

**فعالية شبكة التطوير التنظيمي في إدارة المؤسسات الرياضية****- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمدينة.**

أ. زاوي عقيلة

معهد التربية البدنية والرياضية - جامعة الجزائر.3

**ملخص:**

تناولنا في هذا الموضوع شبكة التطوير التنظيمي لتحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم من خلال الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وكذلك ثقافة العاملين فيها. لأن مفهوم التطوير التنظيمي إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية إلا أنه تحويل الإيجابي مخطط له يتم على مستوى المنظمات الرياضية بحيث تناول المجالات التنظيمية كالتقييم والاتجاهات والهياكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي بشكل ينعكس على أعضاء التنظيم يصوره تحمل في معانيها انفتاحا وخلصا يسعى إلى رفع المردود الرياضي وتحسين فعالية المنظمة الإدارية.

**1- مقدمة وإشكالية البحث:**

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية لما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاء الأداء الوظيفي وفعاليتها وخاصة في العصر الحديث لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويعتبر هذان الجانبان من أهم مقومات النهضة الناجحة، وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والإداء الإداري للمؤسسات الرياضية. فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام والتنظيم وتطوير الأفراد بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة الرضا والانتماء والمردودية. ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي تسعى شبكة التطوير التنظيمي إلى تحقيقها (بلال خلف السكارنة، 2009م، ص22).

فشبكة التطوير التنظيمي يمكن النظر إليها على أنها وظيفة إدارية مستمرة ومتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير، باعتبار هذا الأخير جهد مخطط هادف إلى التغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم من أجل خلق مناخ تنظيمي سليم. ولمعرفة رأي العاملين حول شبكة التطوير التنظيمي واتجاهاتهم وانتماءاتهم ومدى تأثيرها على الأهداف الإدارية ثم طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى تأثير شبكة التطوير التنظيمي على الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية؟****2- فرضيات البحث:****الفرضية العامة:** لشبكة التطوير التنظيمي تأثير إيجابي على الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية.**الفرضيات الجزئية:**

- 1- المتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية) لشبكة التطوير التنظيمي تأثير إيجابي على الأهداف الإدارية للمؤسسات الرياضية.
- 2- أسلوب الإشراف الإداري الخاص بشبكة التطوير التنظيمي يؤثر إيجابا على الأهداف الفرعية للمؤسسات الرياضية.

**أهمية البحث:**

هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض التقنية التي تعاني منها المؤسسات الرياضية بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، ونشر الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات الرياضية لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والبيئية التي تسهم في بقائها، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات داخلها.

**أهداف البحث:**

- 1- التعرف على كيفية تنمية مهارات مسؤولي الإدارة وحل المشكلات الإدارية بطريقة جماعية والتعرف على مناخها المناسب لحلها بدلا من إخفائها أو تحميلها للآخرين.
- 2- التعرف على البرنامج لتغيير والتطوير الذي يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها والذي يتلاءم مع الأهداف المرجوة منه بدقة وعناية.
- 3- تشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء والتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الأطراف المرتبطة بها.
- 4- وضع تصور مقترح لشبكة التطوير التنظيمي يتضمن المراحل التالية (الإعداد، التدريب، تنمية الفريق -تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات- وضع هدف تنظيمي -إنجاز الهدف-الاستقرار) لرفع كفاءاتهم وقدراتهم ومهاراتهم الإدارية في مجال عملهم.

**تحديد المصطلحات:****- التطوير التنظيمي:**

• عرفه ريتشارد بيكارد (Richard Bechard) على أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال تدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية. (محمد الصيرفي، 2007م، ص 8).

• عرفه معتز مصطفى عبد الجواد: هو جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الاختبارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة. (معتز مصطفى عبد الجواد شبيحة، 2006م، ص 24).

• **التعريف الإجرائي:** التطوير التنظيمي امتداد للمدارس السلوكية والتي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت على الجانب الإنساني وهو عملية تغيير إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المؤسسة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجيا والمناخ التنظيمي وغيرها من العناصر التنظيمية. شبكة التطوير التنظيمي:

• **عرفها معتز مصطفى عبد الجواد:** هي عبارة عن أسلوب متعدد الأجزاء يستخدم العديد من الأساليب التطوير التنظيمي وهي عموماً تستخدم قوائم الأسئلة لجمع المعلومات حول وظائف المؤسسة وعملياتها التنظيمية وتوفير المعلومات المرتدة عن رد فعل المدير والمسؤولين. (معتز مصطفى عبد الجواد شبيحة، 2006م، ص 24).

