

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>

الملخص

تناولت هذه الدراسة واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة ، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الرياضية ، نظرًا لاحتاجها 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 يتناسب 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 الالزامية 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.

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 (أبوالعجين ، 2010 ، ص124) أن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتم بسرعة مناسبة ، ويعود السبب في ذلك إلى حسن الاستفادة من التقنيات الحديثة ، ووضوح شبكة الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي للهيكل التنظيمي ، وتضييف (مليك ، 2018 ، ص 88) أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين ، وهذا من خلال التنظيم الجيد له مما يجعله يحقق التنسق 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، ويفك ذلك نتائج دراسة (صباح ، 2010 ، ص90) أن هناك عدالة نوعاً ما في توزيع السلطات والمسؤوليات والتقويض داخل المؤسسات ، إلا أن مشكلة التنظيم والهيكلة التنظيمية تعتبر من أهم المشاكل التي تختبط فيها المؤسسات، ويبير ذلك إلى أن التنظيم الإداري غير متكيف مع تطور المؤسسة داخلياً وخارجياً ، وغياب الإطار التنظيمي الملائم لتعينة 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 تعيى على صلاحيات الوظيفة وعدم احترام السلطة .

ويضيف كلاً من (عبد السلام، اللوح، 2007، ص503)، أن إحداث تغييرات على الهيكل 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 الارتفاع 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 بمرنة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات .

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

مقدمة:

يعتبر التنظيم الإداري أحد الأطر الهامة لنجاح المؤسسات الرياضية سواءً كان ذلك في برامجها وأنشطتها وخططها أو في تنظيم الأعمال وتقسيمها وتنسيقها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية 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 ، ص 84) ، فمن خلاله يتم تعليق الجهود لعملية التسيير ، وتحديد الأعمال الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتصنيف جميع الأعمال وتحديد المجموعات التي ستؤديها وتقسيمها إلى وحدات إدارية ، (منها ، 2004 ، ص63) ، وتفويض المهام مع إعطاء السلطة الملائمة وتقسيم مستويات اتخاذ القرار، بحيث يستطيع كل فرد داخل المؤسسة أن يفهم مهامه ودوره و اختصاصه ومسؤولياته وحدود وأنواع السلطات المباشرة ، وأن يفرق بين الواجبات والحقوق ، (زاهري، المغيري ، 2012 ، ص124) .

نفهم مما تقدم أن التنظيم الإداري يعد من العمليات الإدارية التي تتطلب تكثيف الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف ، كونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالجهد الجماعي الموحد المبني على تحقيق التعاون والانسجام وتنسيق الجهود . (بريير، 2000 ، ص26) ، لتحقيق تنافسية عالية من خلال تجميع الموارد المختلفة الازمة لتحقيق الأهداف ، (الشميري وآخرون ، 2014 ، ص 14) .

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 والتكافف والإخاء الجاد بما يكفل خدمة المجتمع والسعى والنهوض بجميع المستويات الإدارية والرياضية ومحاولة الوصول بها إلى أعلى المستويات للمنافسة بها محلياً وعربياً وعالمياً .

مشكلة الدراسة:

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

والملعوماتية والمادية والمالية الالزامية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف (طه، 2007، ص37).

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

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

4-القطاع الرياضي: هو أحد الأجزاء الرئيسية للهيكل التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة، ويكون 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، وسمة خاصة، وصلاحية مخولة في حدود الأعمال المنوط بها، 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 وأثاره على تحسين الأداء الوظيفي ، والتعرف على الأداء الوظيفي لمسؤولي 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 يرتكز عليها في القطاع الرياضي؟ وما علاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية المختلفة في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في معالجة العديد من القضايا الهامة وال المتعلقة 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 تعرّض سير العملية التنظيمية والإدارية من جهة ثانية ، وبالتالي الوقوف عليها ومحاولة معالجتها من خلال الاستنتاجات التي تحصلنا عليها بالإضافة إلى الجانب المعرفي والخبرة الالزامية 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 يرتكز عليها في القطاع الرياضي .
- 3- علاقة التنظيم الإداري بالوظائف الإدارية المختلفة في القطاع الرياضي .

