

واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية

عبدالرحيم ناصر أحمد عمر

كلية التربية الرياضية - جامعة صنعاء - اليمن

Drabdulraheem2020@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.258>

المخلص

تناولت هذه الدراسة واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة ، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الرياضية ، نظراً لحاجتها الملحة لاستخدام مختلف الأساليب والمبادئ المنظمة للعمل الإداري والتي تستطيع من خلالها السيطرة على كافة الأعمال الداخلية من جهة والقدرة والجاهزية للتعامل مع جميع التقلبات والمؤثرات الخارجية بالإضافة إلى ضمان سير العمل وتحقيق الأهداف من جهة ثانية ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنظيم الإداري ودوره في القطاع الرياضي ، ومعرفة أهم المبادئ الضرورية للتنظيم الإداري وعلاقتها بالوظائف الإدارية المختلفة في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (120) موظف من مجتمع عينة الدراسة في القطاع الرياضي ، وكان أداة الدراسة هو الاستبيان الذي تم تصميمه بعد المقابلات الشخصية والدراسات الاستطلاعية وبما يتماشى مع الواقع ، واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة ، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ضعيف ، ويعاني من العديد من المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والبشرية.

وعلى هذا فقد أقترح الباحث إعداد اللوائح والقواعد والتشريعات اللازمة لتنظيم العمل الإداري والرياضي وتوضيحها، وتفعيل دور الرقابة وتوفير أنظمة الاتصال الحديثة لتنظيم الأعمال وربطها بالوظائف الإدارية الأخرى لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري، القطاع الرياضي، وزارة الشباب والرياضة.

Abstract

This study dealt with the reality of administrative organization in the sport sector of the Ministry of Youth and Sports, and this topic is considered one of the important topics for sports institutions, given their urgent need to use various methods and principles regulating administrative work, through which they can control all internal work on the one hand, ability and readiness to deal with all fluctuations And external influences, in addition to ensuring the progress of work and achieving goals on the other hand, this study aimed to identify the reality of administrative organization and its role in the sport sector, and to know the most important principles necessary for administrative organization and their relationship to various administrative functions in the sport sector in the Ministry of Youth and Sports. The researcher used the descriptive analytical approach, The number of the study sample members reached (120) employees from the study sample community in the sport sector, and the study tool was the questionnaire that was designed after personal interviews and survey studies in line with reality, and the researcher used the appropriate statistical treatments for the study, and one of the most important conclusions reached by the study The reality of administrative organization in the sport sector is weak , and suffers from many administrative, financial and human problems and obstacles, and accordingly the researcher suggested preparing the necessary regulations, rules and legislation for organizing administrative and sports work, activating the role of oversight and providing modern communication systems to organize business and linking them with other administrative functions to improve performance and achieve goals.

Keywords: Administrative organization - sport sector - Ministry of Youth and Sports.

مقدمة:

يعتبر التنظيم الإداري أحد الأطر الهامة لنجاح المؤسسات الرياضية سواء كان ذلك في برامجها وأنشطتها وخططها أو في تنظيم الأعمال وتقسيمها وتنسيقها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية ، ويتخذ التنظيم الإداري الشكل الهرمي لتقسيم الوظائف والمهام الأساسية على العناصر البشرية العاملة داخل المؤسسة الرياضية .

ويقوم على تنسيق الجهود والعلاقات بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية والوظيفية (درويش وآخرون ، 2008، ص84) ، فمن خلاله يتم تعبئة الجهود لعملية التسيير، وتحديد الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتصنيف جميع الأعمال وتحديد المجموعات التي ستؤديها وتقسيمها إلى وحدات إدارية ، (مهنا ، 2004 ، ص63) ، وتقويض المهام مع إعطاء السلطة الملائمة وتقسيم مستويات اتخاذ القرار ، بحيث يستطيع كل فرد داخل المؤسسة أن يفهم مهامه ودوره واختصاصه ومسؤولياته وحدود وأنواع السلطات المباشرة ، وأن يفرق بين الواجبات والحقوق ، (زاهري، المغربي، 2012، ص124) .

نفهم مما تقدم أن التنظيم الإداري يعد من العمليات الإدارية التي تتطلب كثيف الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف ، كونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالجهد الجماعي الموحد المبني على تحقيق التعاون والانسجام وتنسيق الجهود . (برير، 2000 ، ص26) ، لتحقيق تنافسية عالية من خلال تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف ، (الشميمري وآخرون ، 2014 ، ص14) .

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنظيم الإداري الجيد يهدف إلى تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية المختلفة ، وتحديد الصلاحيات والواجبات لكل العاملين داخل إدارات وزارة الشباب والرياضة من قيادات إدارية ومدراء وموظفين ، وبالتالي تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية ، وتفعيل دور الرقابة الإدارية على جميع الأعمال بحيث تكون مرتبطة بمعايير قياس الأداء الوظيفي ، وتساهم في التفاعل بين الجميع وتساعد في انتظام سير العمل لتوفير بيئة عمل مناسبة ينمو فيها التعاون والتكاتف والإخاء الجاد بما يكفل خدمة المجتمع والسعي والنهوض بجميع المستويات الإدارية والرياضية ومحاولة الوصول بها إلى أعلى المستويات للمنافسة بها محلياً وعربياً وعالمياً.