#### - التعريف الإجرائي:

يستخدم التطوير مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى اختلاف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطوير التنظيمي، وباختلاف أنواعها والبيئة التي تعمل فيها.

#### - الإدارة:

• **يعرفها هنري فايول:** على أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة (سليم إلياس، 2009م، ص 11).

- **كما عرفها الهواري:** بأنها ذلك العضو المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أي مؤسسة أو هيئة. (سليم إلياس، 2009م، ص 11).

- **التعريف الإجرائي:** هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والوقت من خلال الوظائف الإدارية "التخطيط، التنظيم، التوجيه- التنسيق- الرقابة" بغرض تحقيق الأهداف المسطرة. الدراسات السابقة:

➤ دراسة أجراها كل من "مصطفى أبو بكر ومعالي حيدر" عام 2000م بعنوان "متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية" تكونت عينة الدراسة من 200 مفردة، وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي وتقييم جهوده. ولقد توصل الباحثان إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد وعدم اقتناعهم وتحمسهم لهذه العملية. (أبو بكر مصطفى ومعالي حيدر 2000م)

➤ وفي دراسة أجرتها "خديجة أحمد الحربي" عام 1995م بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة" وكان تطبيقها على أمانة مدينة جدة، وتكونت عينة الدراسة من 200 شخص وكان الهدف من الدراسة هو تقديم إطار أساسي عملي لموضوع التطوير التنظيمي وتوضيح المشكلات التي كانت تحد من فعالية تقديم أمانة مدينة جدة خدمات بمستوى عال من الكفاءة وإبراز أثر التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء. وقد وصلت الباحثة لنتائج الدراسة على التأثير الإيجابي للتطوير التنظيمي على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها مقارنة ونتيجة وجود هيكل تنظيمي جيد فيه وضع كل موظف من التخصص المناسب ساعد على منع الازدواجية في العمل، وربط بين الأقسام والإدارات وبين رؤسائها، كما دلت النتائج على وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين وهذا راجع لعدم توصيف وتحديد مواصفات كل وظيفة، وعدم وجود جهاز إداري يختص بتدريبها وتطويرها. (خديجة الحربي، 1995م)

➤ الدراسة التي قام بها "أحمد محمد ناصر النعيمي" عام 1991م بعنوان "إستراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي على دائرة أبو ظبي"، تكونت عينة الدراسة من 64 عامل مستعملاً المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع المعلومات هي الإستبيان والسجلات والدفاتر الخاصة بالشؤون الإدارية للموظفين. وكان الهدف من الدراسة هو تشخيص أهم المشكلات الإدارية وخاصة منها الجانب البشري، واقتراح إستراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية الإدارية بهذه الدائرة مع التركيز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. وقد توصل الباحث إلى أن إستراتيجية التنمية الإدارية التي تستهدف زيادة فعالية المدير يجب أن تصاغ في ضوء رسالة منظمة وأهدافها تعتبر أحد مداخل عملية التطوير التنظيمي التي تسعى إلى إدخال التغيرات في كل من الجانب التقني، والبشري والهيكلية، كما تبين وجود قصور فيما يتعلق بالترتيبات التنظيمية بالإدارة من حيث تقادم هياكلها مما أدى إلى عدم مرونتها في المساهمة في التطوير التنظيمي داخل الإدارة. (أحمد محمد ناصر النعيمي، 1991م)

➤ في الدراسة التي أجراها "أحمد عبد العال محمد أحمد، عام 2001م"، بعنوان "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء -دراسة تطبيقية على النوادي الرياضية-"، كان الهدف منها التعرف على الممارسات الإدارية والأنماط التنظيمية السائدة بالنوادي الرياضية والاجتماعية، وتشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلباً على مستوى الأداء والتعرف

على مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الأطراف المرتبطة بها. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمسح السندي للبيانات والمقابلة الشخصية لمديري النوادي وكذا الاستبيان، وكانت العينة تضم 50 فردا. واتضح للباحث وجود مسؤوليات واضحة، محددة ومكتوبة للعمل في النادي محل الدراسة، ولكنها غير تفصيلية. وشعور العمال بعدم التوافق بين برنامج التطوير التنظيمي ورغبات أعضاء النادي، وأن أداء الجهاز الإداري بالنادي يعد أداء متوسط. (أحمد عبد العال محمد أحمد، عام 2001م).

