التي احتاجها لتطبيق تلك الخطط.				

6- التركيز على العميل

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
26-	ان العمل مبني على أساس الاهتمام بالطلاب وتلبية احتياجاتهم.				
27-	نضع الخطط المناسبة لحل كافة المشاكل المتوقعة.				
28-	أبادر إلى تقديم الأفكار الجديدة من اجل تسهيل لمعرفات التي تظهر .				
29-	اعمل على طرح افكاري الذاتية في رصد البيئة الخارجية				
30-	أميل إلى استخدام المنطق في الحلول الخاصة بالموقف العاجلة				
31-	أهتم بحل المشكلات بالإستماع إلى الآراء المختلفة من اجل مصلحة الطلاب				
32-	أحلل المواقف بناءً على مؤشرات الوصفية (النظرية) لحلها بشكل افضل .				

7- مقياس المناخ التنظيمي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	احياناً	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	هناك توزيع متناسق للمهام داخل القسم					
2.	يمتاز الهيكل التنظيمي لقسمنا بالتصميم الجيد والمناسب					
3.	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والسلاسة في التعاملات الادارية					
4.	هناك ارتباك في عملية توزيع الاعمال والوظائف وتدخل في بعض الاحيان الى الازدواجية في توزيعها					
5.	يتوافق الهيكل التنظيمي في قسم التربية البدنية في الوزارة مع طبيعة مهامه المنوطة به					
6.	تتحدد سرعة انجاز الاعمال بطبيعة الهيكل التنظيمي لقسم التربية البدنية في وزارة الشباب والرياضة					
7.	توجد درجة كبيرة من الشفافية والمهنية في العمل والعلاقات المتبادلة داخل قسم التربية البدنية في وزارة الشباب والرياضة					
8.	تطغى روح التعاون والحماس في العمل داخل القسم لدى جميع الموظفين					
9.	يتعامل المسؤول المباشر لنا على مبدأ المشورة في العمل ويأخذ بالرأي والرأي الآخر					
10.	يمتلك مسؤولي المباشر برؤية قيادية مستقبلية واضحة وهادفة					
11.	يدفع المدير موظفي القسم الى التقدم الى الامام ويساهم في ترقيةهم الوظيفية					
12.	يولي المسؤول الاول اهتمام برغبات ومتطلبات المرؤوسين ويوفر ما يستطيع منها					
13.	يحصل الموظف المميز في القسم على مكرمات خاصة نتيجة لعمله المميز.					
14.	المعاملة بالقسم تتسم بالعدل والمساواة					
15.	المشاركة الادارية تمنح العاملين الفرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم					
16.	يشارك الموظفون في وضع اهداف القسم وصنع القرارات التي تعلق بالقسم					
17.	ادارة القسم توفر امكانية مشاركة الموظفين فيه على صنع القرارات في القسم					
18.	تتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					

					19. ان عملية تقييم الاداء في القسم عملية جماعية ولكافة الدرجات فيه
					20. ان معايير الاداء يتم تطويرها من خلال المشاركات الجماعية لفريق العمل الاداري داخل القسم
					21. توقيتات العمل مناسبة لجميع الموظفين في قسم التربية لوزارة الشباب والرياضة.
					22. المبنى والتصاميم الداخلية توفر مساحة مناسبة للعمل وتراعي الراحة النفسية فيها من حيث التهوية والانارة والنظافة العامة فيه.
					23. توفر الادارة مقومات الامن والسلامة للعاملين .
					24. لا توجد قيود صارمة مفروضة على اداء وظيفتي .
					25. وظيفتي تمنحني احترام الاخرين في المجتمع .
					26. تتفق اجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي ومهاراتي .
					27. يتلائم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية .
					28. يساهم نظام الاتصال على تحقيق أهداف القسم .
					29. تستخدم ادارة القسم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة, هابطة , افقية) .
					30. يساهم نظام الاتصال بالوزارة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة في القسم .
					31. يقوم مدير القسم بالاتصال المباشر بالعاملين عندما يتطلب ذلك .
					32. تساهم الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في تحسين علاقتهم الانسانية .
					33. يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون معاناة .
					34. المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح .
					35. تستخدم ادارة القسم الاسلوب الشفوي للاتصال في الحالات الطارئة .
					36. جميع النشاطات والفعاليات يتم اعداد لها مسبقاً.
					37. اغلب النشاطات والفعاليات تكون ضمن اختصاص العاملين في القسم .

					38.	يتم عقد ورش عمل مع العاملين في القسم والشعب والوحدات لتسهيل تنفيذ النشاطات والفعاليات
					39.	اغلب التوقيات ملائمة لانجاح اعمال القسم .
					40.	وجود رغبة كبيرة لدى العاملين في تنفيذ مفردات النشاطات والفعاليات.
					41.	يهتم مدراء الاقسام بموضوع رضا العاملين .
					42.	مدير القسم هو المسؤول الاول عن توفير الرضا لدى العاملين .
					43.	التشجيع والمكافآت تجعلني أشعر بالرضا .
					44.	يوفر القسم وسائل نقل جيدة للموظفين
					45.	معظم العاملين الذين لا يؤدون واجباتهم بسبب عدم الرضا .
					46.	نوع القيادة من مدير القسم تحظى برضا العاملين .
					47.	أغلب العاملين في القسم بحاله من الرضا تجاه الواجبات المكلفين بها.
					48.	العلاقات الانسانية بين العاملين بمستوى جيد
					49.	اتلقى دعم وتشجيع المحيطين بي لتنفيذ واجباتي.
					50.	ينجز العاملين بعض اعمالهم خارج اوقات الدوام الرسمي بفضل التكنولوجيا الحديثة.
					51.	يوفر القسم جميع مستلزمات اقامة الانشطة.
					52.	الظروف والعقبات لا تمكنني من الابداع في عملي .
					53.	يعيش أغلب العاملين في بيئة ملائمة ومناخ تنظيمي جيد.