مشكلة الدراسة:

يقوم التنظيم الإداري الجيد على أساس إلغاء الفوضى في العمل وإزالة الازدواجية في المهام والاختصاصات، من خلال تنسيق بيئة العمل وتعزيز الروابط بين وحدات العمل المختلفة وأساليب التفاعل بين العاملين، مع

تطوير العلاقات الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، من خلال هيكل تنظيمي رسمي وواضح يسمح بالاتصال ونقل الأوامر بين مختلف الموارد البشرية داخل إدارات وزارة الشباب والرياضة.

وتشير نتائج بعض الدراسات السابقة ، مثل دراسة (أبو العجين ، 2010 ، ص124) أن الاتصال بين الرؤساء والمروسين يتم بسرعة مناسبة ، ويعود السبب في ذلك إلى حسن الاستفادة من التقنيات الحديثة ، ووضوح شبكة الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي للهيكل التنظيمي ، وتضيف (مليك ، 2018 ، ص88) أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يساهم في الرفع من فعالية أداء العاملين ، وهذا من خلال التنظيم الجيد له مما يجعله يحقق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمؤسسة ، والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ، ونطاق الإشراف في كل وظيفة مما يعود ذلك بالإيجاب على أداء العاملين . ومن ناحية أخرى تعاني معظم المؤسسات من العديد من المشاكل والمعوقات ترتبط معظمها بالعمل التنظيمي والإداري ، وبالتالي تواجه صعوبة كبيرة في عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف، ويؤكد ذلك نتائج دراسة (صباح ، 2010 ، ص90) أن هناك عدالة نوعاً ما في توزيع السلطات والمسؤوليات والتفويض داخل المؤسسات ، إلا أن مشكلة التنظيم والهيكل التنظيمية تعتبر من أهم المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات، ويبرر ذلك إلى أن التنظيم الإداري غير متكيف مع تطور المؤسسة داخلياً وخارجياً ، وغياب الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع طاقات المؤسسة المادية منها والبشرية لتحقيق الفعالية والكفاءة ، بالإضافة إلى مركزية السلطة واتخاذ القرار ، وعدم وضوح السلطات والمهام وبالتالي يحدث تداخل وازدواجية فيها ، وكذلك تعدي على صلاحيات الوظيفة وعدم احترام السلطة .

وبضيف كلاً من (عبد السلام، اللوح، 2007، ص503)، أن إحداث تغييرات على الهياكل التنظيمية بدون دراسات معمقة وبما لا يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعدم إشراك القائمين على تنفيذ المهام الإدارية سوف يساهم في زيادة الخلل التنظيمي، ويصعب الارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتنظيمي.

ويقول (بدوي، 2001، ص73) إن عدم الوضوح في تحديد المهام والمسؤوليات وتورط أجهزة الإشراف في العمليات التنفيذية، أمر يستدعي تحديد مسؤوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات.

ومن أجل الوقوف على حيثيات الموضوع بكل جوانبه تم بلورة المشكلة وصياغتها وتحديدها في التساؤلات

والمعلوماتية والمادية والمالية اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف (طه، 2007، ص37).

2- الإدارة الرياضية: تعرف بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والقيم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. (باهي، نصارى، 2006، ص50).

3- المؤسسة الرياضية: يعرفها بأنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى (P15، 1992، Robing, Daft).

4- القطاع الرياضي: هو أحد الأجزاء الرئيسية للهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة، ويتكون من العديد من الوظائف الإدارية الخاصة، ويوجد به العديد من الأفراد العاملين بداخله، ويرتبط بعلاقة قوية ومتينة مع بقية الإدارات الرياضية الأخرى ذات العمل المتصل، ويتميز القطاع الرياضي بميزانية مخصصة، وتسمية خاصة، وصلاحيات مخولة في حدود الأعمال المنوطة به، ويهدف إلى النهوض وتعزيز قدراته البشرية والإدارية والرياضية وخدمة المجتمع، ومواكبة التطورات والتطلع لمستقبل أفضل (تعريف إجرائي).

الدراسات السابقة:

1- دراسة الصبيحي (2019 م) بعنوان: " دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الالتزام بالتنظيم في المؤسسات الحكومية، وفاعليته وآثاره على تحسين الأداء الوظيفي، والتعرف على الأداء الوظيفي لمسئولي العلاقات العامة، والاختصاصات والمتطلبات المهنية وأساليبها، ومعوقات التنظيم ومقوماته وعوامل نجاحه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة المختارة بالطريقة العشوائية والبالغة عددها 195 فرداً من مسؤولي العلاقات العامة في مختلف المؤسسات الخدمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المستوى التعليمي الجامعي، وسنوات الخبرة تعكس مدى التوافق بين تطبيق التنظيم وفاعليته وأهدافه وبين تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة، وأن تطبيق اختصاصات التنظيم أثرت بشكل إيجابي على أداء ممارسي العلاقات العامة، وأن غياب التنظيم يؤدي إلى سلبيات في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، ويعود ذلك إلى عدم فهم المهام وضوابط الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى ثم يليه ضعف الاتصال التنظيمي بالدرجة الثانية.