➤ والدراسة التي قامت بها "يسرى أحمد محمد جاد، 1998م" بعنوان "التطوير التنظيمي الإداري للإدارة العامة لرعاية الشباب، جامعة الإسكندرية". الهدف منها تحديد أوجه القصور الموجود بالتنظيم الإداري الحالي من حيث عدم تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العامة، وأوجه القصور الموجودة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والعينة تضم 120 فردا تابعين لنفس القطاع، أما الأدوات استعملت المقابلة والاستبيان، وقد توصلت الباحثة إلى أن التنظيم الرسمي الحالي يفتقد إلى المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف وهذا راجع للروتين الموجود بالإدارة، ولا يحقق هذا التنظيم للأخصائيين الرياضيين التدرج في المستويات الإدارية المختلفة. (يسرى أحمد محمد جاد، 1998م)

➤ أما الدراسة التي قام بها "هاني بن ناصر بن محمد الراجحي، 2003م"، بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض". هدف الدراسة هو معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، وواقع العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الإدارة، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في الإدارة واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في إدارتهم، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة تضم 105 موظفا، أما الأدوات فاستعمل الاستبيان، ومقياس "ليكرت الخماسي"، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).  
إجراءات البحث:

**المنهج المستعمل:** إن طبيعة الموضوع وخصوصياته وخلفياته النظرية والتطبيقية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج العلمي للدراسة هدفا إلى الوصول لنتائج علمية قابلة للدراسة، فوجدنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

**العينة:** تضم 48 موظفا من مجموع 64 كلهم تابعين لمقر مديرية الشباب والرياضة بالمدينة.

**الأساليب والمعالجة الإحصائية:**

للإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمدنا في جمع المعلومات على الاستبيان المقسم إلى 04 محاور رئيسية، ولمل محور مجموعة من العبارات التي تخدم الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS).  
ومن الأساليب الإحصائية استعملنا:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية.

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

عرض ومناقشة نتائج الاستبيان للفرضية الأولى:

المحور الأول: الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (01): يبين التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي المرتب تنازليا، والانحراف المعياري.

البيان	أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		البيان
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
- يتم توضيح المهام والأدوار للوحدات الإدارية	22,91	11	54,16	26	18,75	9	41,66	20	29,16	14	- يتم تقليل عدد المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي
- يتم التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات	18,75	9	52,08	25	25	12	41,66	20	29,16	14	- يتم دمج الوحدات الإدارية المشابهة في نشاطاتها
- يتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا	10,42	5	52,08	25	33,34	16	54,17	26	10,42	5	- يتم إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات
	8,34	4	35,42	17	35,42	17	35,42	17	8,34	4	
	3,70								3,70		

من استعراض البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

-توافق مفردات الدراسة على حدوث التطوير التنظيمي في الهيكل التنظيمي لإدارتهم، وقد تمثل ذلك في توضيح أدوارهم ومهام الوحدات الإدارية وتقليل عدد المستويات الإدارية والتوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية، ودمج الوحدات المتشابهة في نشاطاتها ومهامها، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، حيث حصلت هذه المجالات على الترتيب من الأعلى إلى الأسفل على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح من (3,91 إلى 3,28).

-وترى مفردات الدراسة أنهم غير متأكدين بشأن إعادة توزيع مهام الموظفين وفقا لقدراتهم ومهاراتهم حيث احتلت هذه العبارة الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدر بـ3,21.

المحور الثاني: العلاقات التنظيمية.

جدول رقم (02): يبين التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي المرتب تنازليا، والانحراف المعياري.