مجالات الدراسة :

1- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في القطاع الرياضي .

2- المجال المكاني : وزارة الشباب والرياضة – صناعة .

3-المجال الزمني : طبقت الدراسة من 2021/10/25 وحتى 2021/10/25 .

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 السائد 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 والمقدار 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 والتقويض داخل المؤسسات ، إلا أن مشكلة التنظيم والهيكلة التنظيمية تعتبر من أهم المشاكل التي تختبط فيها المؤسسات ، ويبين 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 تعيي 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 تطرق له هذه الدراسة الحالية ، أيضاً اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي واختلافت الدراسات 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 الدراسات 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 العددية ، 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 يسهم في الرفع من فاعلية أداء العاملين ، ويتحقق التناقض بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمؤسسة ، ويتسم 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 عن الدراسة الحالية في الأسلوب المتبعة 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 الدراسات في أسلوب اختيار العينة ومحل التطبيق ونوع المؤسسات المستهدفة للدراسة كون الدراسة الحالية سوف يتم إجراؤها على القطاع الرياضي في وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

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 تطرق 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 لملائمه لطبيعة الدراسة و المناسبة 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 استمرارات الاستبيان عليهم ، وبعد جمع الاستبيانات وإجراء عملية التفريغ ، تبين أن عدد الاستبيانات التي لم ترجع (8) استبيانات ، وعدد (6) استبيانات غير مكتملة ، وعليه تم استبعادهم من العينة ، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو (120) استماراة 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 تطرق 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 ط (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

(ن = 120)

نوع العينة

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

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

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

تم تصميم استمار استبيان للدراسة بما يتلاءم مع الواقع، وتشمل 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

أبدأ	أحيانا	دائما
1 (درجة واحدة)	2 (درجتان)	3 (درجات)

قام الباحث بتطبيق استمار 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 الاستمار واضحة ومفهومة ولذلك تأكينا من الصدق الظاهري للاستمار.

صدق الاتساق الداخلي:

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

صدق الأداة : للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث الصدق الظاهري حيث تم عرض استمار الاستبيان على مجموعة من الخبراء وعدد them (7) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بجامعة صناعة 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

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

* 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 (0.05 - 0.793) ، وتعتبر هذه النسبة عالية وجميعها دالة عند مستوى 0.05 ، مما يدل على أن الارتباط قوي ما بين العبارات ومحورها التي تتنتمي إليه .

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

قيمة ألفا	واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي
.727	

تم استخدام مقياس ليكيرت (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 لاستبيان واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بلغت (0.727) ، وكل هذا يدل على الثبات الجيد والمرتفع لاستبيان وتصالح لقياس وتحقيق ما وضع من أجله .

تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج :

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

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

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة لمحور (واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي) :

- ما واقع التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة؟

لإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان ، ويتبين هذا من خلال الجدول رقم (6) التالي :

المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية باستخدام البرنامج الاحصائي spss :

- المتوسطات الحسابية .

- الانحرافات المعيارية .

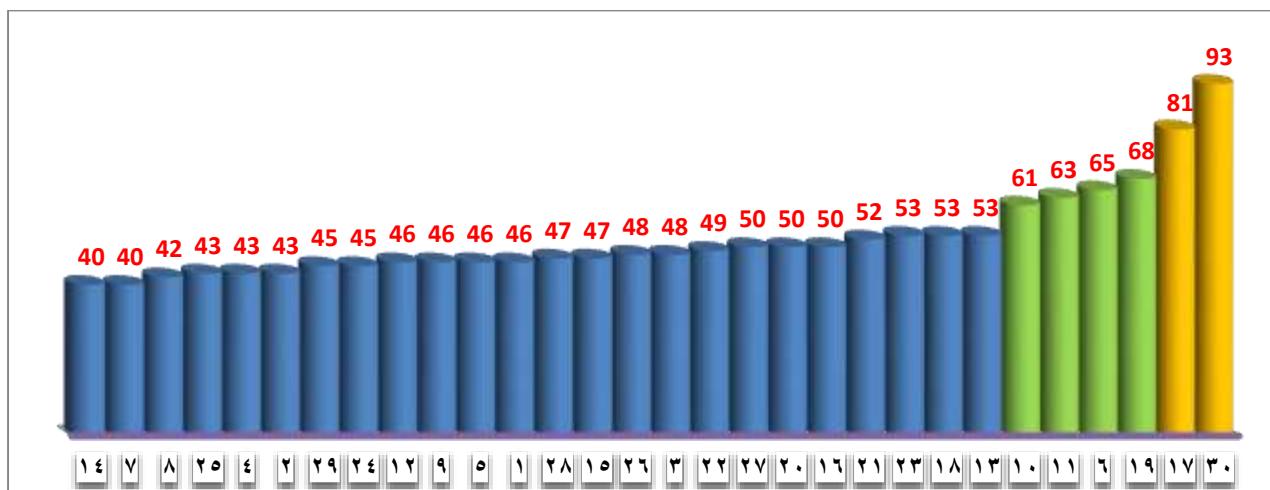
- النسبة المئوية .