تقييم الدراسة:

التالية: ما واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي؟ وما دور التنظيم الإداري والمبادئ الضرورية التي يركز عليها في القطاع الرياضي؟ وما علاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية المختلفة في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معالجة العديد من القضايا الهامة والمتعلقة بعملية التنظيم الإداري، وذلك من خلال إبراز واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي، ومعرفة دور التنظيم الإداري وأهم المبادئ الضرورية لتنظيم الأعمال الإدارية، بالإضافة إلى توضيح العلاقة المبنية فيما بين العمليات الإدارية المختلفة على أساس العمل الإداري الموحد، وجميع هذه المحاور لاشك بأنها سوف تكشف لنا جانباً مهماً من الواقع الذي يعيشه هذا القطاع الرياضي من جهة، ومعرفة أهم المعوقات والصعوبات والمشاكل التي تعترض سير العملية التنظيمية والإدارية من جهة ثانية، وبالتالي الوقوف عليها ومحاولة معالجتها من خلال الاستنتاجات التي حصلنا عليها بالإضافة إلى الجانب المعرفي والخبرة اللازمة حول مقومات التنظيم الإداري الناجح.

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على :

- 1- واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي .
- 2- دور التنظيم الإداري والمبادئ الضرورية التي يركز عليها في القطاع الرياضي .
- 3- علاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية المختلفة في القطاع الرياضي .

مجالات الدراسة :

- 1- المجال البشري: اقتصرته هذه الدراسة على الموظفين في القطاع الرياضي .
- 2- المجال المكاني : وزارة الشباب والرياضة – صنعاء .
- 3-المجال الزماني : طبقت الدراسة من 2 / 10 / 2021 وحتى 25 / 10 / 2021 م .

متغيرات الدراسة:

- 1-المتغير المستقل: (التنظيم الإداري).
- 2-المتغير التابع: (القطاع الرياضي).

مصطلحات الدراسة:

- 1-التنظيم الإداري: يعرف التنظيم الإداري بأنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة البشرية

3- دراسة صباح (2010 م) بعنوان " أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف " وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور وظيفة التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على واقع وطبيعة التنظيم السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وحث المنظمين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ضرورة تطوير أداء مؤسساتهم عن طريق تبني مبادئ الإدارة والتنظيم الإداري ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وشملت عينة الدراسة على 15 مؤسسة خدمية وصناعية والمقدر عدد الأفراد المبحوثين بواقع 69 فرداً من الذكور والإناث ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك عدالة نوعاً ما في توزيع السلطات والمسؤوليات والتفويض داخل المؤسسات ، إلا أن مشكلة التنظيم والهيكل التنظيمية تعتبر من أهم المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات ، ويبرر ذلك إلى أن التنظيم الإداري غير متكيف مع تطور المؤسسة داخلياً وخارجياً ، وغياب الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع طاقات المؤسسة المادية منها والبشرية لتحقيق الفعالية والكفاءة ، بالإضافة إلى مركزية السلطة واتخاذ القرار في يد المدير ، وعدم وضوح السلطات والمهام وبالتالي يحدث تداخل وازدواجية فيها ، وكذلك تعدي على صلاحيات الوظيفة وعدم احترام السلطة.

تقييم الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، بينما تناولت الدراسة الحالية واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ، وفي محور التنظيم الإداري فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حول التعرف على واقع التنظيم الإداري ، إلا أن هذه الدراسة لم تركز على علاقة التنظيم الإداري السائد بالوظائف الإدارية المختلفة ، وهذا ما سوف نتطرق له هذه الدراسة الحالية ، أيضاً اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدامهما للمنهج الوصفي واختلفت الدراستان في مجال التطبيق وأسلوب اختيار العينة ، حيث إن هذه الدراسة سوف تطبق على القطاع الرياضي .

4- دراسة أبو العجين : (2006 م) بعنوان " أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة " ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت العينة العشوائية الطبقية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن هناك توجهاً إيجابياً من قبل أفراد العينة تجاه آليات العمل التنظيمي والإداري بشكل جيد ، وأن الاتصال بين الرؤساء

تناولت هذه الدراسة دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ، بينما تناولت الدراسة الحالية واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ، ووفق محور التنظيم الإداري فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حول التعرف على واقع التنظيم الإداري في المؤسسات ، وأيضاً اتفقت الدراستان حول استخدام المنهج الوصفي ، إلا أن هذه الدراسة لم تركز على أهم المبادئ الضرورية للتنظيم الإداري ، وأيضاً ما علاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية الأخرى ؟ وهذا ما سوف تركز عليه الدراسة الحالية ، أيضاً اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مجال التطبيق ونوع المؤسسات محل الدراسة.

2- دراسة : مليك (2018 م) بعنوان " أثر التنظيم الإداري على فاعلية أداء العاملين داخل المؤسسة " وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن التنظيم الموجود في المؤسسة ، وتحليل أثر التنظيم الإداري على فاعلية أداء العاملين داخل المؤسسة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وشملت عينة الدراسة المختارة من الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي والتي تم اختيارها بالطريقة العمدية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه يوجد هيكل تنظيمي جيد في المؤسسة يحدد لهم وظائفهم بدقة ، ويعتمد على المرونة وهذا ما يسهل عليهم القيام بمهامهم ، كما أنه يساهم في الرفع من فاعلية أداء العاملين ، ويحقق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمؤسسة ، ويتمسك بالتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة مما يعود ذلك بالإيجاب على أداء العاملين ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر وتحكم على أداء العاملين مثل غياب الأهداف المحددة للمؤسسة وعدم المشاركة في الإدارة ، وكذلك اختلاف مستويات الأداء والتسيب الإداري وغيرها من العوامل.