البيان	أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
- الودية والتعاون ما بين الزملاء في العمل	29,17	14	45,84	22	14,58	7	6,25	3	4,16	2	0,79
- تزايد استعداد الموظفين للتغيير الإيجابي	31,25	15	39,59	19	20,84	10	6,25	3	2,08	1	0,89
- تشجيع الموظفين على توثيق علاقاتهم الاجتماعية	14,59	7	54,17	26	22,91	11	6,25	3	2,08	1	0,85
- قرب المسؤولين الإداريين من الموظفين	18,75	9	52,08	25	16,67	8	12,5	6	-	00	0,88
- عقد اجتماعات دورية للمسؤولين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر في العمل	4,17	2	47,92	23	27,08	13	16,67	8	4,16	2	0,93
- الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء	4,17	2	41,67	20	37,5	18	12,5	6	4,16	2	0,85
- إعطاء فرص للموظفين لإظهار إبداعهم في العمل	6,25	3	37,5	18	33,34	16	18,75	9	4,16	2	0,99
- إبداء رأي الموظف في العمل بكل حرية	6,25	3	33,34	16	33,34	16	20,83	10	6,25	3	1,04
- مكافأة الموظفين الجديين في أعمالهم	4,16	2	25	12	43,75	21	16,67	8	10,42	5	1,02
- عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للموظفين خارج وقت الدوام الرسمي	4,16	2	16,67	8	31,25	15	20,83	10	27,09	13	1,14
الكأ											0,93
											3,38

من استعراض بيانات الجدول أعلاه يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

-توافق مفردات الدراسة على حدوث التطوير التنظيمي في العلاقات التنظيمية لإدارتهم، وقد تمثل ذلك في زيادة الودية بين العاملين وميولهم إلى التغيير الإيجابي وتشجيعهم على توطيد العلاقة الاجتماعية فيما بينهم وقرب المسؤولين منهم حيث حصلت هذه العبارات من الترتيب الأول إلى الترتيب الرابع على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح بين (4,11 و3,75).

-ترى مفردات الدراسة أنهم غير متأكدين بشأن عقد الاجتماعات الدورية بينهم وبين المسؤولين، والموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وإعطاء الموظفين فرص للإبداع ومكافأتهم حيث حصلت هذه العبارات من الترتيب الخامس إلى الترتيب التاسع على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (3,30 إلى 2,88).

-لا توافق مفردات الدراسة على عقد أنشطة ثقافية وترفيهية خارج أوقات الدوام الرسمي، حيث حصلت هذه العبارة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,48.

عرض ومناقشة نتائج الاستبيان للفرضية الثانية:

المحور الثالث: أسلوب الإشراف.

جدول رقم (03): يبين التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي المرتب تنازليا، والانحراف المعياري.

البيان	أوافق بشدة		أوافق		غير متأكد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

0,60	4,09	-	00	2,08	1	8,34	4	66,67	32	22,93	11	- دور المشرفين في إرشاد المرؤوسين لطريقة العمل الصحيحة
0,74	4,01	2,08	1	4,17	2	16,67	8	52,08	25	25	12	- قيام المشرفين بدور التنسيق ما بين المرؤوسين
0,87	3,50	6,25	3	10,42	5	25	12	50	24	8,34	4	- العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين علاقة احترام بدل السلطة
1,07	3,49	2,08	1	12,5	6	25	12	45,84	22	14,59	7	- تركيز المشرفين على النتائج بدل الخطوات
1,09	2,96	12,5	6	14,58	7	35,42	17	33,34	16	4,16	2	- مشاركة المرؤوسين في صياغة القرارات
<b>0,87</b>	<b>3,61</b>	الكلي										

من استعراض البيانات الوارد في الجدول أعلاه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- توافق مفردات الدراسة على حدوث التطوير التنظيمي في أساليب الإشراف داخل إدارتهم تمثل ذلك في تطوير دور المشرفين في إرشاد المرؤوسين إلى طريقة العمل الصحيحة ودورهم في التنسيق بينهم وكذلك تنمية قدراتهم، والعلاقة بينهم على أساس الاحترام وليست السلطة وتركيزهم على النتائج بدلا من الخطوات، حيث حصلت هذه العبارات من الترتيب الأول إلى الترتيب الرابع على التوالي وبمتوسط حسابي يتراوح ما بين (4,09 إلى 3,49).
- ترى مفردات الدراسة أنهم غير متأكدين بشأن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات حيث حصلت هذه العبارة على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 2,96.

المحور الرابع: الأهداف الفرعية.

جدول رقم (03): يبين التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرتب تنازليا والإنحراف المعياري.