- معامل ارتباط بيرسون ، ألفا كرونباخ .

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

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

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	واعق التنظيم الإداري في القطاع الرياضي



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

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

تحليل ومناقشة الجدول رقم (6) :
يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (1) أن واعق التنظيم الإداري في القطاع الرياضي بوزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر عينة الدراسة كان بدرجة عالية على العبارات رقم (30) بالترتيب الأول ، بنسبة مئوية (93) ، ومتوسط حسابي (2.8) ، وانحراف معياري (0.512) (0.81) 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 وازدواجية فيها ، وكذلك تتعدي على صلاحيات الوظيفة وعدم احترام السلطة .

الاستنتاجات العامة :

يتبيّن 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 تماماً لجميع الموظفين ، وجود ضعف كبير في توازن التقسيمات الإدارية والعمل التنظيمي داخل القطاع الرياضي، أيضاً المهام والأعمال الإدارية لا يتم توزيعها بشكل عادل ، وازدواجية 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 .

وأخيراً الجوانب البشرية وأهمها أن بعض العاملين غير مؤهلين ولا متخصصين وغير ملمين بشكل كبير بمهامهم ووظائفهم وأعمالهم الموكّلة لهم ، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب أيضاً عدم الاهتمام بجميع الموظفين وتقهّمهم وحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم ، وإقامة الدورات التدريبية الازمة 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، حتى تستطيع من خلالها تنظيم وتنفيذ جميع الأعمال الإدارية، والتبنّي بالمشكلات المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة والصائبة .

الاقتراحات والتوصيات :

- إعداد هيكل تنظيمي واضح لوزارة الشباب والرياضية .
- توفير أنظمة الاتصالات والوسائل التكنولوجية الحديثة للتنظيم العمل 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 يجيز على التساؤل الأول للدراسة .

وتشير نتائج الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة أن إقامة الدورات التدريبية حول الهيكل التنظيمي والوصف والتوصيف الوظيفي أمراً مهماً ؛ نظراً لوجود إزدواجية في المهام والأعمال الإدارية ، وتسعي 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 التقويض ومنح السلطة المناسبة لكل إدارة معينة داخل الوزارة قليلة ، وتأكد نتائج الدراسة بأن الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي غير واضح تماماً 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 أجيالاً بتسلاسل 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 الموكّلة لهم ، نظراً لعدم وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب ، مما يؤدي إلى ضعف في كفاءة وفاعلية ومرنة الأداء الإداري والعمل التنظيمي ، ويشكّو معظم الموظفين من عدم تفهمهم والنظر لمشاكلهم ، وأنه يوجد ضعف في التوازن ما بين حقوقهم كموظفي مقارنة بفرض الواجبات عليهم ، وأن الميزانية المخصصة لكل إدارة والأدوات والأجهزة والإمكانيات الازمة 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 والتوفيق 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، والتبنّي 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- هنا ، محمد نصر ، (2004 م) ، الإدارة العامة والمحلية ، مذكرة 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 فرhat عباس ، سطيف ، الجزائر.
- 12- طه ، علوية يس إبراهيم ، (2017 م) ، أثر التنظيم الإداري على أداء المنشآت 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- ملوك ، وفاء ، (2018 م) ، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الـوـادـيـ ، الـجـزـائـرـ .
- 15- Robing, Daft. (1992). Organization theory and design 4th edition staple, west.UK.

- تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة والخبرات اللازمـة لـكل وظـيفـةـ معـيـنةـ داخلـ القطاعـ الـرـياـضـيـ .
- وضعـ الشخصـ المناسبـ فيـ مكانـهـ الوـظـيفـيـ المناسبـ .
- بنـاءـ العـلـاقـاتـ الإـجـتمـاعـيـةـ وـالـرـياـضـيـةـ وـتـلـيـةـ اـحـتـيـاجـاتـ المـجـتمـعـ .
- الوقـوفـ عـلـىـ جـمـيعـ المـشـاـكـلـ وـالـمـعـوـقـاتـ وـالـصـعـوبـاتـ التـيـ تـعـرـضـ سـيـرـ الـعـمـلـ الإـدـارـيـ وـالـرـياـضـيـ .
- توفيرـ المـيزـانـيـةـ الـخـاصـةـ لـلـإـدـارـةـ وـالـقـطـاعـ الـرـياـضـيـ ، حتـىـ يـمـكـنـ الـجـمـيعـ مـنـ تـنـظـيمـ أـعـمـالـهـ وـتـنـفـيـذـ وـاجـبـاتـهـ .
- إـعـدـادـ الدـورـاتـ التـدـريـبـيـةـ الـمـنـاسـبـةـ لـكـلـ وـظـيفـةـ مـعـيـنةـ دـاخـلـ الـوـزـارـةـ ، وـاشـتـراكـ الـمـوـظـفـينـ الـمـعـنـينـ فـيـهاـ .

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- الشـمـيمـريـ ، أـحـمـدـ وـآخـرـونـ . (2014 م) ، مـبـادـئـ إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ . الـأسـاسـيـاتـ وـالـاتـجـاهـاتـ الـحـدـيثـةـ ، طـ10ـ ، مـكـتبـةـ الـعـبـيـكـانـ ، الـرـياـضـ .
- 2- باـهـيـ مـصـطـفـيـ حـسـينـ ، نـصـارـىـ أـحـمـدـ كـمـالـ ، (2006 م) ، مـهـارـاتـ الـقـيـادـةـ فـيـ الـمـجـالـ الـرـياـضـيـ فـيـ ضـوءـ الـاتـجـاهـاتـ الـحـدـيثـةـ ، مـكـتبـةـ الـأـنـجـلـوـ الـمـصـرـيـةـ ، الـقـاهـرـةـ .
- 3- بدـوـيـ ، عـصـامـ ، (2001 م) ، مـوـسـوعـةـ الـتـنـظـيمـ وـالـإـدـارـةـ فـيـ الـتـرـيـبـةـ الـبـنـيـةـ وـالـرـياـضـيـةـ ، دـارـ الـفـكـرـ الـعـرـبـيـ ، الـقـاهـرـةـ .
- 4- بـرـيرـ ، كـامـلـ ، (2000 م) ، إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـكـفـاعـةـ الـأـدـاءـ الـتـنـظـيمـيـ ، طـ2ـ ، الـمـؤـسـسـةـ الـجـامـعـيـةـ لـلـنـشـرـ وـالـتـوزـيعـ ، الـإـسـكـنـدـرـيـةـ .
- 5- درـوـيـشـ كـمـالـ ، الـحـمـاحـمـيـ مـحـمـدـ ، الـمـهـنـدـسـ سـهـيـرـ ، (2008 م) ، الـأـسـسـ الـعـلـمـيـةـ لـلـإـدـارـةـ الـرـياـضـيـةـ ، مـرـكـزـ الـكـتـابـ للـنـشـرـ ، الـقـاهـرـةـ .
- 6- زـاهـريـ مـحـمـدـ ، الـمـغـيـرـبـيـ بـشـيرـ ، (2012 م) ، مـبـادـئـ الـإـدـارـةـ الـعـامـةـ ، مـرـكـزـ الـمـنـاهـجـ الـعـلـيـةـ وـالـبـحـوثـ الـتـرـبـوـيـةـ .