تقييم الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر التنظيم الإداري على فاعلية أداء العاملين داخل المؤسسة ، بينما تناولت الدراسة الحالية واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور التنظيم الإداري واستخدامهما للمنهج الوصفي ، وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأسلوب المتبع للدراسة كون هذه الدراسة تبحث عن أثر التنظيم الإداري داخل المؤسسات ولم تركز عن مبادئ عملية التنظيم الإداري وعلاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية الأخرى ، أيضاً اختلفت الدراستان في أسلوب اختيار العينة ومحل التطبيق ونوع المؤسسات المستهدفة للدراسة كون الدراسة الحالية سوف يتم إجرائها على القطاع الرياضي في وزارة الشباب والرياضة اليمينية.

الدراسة الحالية واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور التنظيم ودراسة الواقع التنظيمي للمؤسسات ، واستخدامهما للمنهج الوصفي ، إلا أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى المبادئ الضرورية للتنظيم الإداري ومنها مبدأ وحدة الهدف ، ومبدأ تقسيم العمل ، ومبدأ نطاق الإشراف ، ومبدأ وحدة الأمر ، ومبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ، ومبدأ النفوذ ومركزية التنظيم ، ومبدأ الوصف والتوصيف الوظيفي ، بالإضافة لدراسة علاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية الأخرى ، وهذا ما سوف تركز عليه الدراسة الحالية ، أيضاً اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في طريقة اختيار العينة ونوع المؤسسات المستهدفة للدراسة ومجال التطبيق .

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة في العاصمة صنعاء ، والتي يبلغ عددهم (353) موظف.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في القطاع الرياضي ، ويبلغ عددهم (133) موظف الذين تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم ، وبعد جمع الاستبيانات وإجراء عملية التفرغ ، تبين أن عدد الاستبيانات التي لم ترجع (8) استبيانات ، وعدد (6) استبيانات غير مكتملة ، وعليه تم استبعادهم من العينة ، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالح للتحليل هو (120) استمارة استبيان ، وبلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (20) موظف من خارج عينة الدراسة ، والجدول التالي رقم (1) يوضح عدد عينة الدراسة والنسبة المئوية لكل نوع في العينة .

والمرؤوسين يتم بسرعة مناسبة ، ويعود السبب في ذلك إلى حسن الاستفادة من التقنيات الحديثة ، ووضوح شبكة الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي للهيكل التنظيمي ، ومن أهم المشكلات التي تواجه العاملين في هذه الهيئات هو عدم الاهتمام بتدريب العاملين وعدم وجود مخصصات مالية لعملية التدريب .

تقييم الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ، بينما تناولت الدراسة الحالية واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور التنظيم الإداري واستخدامهما للمنهج الوصفي ، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أسلوب الدراسة كون هذه الدراسة تبحث عن معوقات التنظيم الإداري وتطرق لبعض الجوانب الإدارية ولم تتطرق إلى دراسة واقع التنظيم الإداري بشكل عام ، ولعل من أهمها التقسيمات الإدارية وتوزيع المهام ، وتوصيف الوظائف والاختصاصات والأنشطة الإدارية ، والتخطيط والرقابة الإدارية والتنظيمية واتخاذ القرارات وغيرها من المبادئ الإدارية الضرورية ، وهذا ما سوف تركز عليه الدراسة الحالية ، أيضاً اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مجال التطبيق ونوع المؤسسات المستهدفة في الدراسة .

7-دراسة طه (2017 م) بعنوان " أثر التنظيم الإداري على أداة المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم " وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بالمنشأة بهيئة مياه ولاية الخرطوم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل للعينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة بين التنظيم الإداري وتطوير العمل في هيئة مياه ولاية الخرطوم، وأن ممارسة التدريب له دور ايجابي في رفع مستوى أداء العاملين.

تقييم الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية أثر التنظيم الإداري على أداة المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم بينما تناولت

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ن = 120)

نوع العينة		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	78	65%
	أنثى	42	35%
الإجمالي		120	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	12	10
	دبلوم	6	5

النسبة المئوية %	العدد	نوع العينة
78	93	بكالوريوس
5	6	ماجستير
3	3	دكتوراه
100%	120	الإجمالي
2.5%	3	متعاقد
32.5%	39	موظف
32.5%	39	مدير إدارة
22.5%	27	مدير عام
5.0%	6	وكيل وزارة
5.0%	6	مستشار
100%	120	الإجمالي
2.5%	3	أقل من 5 سنوات
15.0%	18	5-10 سنة
82.5%	99	أكثر من 10 سنوات
100%	120	الإجمالي

تم تصميم استمارة استبيان للدراسة بما يتلاءم مع الواقع، واشتمل الاستبيان على محور واحد بلغ عدد عباراته (30) عبارة، ومن خلال مراجعة الباحث للأبحاث والدراسات السابقة تم تحديد ثلاثة مستويات لدرجة الموافقة وفق مقياس ليكرت لتحديد درجة الاستجابة على عبارات الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

يتضح من جدول رقم (1) أن إجمالي عدد عينة الدراسة بلغت (120) موظف موزعين بحسب النوع (الجنس - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - مدة الخبرة) كما هو موضح في الجدول .
أداة الدراسة:

الجدول رقم (2) يوضح سلم الاستجابة لفقرات الاستبيان

أبداً	أحياناً	دائماً
1 (درجة واحدة)	2 (درجتان)	3 (درجات)

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة قوامها (20) موظف من خارج عينة الدراسة، وذلك بغرض التأكد من المعاملات العلمية لأداة الاستبيان (الصدق والثبات)، ومن خلال المناقشة مع هؤلاء العاملين وجدنا أن 90% من هؤلاء العاملين وجدوا معظم العبارات المدونة في الاستمارة واضحة ومفهومة ولذلك أكدنا من الصدق الظاهري للاستمارة.