الإنحراف المعياري	$\bar{x}$	لا أوافق بشدة		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق بشدة		البيان
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,52	4,60	-	00	-	00	4,17	2	33,94	16	62,5	30	- تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين
0,69	4,36	-	00	4,16	2	10,41	5	39,59	19	45,84	22	- توضيح الأهداف العامة لإدارة المؤسسة الرياضية
0,83	3,99	2,08	1	6,25	3	14,59	7	50	24	27,08	13	- إعلام الموظفين بالمستجدات في مجال المهام والواجبات الإدارية
1,10	3,80	4,16	2	12,5	6	16,67	8	39,59	19	27,08	13	- توضيح الأهداف الفرعية للوحدات
1,15	3,65	8,34	4	6,25	3	20,83	10	39,59	19	25	12	- تطوير أسلوب العمل بإشراك الموظفين المعنيين
1,24	3,28	10,41	5	12,5	6	25	12	33,34	16	18,75	9	- تطوير أنظمة ولوائح شؤون الموظفين
<b>0,92</b>	<b>3,94</b>	الكلي										

من استعراض البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- توافق مفردات الدراسة بشدة على حدوث التطوير التنظيمي بالأهداف الفرعية داخل إدارتهم وقد تمثل ذلك بتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتوضيح الأهداف بحصولها على الترتيب الأول والثاني على التوالي بمتوسط حسابي قدره (4,60 و 4,36).
- وتوافق مفردات الدراسة بتعريف الموظفين بالمستجدات في المهام والواجبات وتوضيح الأهداف الفرعية للوحدات الإدارية، وتطوير أسلوب العمل بإشراك المعنيين، حيث حصلت هذه العبارات على الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي بمتوسط حسابي يتراوح من (3,99 إلى غاية 3,65).
- وترى مفردات الدراسة أنهم غير متأكدين بشأن تطوير اللوائح وأنظمة شؤون العاملين حيث حصلت على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ 3,28.

جدول رقم (05): يبين توزيع العبارات والوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمحاور.

المحاور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
- الهيكل التنظيمي	06	3,70	0,80
- العلاقات التنظيمية	10	3,38	0,93
- أساليب الإشراف	05	3,61	0,87
- الأهداف الفرعية	06	3,94	0,92
<b>المجموع</b>	<b>27</b>	<b>3,65</b>	<b>0,83</b>

يتضح من الجدول أعلاه وبشكل عام تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على حدوث شبكة التطوير التنظيمي وتأثيرها على الأهداف الإدارية لغالبية المحاور حيث بلغ الوسط الحسابي 3,65 والانحراف المعياري 0,83.

#### إقتراحات وافتراضات المستقبلية:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- زيادة اهتمام المسؤولين في إدارة المؤسسات بتطوير العلاقات التنظيمية وذلك بعقد نشاطات ثقافية وترفيهية للموظفين كي يبداوا رأيهم دون قيود ومنحهم فرص الإبداع في عملهم، وكذلك عقد اجتماعات دورية بينهم وبين المرؤوسين لتبادل وجهات النظر وهذا نظرا لحصول هذه العبارات على عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.
- تقترح هذه الدراسة إعادة توزيع المهام وفقا للقدرات والمؤهلات نظرا لعدم تأكد المجيبين على هذه العبارة من أفراد العينة.

- تقترح هذه الدراسة تطوير لوائح شؤون الموظفين في إدارتهم وفسح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في صناعة القرار، وأن تعمل الإدارة على تحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم المادية والمعنوية وأهدافهم الشخصية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

#### المراجع:

##### الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي كمدخل لبناء المهارات، دار الجامعة الإسكندرية، 2000م.
- 2- الكبسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005م.
- 3- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م.
- 4- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م.
- 5- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 6- حسن أحمد الشافعي وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.
- 7- فائق حسيني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- 8- سيزلاقي وآخرون، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991م.
- 9- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م.

##### الرسائل العلمية:

- 10- أبو بكر مصطفى وآخرون، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، القاهرة، 2000م.
- 11- أحمد عبد العال محمد أحمد، التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة، 2001م.
- 12- أحمد محمد الناصر النعيمي، إستراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1998م.
- 13- الحربي خديجة، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة ملك عبد العزيز، الرياض، 1995م.
- 14- يسرى أحمد محمد جاد، التطوير التنظيمي الإداري للإدارة العامة لرعاية الشباب، جامعة الإسكندرية، 1998م.
- هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي إدارة جوائز منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2003م.