صدق الاتساق الداخلي:

كما استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان، وذلك لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، كما يوضحه الجدول رقم (3) التالي:

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث الصدق الظاهري حيث تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء وعددهم (7) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء وجامعات الجزائر، وبعد إبداء ملاحظاتهم وآرائهم تم حذف وإضافة بعض العبارات وتعديل بعضها والتي رأوها مناسبة للدراسة، فكان الاستبيان في بداية الأمر يتضمن 36 سؤال موزع على 3 محاور، لينزل العدد إلى 30 سؤال لمحور واحد لدراسة واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي، كانت هي الصيغة النهائية لأداة جمع المعلومات.
الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (3) يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لاستجابات العينة الاستطلاعية على واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ن = 20

م	العبارات	ارتباط العبارة بمحورها	مستوى الدلالة	دلالة الارتباط
1	الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي واضح لجميع الموظفين داخل الوزارة .	*.642	.002	دال
2	يتم توزيع المهام والأعمال الإدارية بشكل عادل بين جميع الموظفين داخل الوزارة .	*.793	.000	دال
3	يوجد كفاءة وفاعلية عالية في الأداء الإداري والعمل التنظيمي داخل الوزارة .	*.625	.003	دال
4	يوجد توازن في التقسيمات الإدارية والعمل التنظيمي داخل الوزارة .	*.695	.001	دال
5	تمر المعاملات وجميع الأعمال الإدارية بشكل سلس وتسلسلي وفق التقسيمات الإدارية والهيكل التنظيمي للوزارة .	*.519	.019	دال
6	الازدواجية في المهام والأعمال الإدارية محدودة أو شبه معدومة داخل الوزارة .	*.625	.003	دال
7	يعتمد العمل التنظيمي والإداري داخل الوزارة على أنظمة اتصال حديثة مبنية على الدقة والسرعة والتوقيت السليم .	*.726	.000	دال
8	الرقابة التنظيمية داخل الوزارة تقوم بدورها الكافي من خلال إعداد معايير الأداء الفعلي ومتابعته وقياسه وتصحيح الانحرافات عن الأداء وسير العمل .	*.709	.000	دال
9	تهتم الوزارة بجميع الموظفين وتسعى جاهدة لتفهم مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم الحالية والمستقبلية .	*.637	.003	دال
10	تسعى الوزارة جاهدة إلى إيجاد آلية عمل جديدة لتحسين الأداء والعمل التنظيمي من خلال إعادة هيكل الوزارة والوصف والتوصيف الوظيفي .	*.519	.019	دال
11	لكل إدارة هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف الوزارة .	*.510	.021	دال
12	يتم تقسيم الأنشطة والأعمال الإدارية إلى مجموعات بحيث تساهم بفاعلية أكبر نحو تحقيق الأهداف .	*.711	.000	دال
13	مواقع الإدارات داخل الوزارة محددة وارتباطاتها الإدارية وعلاقتها بين الأفراد واضحة .	*.625	.003	دال
14	يتم تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة والخبرات اللازمة لكل وظيفة معينة داخل الوزارة .	*.623	.003	دال
15	عدد الأفراد في كل إدارة لا يزيد عن العدد الذي يمكن مدير الإدارة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية .	*.510	.021	دال
16	يتم منح السلطة المناسبة لكل إدارة معينة داخل الوزارة بحيث تتحقق الأعمال الروتينية اليومية .	*.585	.007	دال
17	تتركز القرارات داخل الوزارة على الإدارة العليا ودرجة التفويض قليلة جداً أو شبه معدومة .	*.642	.002	دال
18	العمل التنظيمي داخل الوزارة يعتمد على الأنشطة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في الهيكل التنظيمي .	*.719	.000	دال
19	العمل داخل الوزارة يعتمد بدرجة أساسية على العلاقات الاجتماعية وينظر لكل إنسان له هدف لا بد من تحقيقه .	*.742	.000	دال
20	جميع القرارات المتخذة عن سير العمل الإداري والتنظيمي داخل الوزارة صائبة إلى حد كبير .	*.623	.003	دال
21	العمل التنظيمي والإداري داخل الوزارة مبني على إقامة الحقوق للموظفين وفرض الواجبات عليهم .	*.714	.000	دال
22	يوجد مرونة كبيرة في العمل الإداري والتنظيمي داخل الوزارة .	*.609	.004	دال
23	يمكن التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض تنفيذ المهام ووضع الحلول المناسبة لها .	*.786	.000	دال
24	تحرص قيادة الوزارة على وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب من أجل تحسين العمل الإداري والتنظيمي داخل الوزارة .	*.725	.000	دال
25	أصبحت المشاكل والمعوقات والصعوبات في العمل الإداري والتنظيمي قليلة جداً داخل الوزارة .	*.597	.005	دال
26	جميع العاملين داخل الوزارة ملمين بشكل كبير بمهامهم ووظائفهم الموكلة لهم .	*.742	.000	دال
27	جميع العاملين داخل الوزارة مؤهلين ومتخصصين بما يتناسب مع أعمالهم الموكلة لهم .	*.786	.000	دال
28	الميزانية المخصصة لكل إدارة داخل الوزارة كافية لتنفيذ المهام وإقامة الأنشطة والأعمال الإدارية والتنظيمية .	*.510	.021	دال
29	جميع الأدوات والأجهزة والإمكانات اللازمة لتنظيم العمل الإداري كافية لديكم من أجل تسهيل العمل وتنفيذ جميع المهام الحالية والمستقبلية .	*.598	.005	دال
30	إقامة الدورات التدريبية حول الهيكل التنظيمي والوصف والتوصيف الوظيفي أمراً مهماً لجميع الموظفين داخل الوزارة .	*.709	.000	دال

* دال عند مستوى 0.05

ثبات الأداة :

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان لاستجابات العينة الاستطلاعية.

يتضح من جدول رقم (3) أن معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محورها تراوح ما بين (0.510 - 0.793) ، وتعتبر هذه النسب عالية وجميعها دالة عند مستوى 0.05 ، مما يدل على أن الارتباط قوي ما بين العبارات ومحورها التي تنتمي إليه .

جدول (4) يوضح معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان

قيمة ألفا	واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي
0.727	

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الثلاثي لدرجات الموافقة ، على النحو التالي : مستوى عالي (3) مستوى متوسط (2) مستوى ضعيف (1) لتقدير واقع التنظيم الإداري ، وقد تم احتساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه كما يلي :

يتضح من جدول رقم (4) أن قيمة ألفا لإستبانة واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بلغت (0.727) ، وكل هذا يدل على الثبات الجيد والمرتفع لاستمارة الاستبيان وتصلح لقياس وتحقيق ما وضعت من أجله .
تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج:

جدول (5) يوضح مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الثلاثي لدرجات الموافقة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الحكم
الاتجاه الأول	(1.66 - 1)	33% - 55%	ضعيف
الاتجاه الثاني	(1.67 - 2.33)	56% - 77%	متوسط
الاتجاه الثالث	(2.34 - 3)	78% - 100%	عالي

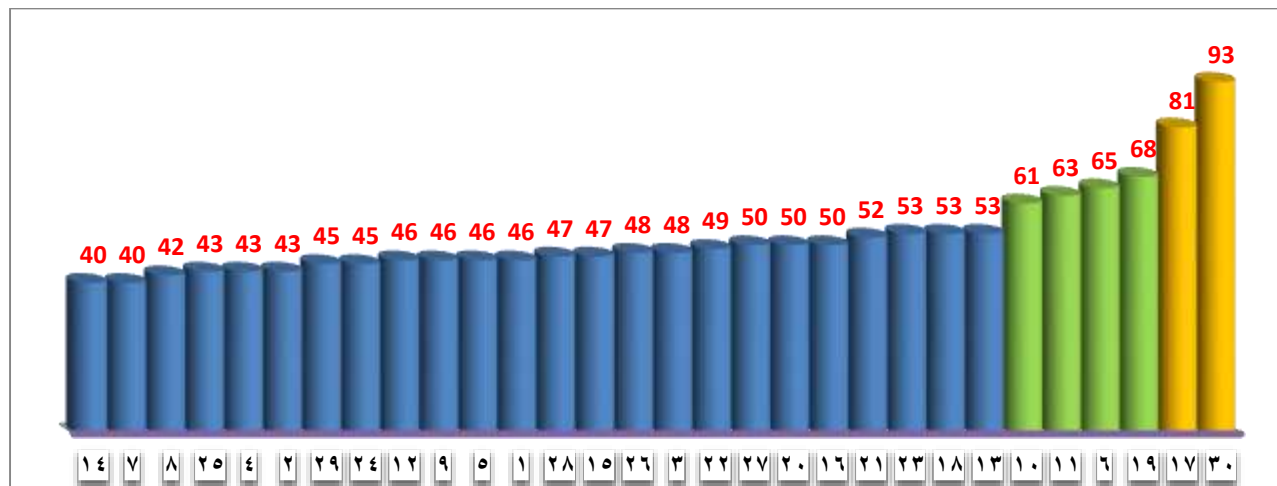
عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة لمحور (واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي) :
- ما واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟
للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ويتضح هذا من خلال الجدول رقم (6) التالي :

المعالجات الإحصائية :
استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية باستخدام البرنامج الاحصائي spss :
- المتوسطات الحسابية .
- الانحرافات المعيارية .
- النسبة المئوية .
- معامل ارتباط بيرسون ، ألفا كرونباخ .

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية (لواقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي) ن = 120

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع	الترتيب
1	1.38	0.662	46	ضعيف	14
2	1.3	0.559	43	ضعيف	16
3	1.45	0.633	48	ضعيف	12
4	1.3	0.512	43	ضعيف	16
5	1.38	0.581	46	ضعيف	14
6	1.95	0.897	65	متوسط	4
7	1.2	0.559	40	ضعيف	18
8	1.25	0.489	42	ضعيف	17
9	1.38	0.662	46	ضعيف	14
10	1.83	0.866	61	متوسط	6
11	1.9	0.803	63	متوسط	5
12	1.38	0.581	46	ضعيف	14

الترتيب	الواقع	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	م
7	ضعيف	53	0.666	1.6	13
18	ضعيف	40	0.512	1.2	14
13	ضعيف	47	0.586	1.4	15
10	ضعيف	50	0.635	1.5	16
2	عالي	81	0.741	2.43	17
8	ضعيف	53	0.669	1.58	18
3	متوسط	68	0.868	2.05	19
10	ضعيف	50	0.594	1.5	20
9	ضعيف	52	0.672	1.55	21
11	ضعيف	49	0.673	1.48	22
7	ضعيف	53	0.834	1.6	23
15	ضعيف	45	0.575	1.35	24
16	ضعيف	43	0.681	1.3	25
12	ضعيف	48	0.592	1.45	26
10	ضعيف	50	0.674	1.5	27
13	ضعيف	47	0.666	1.4	28
15	ضعيف	45	0.575	1.35	29
1	عالي	93	0.512	2.8	30
ضعيف		52	0.65	1.56	واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي



شكل رقم (1) النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لعبارات واقع التنظيم الإداري من وجهة نظر عينة البحث.

، ومتوسط حسابي (2.43) ، وانحراف معياري (0.741) ، وكان واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة متوسط على العبارات (6) (10) (11) (19) ، وجاء واقع التنظيم الإداري ضعيف على معظم عبارات الاستبيان واطفئها العبارتين (7) (14) بأقل ترتيب نسبة مئوية (40%) وبمتوسط حسابي مقداره (1.2) في حين جاء واقع التنظيم الإداري الكلي في القطاع الرياضي

تحليل ومناقشة الجدول رقم (6) :

يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (1) أن واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة عالية على العبارة رقم (30) بالترتيب الأول ، بنسبة مئوية (93%) ، ومتوسط حسابي (2.8) ، وانحراف معياري (0.512) والعبارة رقم (17) بالترتيب الثاني ، بنسبة مئوية (81%)

الأولى ثم يليه ضعف الاتصال التنظيمي بالدرجة الثانية ودراسة صباح (2010 م) التي أظهرت أن هناك غياب في الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع طاقات المؤسسة المادية منها والبشرية لتحقيق الفعالية والكفاءة ، بالإضافة إلى مركزية السلطة واتخاذ القرار ، وعدم وضوح السلطات والمهام وبالتالي يحدث تداخل وإزدواجية فيها ، وكذلك تعدي على صلاحيات الوظيفة وعدم احترام السلطة .

الاستنتاجات العامة :

يتبين من خلال الدراسة الميدانية أن واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي ضعيف وأصبح يعاني من العديد من المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والبشرية ، ومن الجوانب الإدارية أن الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي غير واضح تمامًا لجميع الموظفين ، وجود ضعف كبير في توازن التقسيمات الإدارية والعمل التنظيمي داخل القطاع الرياضي ، أيضًا المهام والأعمال الإدارية لا يتم توزيعها بشكل عادل ، وإزدواجية المهام والأعمال الإدارية ، وضعف دور الرقابة التنظيمية ، ونقص أنظمة الاتصالات الحديثة ، أما الجوانب المالية فأبرزها أن الميزانية المخصصة لكل إدارة والأدوات والأجهزة والامكانيات اللازمة لتنظيم العمل الإداري غير كافية .

وأخيرًا الجوانب البشرية وأهمها أن بعض العاملين غير مؤهلين ولا متخصصين وغير ملمين بشكل كبير بمهامهم ووظائفهم وأعمالهم الموكلة لهم ، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب أيضًا عدم الاهتمام بجميع الموظفين وتفهمهم وحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم ، وإقامة الدورات التدريبية اللازمة حول الهيكل التنظيمي والوصف والتوصيف الوظيفي .

لذا فإن النظر لكل هذه الاختلالات وسرعة معالجتها ، وربط وظيفة التنظيم الإداري مع الوظائف الإدارية الأخرى ، ومنح السلطة المناسبة لكل إدارة معينة داخل الوزارة ، قد أصبحت ضرورة ملحة ، بل ومطلب جميع القيادات والعاملين داخل القطاع الرياضي ، وحتى تستطيع من خلالها تنظيم وتنفيذ جميع الأعمال الإدارية ، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة والصائبة .

الاقتراحات والتوصيات :

- إعداد هيكل تنظيمي واضح لوزارة الشباب والرياضة .
- توفير أنظمة الاتصالات والوسائل التكنولوجية الحديثة للتنظيم الإداري والرياضي .
- تفعيل دور الرقابة التنظيمية ، وإعداد معايير الأداء الفعلي .
- ربط وظيفة التنظيم الإداري مع الوظائف الإدارية الأخرى لتحسين العمل وتحقيق الأهداف .

بوزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر عينة الدراسة ضعيف بنسبة مئوية (52%) ، ومتوسط حسابي (1.56) ، وهذا يجيب على التساؤل الأول للدراسة .

وتشير نتائج الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة أن إقامة الدورات التدريبية حول الهيكل التنظيمي والوصف والتوصيف الوظيفي أمرًا مهمًا ؛ نظرًا لوجود إزدواجية في المهام والأعمال الإدارية ، وتسعى الوزارة إلى إيجاد آلية عمل جديدة لتحسين الأداء والعمل التنظيمي ، وربط أهداف الإدارات بأهداف الوزارة ، وإقامة العلاقات الاجتماعية ، إلا أن القرارات الإدارية تتركز بدرجة كبيرة على الإدارة العليا ودرجة التفويض ومنح السلطة المناسبة لكل إدارة معينة داخل الوزارة قليلة ، وتؤكد نتائج الدراسة بأن الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي غير واضح تمامًا لجميع الموظفين ، وأنه لا يوجد توازن كبير في التقسيمات الإدارية والعمل التنظيمي ، كما أن المهام والأعمال الإدارية لا يتم توزيعها بشكل عادل ، ولا تمر المعاملات والأعمال الإدارية أحيانًا بتسلسل إداري وتنظيمي معين ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن بعض العاملين داخل الوزارة والقطاع الرياضي غير مؤهلين ولا متخصصين وغير ملمين بشكل كبير بمهامهم ووظائفهم وأعمالهم الموكلة لهم ، نظرًا لعدم وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب ، مما يؤدي إلى ضعف في كفاءة وفاعلية ومرونة الأداء الإداري والعمل التنظيمي ، ويشكو معظم الموظفين من عدم تفهمهم والنظر لمشاكلهم ، وأنه يوجد ضعف في التوازن ما بين حقوقهم كموظفين مقارنة بفرض الواجبات عليهم ، وأن الميزانية المخصصة لكل إدارة والأدوات والأجهزة والإمكانات اللازمة لتنظيم العمل الإداري غير كافية من أجل إقامة الأنشطة وتنفيذ المهام والأعمال الإدارية والتنظيمية ، وأصبحت المشاكل والمعوقات والصعوبات في العمل الإداري والتنظيمي كبيرة ، لهذا فإن تفعيل دور الرقابة التنظيمية وإعداد معايير الأداء الفعلي ومتابعته وقياسه وتصحيح الانحرافات عن الأداء وسير العمل ، وتوفير أنظمة اتصال حديثة مبنية على الدقة والسرعة والتوقيت السليم ، وربط وظيفة التنظيم مع الوظائف الإدارية الأخرى ، أصبح مطلب جميع القيادات والعاملين داخل القطاع الرياضي ، حتى تستطيع من خلالها تنظيم وتنفيذ جميع الأعمال الإدارية ، والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة والصائبة .

ويتفق ذلك مع دراسة طه (2017 م) ، التي أظهرت أن ممارسة التدريب له دور إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين ، ودراسة الصبيحي (2019 م) ، التي أظهرت أن تطبيق اختصاصات التنظيم أثرت بشكل إيجابي على أداء ممارسي العلاقات العامة ، وأن غياب التنظيم يؤدي إلى سلبيات في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة ، ويعود ذلك إلى عدم فهم المهام وضوابط الأداء الوظيفي بالدرجة

- 7- طه ، طارق ، (2007 م) ، التنظيم - النظريات - الهياكل والتطبيقات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- 8- مهنا ، محمد نصر ، (2004 م) ، الإدارة العامة والمحلية ، مذكرات غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط، مصر.
- الرسائل العلمية والمجلات :**
- 9- أبو العجين ، تامر يوسف ، (2010 م) ، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 10- الصبيحي ، سرايا حسين عطية ، (2019 م) ، دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي ، ليبيا .
- 11- صباح ، شاوي ، (2010 م) ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر .
- 12- طه ، علوية يس إبراهيم ، (2017 م) ، أثر التنظيم الإداري على أداة المنشأة بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان .
- 13- عبدالسلام ماجد محمد ، اللوح نبيل عبد شعبان ، (2007 م) ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، يونيو .
- 14- مليك ، وفاء ، (2018 م) ، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر .
- 15- Robing, Daft. (1992). Organization theory and design 4th edition staple, west.UK.

- تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة والخبرات اللازمة لكل وظيفة معينة داخل القطاع الرياضي .
- وضع الشخص المناسب في مكانه الوظيفي المناسب .
- بناء العلاقات الاجتماعية والرياضية وتلبية احتياجات المجتمع .
- الوقوف على جميع المشاكل والمعوقات والصعوبات التي تعترض سير العمل الإداري والرياضي .
- توفير الميزانية الخاصة للإدارة والقطاع الرياضي ، حتى يتمكن الجميع من تنظيم أعمالهم وتنفيذ واجباتهم .
- إعداد الدورات التدريبية المناسبة لكل وظيفة معينة داخل الوزارة ، واشترك الموظفين المعنيين فيها.

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- الشميمري ، أحمد وآخرون . (2014 م) ، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، ط 10 ، مكتبة العبيكان ، الرياض .
- 2- باهي مصطفى حسين ، نصارى أحمد كمال ، (2006 م) ، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- 3- بدوي ، عصام ، (2001 م) ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 4- بربر ، كامل ، (2000 م) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط 2 ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
- 5- درويش كمال ، الحماحمي محمد ، المهندس سهير ، (2008 م) ، الأسس العلمية للإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- 6- زاهري محمد ، المغيربي بشير ، (2012 م) ، مبادئ الإدارة العامة ، مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية.