

مقياس مقترح لفاعلية الهيكل التنظيمي بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية

*د/ محمد فهمي محمد فارس

مقدمة ومشكلة البحث :

الهيكل التنظيمي لأي منشأة لابد وان يكون ملائماً لأهدافها وطبيعة نشاطها، لهذا لا يوجد البنيان الامثل الذى يصلح للتطبيق فى كل الحالات، او حتى الحالات المشابهة، ذلك لان أي اختلاف؛ حتى لو كان بسيطاً؛ فى الهدف او فى النشاط الذى تزاوله المنشأة فانه سوف يؤدي بطبيعة الحال الى اختلاف فى الهيكل التنظيمي. (٨ : ١٣٧)

بالرغم من اختلاف الكتاب فى تعريف الهيكل التنظيمي الا انهم يتفقون فى كونه اداة مهمة بيد الادارة تساعد فى تحقيق اهداف المنظمة؛ اذ انه يساعد المنظمة فى تحقيق اهدافها وكذلك فى تقليص الاختلافات بين العاملين وذلك من خلال تطبيق انظمة وقوانين واجراءات موحدة، بالإضافة الى تحديد الادارات التى تمتلك السلطة وحق اتخاذ القرار. (١٦ : ٨٥)

حيث ان وجود هيكل تنظيمي سليم افضل من وجود هيكل تنظيمي غير سليم فالهيكل التنظيمي غير السليم يؤدي الى تدنى المعلومات، البطء فى اتخاذ القرارات، حدوث الاختلافات والنزاعات، عدم تمكن المنظمة من الاستجابة للمستجدات، وزيادة نفقات المنظمة، كما ان اهمية الهيكل التنظيمي تأتي من الدور الذى يلعبه فى نجاح المنظمة وفعاليتها وذلك من خلال تصميم الاعمال بالشكل الذى يمكن العاملين من اشباع حاجاتهم والسماح لهم بمزيد من الاستقلالية والتحدى وكذلك من خلال افساح المجال فى المشاركة فى امتلاك السلطة فى اتخاذ القرارات من خلال التنسيق والربط بين الافراد والجماعات. (٤ : ٦٣) (٦ : ١١٤)

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة دمياط

وتعتبر وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية من اهم المؤسسات بالمجال الرياضى والتي تنقسم الى جزئين: (المجلس القومى للشباب) والمسئول عن توفير الخدمات الشبابية بجمهورية مصر العربية بكل المحافظات وGRS قيم المواطنة والانتماء وتوسيع مشاركة الشباب فى الحياة العامة ورعاية الموهوبين والمبتكرين وتفعيل دور الفناء والارتقاء بمستوى الاداء والجزء الثانى هو (المجلس القومى للرياضة) وهو المسئول عن الخدمات الرياضية بجمهورية مصر العربية ويهدف الى الارتقاء بكافة مقومات النشاط الرياضى وتعظيم دور الرياضة لكافة المراحل السنية عن طريق تفعيل السياسة العامة للدولة فى هذا المجال ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق اهدافه.

وللمنظمات تأثيراً كبيراً فى حياتنا اليومية، سواء ذلك فى نطاق المجتمع أو الاقتصاد، ففى هذه المنظمات يتم اتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد، وبالتالي يصعب تصور المجتمعات الحديثة دون هذه المنظمات التى تقدم السلع والخدمات للجمهور.

وتأكد اهمية قياس فاعلية الهيكل التنظيمى ككل؛ او قياس الفاعلية التنظيمية لوحدة ادارية معينة بسبب الحاجة الى اعادة التنظيم تبعاً للمتغيرات التى تحدث بين الحين واخر، مما يستدعى وجود مؤشرات موحدة وموضوعية لقياس الفاعلية التنظيمية، وتتحدد جودة هذه المؤشرات من خلال قدرتها على بيان الجوانب الأتية: مدى وضوح الهدف من انشاء كل وحدة واتقائه مع السياسات العامة للمنظمة، ومدى ابراز الهيكل التنظيمى للاختصاصات العامة للوحدات الادارية ومدى ترجمتها للهدف العام للمنظمة، ومدى الازدواج او التضارب فى الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمى. (١٤ : ٥٩٣)

لذا فدراسة الهيكل التنظيمى للمنظمات يعد امراً ضرورياً لتوفير الظروف الملائمة لبقائها ونموها واستمرارها من جهة، وتحقيق رضا العاملين فيها ورغباتهم من جهة اخرى، والتعرف على الشكل المناسب للهيكل التنظيمى

والعوامل المؤثرة فيه من الاهداف والاختصاصات لكل وظيفة، وشكل التشكيل التنظيمي له، والعلاقات التنظيمية وفعاليتها، ومدى استخدام الخبرة الاستشارية، كل ذلك لتحقيق اعلى كفاءه وفاعلية للهيكل التنظيمي وتحقيق اهداف المنشأة. من هنا يأتي دور الباحث في محاولة وضع مقياس مقترح لفاعلية الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية عامه بالتطبيق على المجلس القومي للرياضة، ولندرة الابحاث العلمية في هذا الموضوع فقد قام الباحث باختيار تلك المشكلة والتي ترتبط بكيفية قياس فاعلية الهيكل التنظيمي لأى منظمة لأهمية النتائج المتوقعة من هذا البحث في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ودعم الاستقرار الاقتصادي ودفع عمليات التنمية عامه وبالمجال الرياضى خاصة.

مصطلحات البحث :

- الهيكل التنظيمي :

العملية التي فيها يتم تحديد وتوضيح كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئوليات التي يتبعها كل موظف وادوات التنسيق الرسمية وانماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها. (١٧ : ٢٣)

أهداف البحث :

يهدف البحث التعرف على مدى فاعلية الهيكل التنظيمي بالمجلس

القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على مدى:

- ١- فاعلية الاهداف والاختصاصات العامة.
- ٢- فاعلية التشكيل التنظيمي بالهيكل التنظيمي.
- ٣- فاعلية العلاقات التنظيمية بالهيكل التنظيمي.
- ٤- فاعلية استخدام الخبرة الاستشارية.
- ٥- نموذج مقترح لقياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث :

فى ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات الآتية :

- ١- ما مدى فاعلية الاهداف والاختصاصات العامة ؟
- ٢- ما مدى فاعلية التشكيل التنظيمى بالهيكل التنظيمى ؟
- ٣- ما مدى فاعلية العلاقات التنظيمية بالهيكل التنظيمى ؟
- ٤- ما مدى فاعلية استخدام الخبرة الاستشارية ؟

الدراسات السابقة :

- ١- دراسة "مدثر سعد احمد سعد" (٢٠١٦م) (١٢) بعنوان "اختبار اثر جودة المعلومات كمتغير وسيط فى علاقة قدرات نظام الاتصالات الادارية الإلكترونية بالهيكل التنظيمى" واستهدفت بيان اثر جودة المعلومات فى علاقة نظام الاتصالات الادارية الإلكترونية بالهيكل التنظيمى فى منظمات الاعمال. باستخدام المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج ان هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين قدرات نظام الاتصالات الادارية الإلكترونية والمركزية، وتوصى الدراسة بإمكانية اختبار اثر تقدم نظام الاتصالات الادارية الإلكترونية على خاصية التعقيد كخاصية من خصائص الهيكل التنظيمى فى قطاعات اخرى.
- ٢- دراسة "أحمد محمد على عيسى" (٢٠١٤م) (٢) بعنوان "أساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" بهدف التعرف على اهداف اساليب الادارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية، والتطورات التقنية لأساليب تطوير كفاءة العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفى وتم التطبيق على عينة بلغت (١٢٠) فردا وكانت اهم النتائج وضع خطة تطوير واستثمار لنظام العمل الخاص بالنادى، وتطوير الهيكل الوظيفى والتنظيمى بما يتلائم مع تحقيق اهداف الاستراتيجية.

٣- دراسة "كوثر السعيد الموجي واخرون" (٢٠١٣م) (١٠) بعنوان "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل لتطوير راس المال الفكري: دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للرياضة" واستهدفت الدراسة التعرف على تصميم الهيكل التنظيمي بوزارة الدولة للرياضة وكفاءة وفاعلية العمليات الادارية ومستويات الاداء وواقع تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على راس المال الفكري ومبادئ ومراحل ومعوقات تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية واستخدام الباحثون المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) على عينة عشوائية قوامها (٥٠) فرداً من العاملين بوزارة الدولة للرياضة وكانت اهم النتائج امكانية تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية بوزارة الدولة للرياضة وقدرتها على التطوير.

٤- دراسة "ابو القاسم على الشعوانى" (٢٠١٢م) (١) بعنوان "أثر استخدام التكنولوجيا على متغيرات الهيكل التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركة افريقيا لتعبية المشروبات شركة ليبية استثمارية مساهمة" واستهدفت التعرف على اثر استخدام التكنولوجيا على متغيرات الهيكل التنظيمي المعيارى باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، لعينة حجمها (٦٠) مفردة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة ٢٦% من المجتمع الأصلي ومن اهم النتائج وجود مرونة بالهيكل التنظيمي عند تطبيق الاجراءات البسيطة التى تتم بالشركة، ووجود ادلة تحدد مسؤوليات وواجبات جميع الادارات والاقسام بالشركة.

٥- دراسة "وصفى عبد الكريم الكساسية، هانى سعيد عبده" (٢٠١٢م) (١٤) بعنوان "أثر حجم المنظمة على تعقيد الهيكل التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العامة فى الاردن" واستهدفت قياس اثر حجم المنظمة على تعقيد الهيكل التنظيمي، باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن اهم النتائج وجود تأثير لزيادة العاملين فى المنظمة

على التعقيد الجغرافي للهيكل التنظيمي كما يوجد تأثير لزيادة حجم راس المال للشركة على التعقيد الجغرافي للهيكل التنظيمي.

٥- دراسة "أحمد عبد السلام" (٢٠٠٨م) (٣) بعنوان "إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الاداء الإداري بوزارة الشباب" وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مديرية الشباب والرياضة في المحافظات (الجيزة، الفيوم، بنى سويف) من حيث رؤية ورسالة وفلسفة واستراتيجية مديريات الشباب والرياضة والهيكل التنظيمي لمديريات الشباب والرياضة، ونظم وسياسات الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة وامكانية تطوير اداء العاملين، وكانت اهم النتائج وضع نموذج لإعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الاداء الإداري بوزارة الشباب.

٦- دراسة "شاكر جار الله الخشالي" (٢٠٠٦م) (٦) بعنوان "العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين فى شركات التامين الاردنية" واستهدفت التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي فى اشباع حاجات المديرين فى شركات التامين الاردنية، باستخدام المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على (١٠٤) من المديرين العاملين فى (١٤) شركة من الشركات العاملة فى هذا القطاع، ومن اهم النتائج عدم وجود تأثير معنوى لأبعاد الهيكل التنظيمي مجتمعة فى اشباع حاجات المديرين فى شركات التامين الاردنية فى الانجاز وفى الاستقلال.

٧- دراسة "حسين محمود حريم" (٢٠٠٦م) (٥) بعنوان "اثر ابعاد الهيكل التنظيمي فى بناء المعرفة التنظيمية - دراسة ميدانية فى المستشفيات الاردنية الخاصة"، واستهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير ابعاد الهيكل التنظيمي فى بناء المعرفة التنظيمية فى المستشفيات الاردنية الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار عينة من (٣٤٤) عامل فى (١٣) مستشفى. وقد توصلت الدراسة الى مستويات مختلفة

لتوافر ابعاد الهيكل التنظيمي وكانت المركزية اكثرها ارتفاعا يلي ذلك تجميع الاعمال والتخصص والرسمية على التوالي.

٨- دراسة "مؤيد سعيد سليمان السالم" (٢٠٠٤م) (١٣) بعنوان "أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الاردنية"، بهدف التعرف على خصائص الهيكل التنظيمي ومستوى نوعية المعلومات في الشركات، وتم اختيار عينة (٢١) شركة بنسبة (٢٣,٦%) من مجتمع الدراسة، ومن اهم النتائج هيمنة الذكور في شغل الوظائف الادارية القيادية، ويتمتع اغلب افراد العينة بمستويات تعليمية جامعية، وتتوافر جميع الخصائص التنظيمية بدرجة عالية بالهيكل التنظيمي.

٩- دراسة "عبد الحميد احمد دياب" (٢٠٠١م) (٨) بعنوان "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي" بهدف بيان اهمية العلاقة بين تصميم الوظيفة والشكل الذي يتخذه الهيكل التنظيمي والحد من الازدواجية في العمل وتكرار الجهود نتيجة عدم وضوح السلطات والصلاحيات، ويوصى الباحث بضرورة العمل على تفادي الازدواجية والتداخل في الصلاحيات والمسئوليات بالتصميم الجيد للوظائف وتحديد واجباتها بكل دقة، والعمل على تفويض السلطات والصلاحيات والتخلص من الاساليب المركزية الواضحة.

١٠- دراسة (Strikwerda) (٢٠١٢م) (١٨) بعنوان "تصميم المنظمة في القرن الواحد والعشرين: ابتداء من الهيكل التنظيمي" وتهدف الى التعريف بتصميم المنظمة واختلافه عن ما كان سائد في الماضي، وكيف كان للتكنولوجيا واختلاف عمل المنظمات والفكر الإداري في تطوره في انعكاسه على المنظمة، والاثر الإيجابي الذي ادى في انخفاض المعلومات والاتصال على عمل المنظمة، ودور الهيكل التنظيمي في

خدمة العمل وجودته وسرعة الانجاز وان ينسجم مع استراتيجية المنظمة، وقد قامت الدراسة فى التأكيد على الحاجة لتصميم الهيكل التنظيمى اكثر دقة خصوصا فى هيكل العمليات، والتأكيد على الهياكل الفرعية لكل عمليات المنظمة.

١١- دراسة (Wang&Ahmed) (٢٠٠٣م) (١٩) بعنوان "الأبعاد الهيكلية للمنظمات التى تعتمد على المعرفة" وأشارت الدراسة إلى أنه قد تطورت اشكال تنظيمية متنوعة عبر العقود السابقة. وقد درج الباحثون بالنظر الى الهيكل التنظيمى وتحليله على اساس ثلاثة ابعاد وهى : الرئاسية، والوظيفية، والمركزية ويعتقد الباحثان ان التحول نحو اقتصاد المعرفة يفترض تحديات ومطالب هيكلية معينة تعتمد على اساس العمليات وتقتصر الدراسة بان التنظيم غير الرسمى يحدد بوضوح اكبر نشاطات المنظمة الفعلية. ويعكس التفاعل الديناميكي كما تقترح نموذجا يضم التنظيم غير الرسمى، ويعرض بالتفصيل هيكل المنظمة على مستوى اعلى: علاقات مبنية على الثقة، علاقات تفاعلية موجهه خارجيا، علاقات وجدانية شاملة، وهذه جميعا هامة لنجاح المنظمة فى عصر اقتصاد المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد اهتم الباحثون بدراسة وتحليل الهيكل التنظيمى وابعاده وعلاقته بمتغيرات ادارية مختلفة كتصميم الوظيفى وحجم المنظمة ونوعية المعلومات والمعرفة التنظيمية والتكنولوجيا وحاجات المديرين. وكذلك اعادة هندسة العمليات الادارية بوزارة الدولة للرياضة. اما فيما يتعلق بالبحث الحالى فى موضوع قياس فاعلية الهيكل التنظيمى فلم يجد هذا الموضوع-الى حد ما اهتمام الباحثين لذا قام الباحث باستعراض ما توفر من الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمى -على حد علمه- العربية والاجنبية والتي تساعده فى تحقيق اهداف البحث الحالى.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع وعينة البحث هم العاملين فى المجلس القومى للرياضة بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (١٢٩) بالمستويات الادارية (العليا- الوسطى) موزعة كما فى جدول (٤). وتم اختيار (٣٠) فرد بالطريقة العشوائية وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الاساسية وذلك بهدف حساب المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان من صدق وثبات ومن اسباب اختيار الباحث المستويات الادارية (العليا-الوسطى) انها :

* تمثل الادارة العليا والوسطى صلاحية اتخاذ القرار .

* لها القدرة على احداث تغيير او تطوير بما يتناسب ويسهم فى تطوير الهيكل التنظيمى بالمجلس القومى للرياضة.

توصيف عينة البحث :

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية والنوع

الفئة العمرية				النوع		البيان الفئة
من ٥١ فما فوق	من ٤١-٥٠ سنة	من ٣١-٤٠ سنة	من ٢٠-٣٠ سنة	انثى	ذكر	
٣٨	١٨	٢٣	١٦	٢٩	٦٦	العدد
%٤٠,٠	%١٨,٩	%٢٤,٢	%١٦,٨	%٣٠,٥	%٦٩,٥	النسبة%
٩٥				٩٥		المجموع

يتضح من جدول (١) انه بلغ افراد عينة البحث الاساسية (٩٥) فرد تنوعت وفقاً للنوع لعينة الدراسة ما بين (٦٦) ذكور و (٢٩) اناث، كما تنوعت

ايضاً وفقاً للفئة العمرية ما بين (١٦) فرد للفئة العمرية (من ٢٠-٣٠ سنة)، و(٢٣) فرد للفئة العمرية (من ٣١-٤٠ سنة)، و(١٨) فرد للفئة العمرية (من ٤١-٥٠ سنة)، واخيراً (٣٨) فرد للفئة العمرية (من ٥١ فما فوق).

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي والمستوى الإداري والمؤهل الدراسي

البيان	المسمى الوظيفي			المستوى الإداري			المؤهل الدراسي	
	وكيل وزارة	مدير عام	مدير ادارة	الادارة العليا	الادارة الوسطى	عال	متوسط	تعليم فوق الجامعي
العدد	٧	٢٩	٥٩	٢٦	٦٩	٤٧	٠	٤٨
النسبة %	٧,٤	٣٠,٥	٦٢,١	٢٧,٤	٧٢,٦	٤٩,٥	٠,٠	٥٠,٥
المجموع	٩٥			٩٥			٩٥	

يتضح من جدول (٢) ان افراد عينة البحث تنوعت وفقاً للمسمى الوظيفي ما بين (٧) فرد لفئة (وكيل وزارة)، وعدد (٢٩) فرد لفئة (مدير عام)، واخيراً (٥٩) فرد لفئة (مدير ادارة).

كذلك تنوعت ايضاً عينة البحث وفقاً للمستوى الإداري لأفراد العينة ما بين (٢٦) لفئة المستوى الإداري (الادارة العليا)، وايضاً (٦٩) فرد لفئة المستوى الإداري (الادارة الوسطى).

كذلك تنوعت ايضاً عينة البحث وفقاً للمؤهل الدراسي لأفراد العينة ما بين (٤٧) لفئة المؤهل الدراسي (عال)، وايضاً (٤٨) فرد لفئة المؤهل الدراسي (تعليم فوق الجامعي).

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات

البحث، حيث قام بتصميم استبيان متبعا الخطوات الاجرائية التالية :

- ١- اجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع البحث.
 - ٢- تحديد محاور الاستبيان حسب الاهداف الموضوعية.
 - ٣- تحديد العبارات التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبيان.
 - ٤- عرض الاستمارة بصورتها الاولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية وعددهم (١٠) خبراء للتعرف على مناسبة المحاور لموضوع الدراسة، وارتباط العبارات الخاصة بكل محور، وكفاية وشمول وموضوعية العبارات.
- وانحصرت نسبة الاتفاق للخبراء على الاستبيان في صورته النهائية بين ٩٠% : ١٠٠% وذلك بعد حذف بعض العبارات من كل محور وفقا لآراء الخبراء جدول(٣).

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى مناسبة المحاور المقترحة
باستمارة الاستبيان ن = (١٠)

م	الإحصائية المحاور	المعاملات	التكرار	النسبة المئوية
١	فاعلية الاهداف والاختصاصات العامة		١٠	١٠٠%
٢	فاعلية التشكيل التنظيمي بالهيكل التنظيمي		١٠	١٠٠%
٣	فاعلية العلاقات التنظيمية بالهيكل التنظيمي		٩	٩٠%
٤	فاعلية استخدام الخبرة الاستشارية		١٠	١٠٠%

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

اولا : صدق الاستمارة : تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين:

١- صدق المحتوى :

اعتمد الباحث على صدق المحكمين. وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها. حيث تم حذف بعض العبارات وفقاً لآراء الخبراء، وارتضى الباحث العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق اعلى من ٩٠% جدول (٤) مرفق (٤)، (٥)

جدول (٤)

العبارات المحذوفة والخاصة بمحاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات في كل محور	ارقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات بعد التعديل
١	فاعلية الاهداف والاختصاصات العامة	١٣	-	١٣
٢	فاعلية التشكيل التنظيمي بالهيكل التنظيمي	١٦	٢٢ - ٢٩	١٤
٣	فاعلية العلاقات التنظيمية بالهيكل التنظيمي	٢٠	٣٩ - ٤٣ ٤٤ - ٤٥	١٦
٤	فاعلية استخدام الخبرة الاستشارية	١٠	-	١٠
	الاجمالي	٥٩	٦	٥٣

٢- صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي) :

للتحقق من صدق الاختبار فقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة شملت (٣٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من خارج عينة البحث في الفترة من ٢٠١٦/٣/١ الى ٢٠١٦/٤/١م وقام الباحث بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل عبارات الاستبيان ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها ومدى ارتباط درجات ومحاور الاختبار فيما بينها والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط بيرسون للعبارات مع المحور والدرجة الكلية لاستمارة

الاستبيان ن = (٣٠)

المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
--------------	---------------	---------------	---------------



معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط			
مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور	م
**٠,٤٦٨-	*٠,٣٦٥	٤٩	**٠,٧٤٢	**٠,٦٠١	٣٣	**٠,٦٣٩	**٠,٥٤١	١٩	*٠,٣٦٧	*٠,٣٧٥	٦
*٠,٣٩٥-	*٠,٣٨٢	٥٠	**٠,٤٦٦	**٠,٥٢٣	٣٤	**٠,٤٨٥	**٠,٨٢٧	٢٠	*٠,٤٢٤-	**٠,٤٩٣	٧
*٠,٤٤٨-	*٠,٣٧٦	٥١	*٠,٣٩٨	*٠,٣٤١	٣٥	*٠,٣٩٦-	*٠,٤٦٢	٢١	*٠,٤٣٩-	*٠,٣٦٦	٨
*٠,٤٥٢	**٠,٤٧٤	٥٢	*٠,٣٧٧	*٠,٣٦٤	٣٦	**٠,٥٧١	*٠,٤٥٦	٢٢	*٠,٣٦٤	*٠,٣٧٨	٩
**٠,٧٠٥	**٠,٥٢٠	٥٣	*٠,٣٦٤	**٠,٥٦٢	٣٧	**٠,٦٠٣	**٠,٧٤٢	٢٣	*٠,٣٨٢-	*٠,٣٨٨	١٠
**٠,٦٦٤	**٠,٦٨٩	٥٤	**٠,٥٨٩	**٠,٧٣٣	٣٨	*٠,٣٢٧	*٠,٤٥٣	٢٤	*٠,٤٠٩-	**٠,٥٦٦	١١
**٠,٥٢٨	*٠,٤٢٢	٥٥	*٠,٣٦٦	*٠,٣٦٤	٣٩	*٠,٤٢٠	**٠,٦١٠	٢٥	*٠,٣٨١	**٠,٤٩٤	١٢
*٠,٣٨٩	*٠,٤٤٨	٥٦	*٠,٣٥٩	*٠,٣٧٧	٤٠	*٠,٣٧٣-	*٠,٤٢٨	٢٦	*٠,٤٥٢-	*٠,٣٨٩	١٣
*٠,٣٢٩	*٠,٣٨٢	٥٧	**٠,٥٩٩	*٠,٣٨٧	٤١	**٠,٥٩٥	**٠,٥٢٧	٢٧	**٠,٥٩٩	**٠,٦٢٤	١٤
*٠,٣٧٧	*٠,٤٤٨	٥٨	**٠,٤٧٨	**٠,٤٩٤	٤٢	*٠,٤٣٢-	*٠,٤٢١-	٢٨	**٠,٦٨٩	**٠,٦٥٣	١٥
			**٠,٥٠٩	**٠,٥٤٤	٤٣	*٠,٤٢٤-	**٠,٧٨٢	٢٩	**٠,٦١٠	**٠,٤٦٤	١٦
			**٠,٦٣٣	**٠,٥٤٧	٤٤	**٠,٥١٣	**٠,٦١٤	٣٠	*٠,٤٣٧	*٠,٣٧٧	١٧
			**٠,٦١٣	*٠,٤١٦	٤٥	*٠,٤١٥-	*٠,٤٢٥	٣١	*٠,٣٤٨	*٠,٤٤٨	١٨
			**٠,٥٩٨	**٠,٤٧٨	٤٦	**٠,٥١١	**٠,٦١٣	٣٢			
			*٠,٣٦٥	*٠,٣٧١	٤٧						
			*٠,٣٧٤	*٠,٤٣٩	٤٨						

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة $(٠.٠٠٥) = (٠.٣٦١) = (٠.٠٠١)$ عند $(٠.٠٠١) = (٠.٤٦٣)$

يتضح من جدول (٥) ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى $٠,٠١$ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الاول) تقيس ما يقيسه المحور ولذا فهي تتسم بالصدق وانها تقيس ما وضعت من اجله وتراوحت بين $(٠,٦٥٣ - ٠,٣٧٧)$ ؛ وكذلك جميع قيم معاملات عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى $٠,٠١$ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثاني) تقيس ما يقيسه المحور وتراوحت بين $(٠,٨٢٧ - ٠,٤٦٢)$ ؛ ويتضح ايضاً ان جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى $٠,٠١$ وتراوحت بين $(٠,٧٣٣ - ٠,٣٦٤)$ مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الثالث) تقيس ما وضعت من اجله، واخيراً يتضح ايضاً ان جميع قيم

معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور جاءت داله عند مستوى ٠,٠١ وتراوحت بين (٠,٦٨٩ - ٠,٣٦٥) مما يؤكد ان جميع عبارات (المحور الرابع) تقيس ما وضعت من اجله.

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وبعضها البعض والدرجة الكلية للاستبيان ن= (٣٠)

م	الابعاد	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	مجموع المحاور
١	الاول		*٠,٣٦٢-	*٠,٤٤٩-	**٠,٥٦٢-	*٠,٤٢٢
٢	الثاني			*٠,٣٩٨-	*٠,٣٩٤	*٠,٤٠١
	الثالث				**٠,٤٧٧-	**٠,٥٦١
٣	الرابع					*٠,٣٧٣

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٠٥) = (٠,٣٦١) ** عند (٠,٠٠١) = (٠,٤٦٣) يتضح من جدول (٦) وجود ارتباطات بينية بين محاور الاختبار وبعضها البعض، تراوحت ما بين (٠,٥٦١) إلى (٠,٣٧٣)؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥)، (٠,٠٠١)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين محاور الاختبار.

ثانيا : الثبات

تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك عن طريق استخدام المفردات الفردية في مقابل المفردات الزوجية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على مجموعة البحث الاستطلاعية والبالغ عددهم (٣٠) فردا، وتم حساب معامل الثبات للاختبار كما هو موضح بجدول (٧).

جدول (٧)

ثبات التجزئة النصفية والفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (ن=٣٠)

م	المحاور	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
		ع ±	س	ع ±	س				
١	المحور الأول	٢.٠٧	١٢.٧٨	٢.٤٠	١٢.٧٨	*٠.٤٣٥	٠.٤٢٤	٠.٤٢٣	٠.٥٢٢
٢	المحور الثاني	٢.٠٠	١٣.٣٠	١.٨٥	١٣.٣٠	**٠.٥٥٣-	٠.٥٥٩-	٠.٥٦٣-	٠.٦٢٠
٣	المحور الثالث	٢.٤١	٩.٨٣	٣.١١	٩.٨٣	*٠.٤٢٨	٠.٤٢٩	٠.٤٢٦	٠.٤٩٤
٤	المحور الرابع	١.٠٩	٩.٢٣	١.١٦	٩.٢٣	*٠.٣٧٠	٠.٣٧٠	٠.٣٧٦	٠.٤٥٢
	ثبات الاختبار ككل	٣.٥٥	٥٤.٣٦	٣.٦٨	٥٤.٣٦	**٠.٣٥٤	*٠.٣٦٧	*٠.٣٦٤	**٠.٤٨١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = (٠.٣٦١) ** عند (٠.٠١) = (٠.٤٦٣) يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥)، (٠.٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبيان ومحاورة؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون (٠,٣٥٤) وبطريقة سبيرمان براون (٠,٣٦٧)، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ (-٠,٤٨١)؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاختبار.

تطبيق الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الدراسة الأساسية في الفترة من ٢٠١٦/٤/١٥ الى ٢٠١٦/٥/٢٠م.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات الأساسية داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS) الإصدار (٢٢) مستعيناً بالمعاملات

التالية: (التكرارات والنسبة المئوية، التجزئة النصفية لسبيرمان براون وجتمان، معامل ثبات ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، النسبة الترجيحية، كا^٢).
عرض ومناقشة النتائج :
عرض ومناقشة نتائج المحور الاول : مدى فاعلية الاهداف في الهيكل التنظيمي

جدول (٨)
يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(كا^٢) بالمحور الاول ن = (٩٥)

الترتيب	النسبة الترجيحية	كا ^٢	لا		الى حد ما		نعم		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	٥٢,٢٨	٤٢,٤٦٣	٢,١	٢	٥٢,٦	٥٠	٤٥,٣	٤٣	٦	١
٧	٥٦,٨٤	١٢,٤٠٠	١٨,٩	١٨	٣٢,٦	٣١	٤٨,٤	٤٦	٧	٢
١١	٤٨,٤٢	٤٦,٢٥٣	١٠,٥	١٠	٢٤,٢	٢٣	٦٥,٣	٦٢	٨	٣
٨	٥٥,٤٤	١٦,١٨٩	١٦,٨	١٦	٣٢,٦	٣١	٥٠,٥	٤٨	٩	٤
٥	٦١,١١	٥٠,٥٤٧	٨,٤	٨	٦٦,٣	٦٣	٢٥,٣	٢٤	١٠	٥
٤	٦٢,١١	٩,٨٧٤	٢٠,٠	١٩	٤٦,٣	٤٤	٣٣,٧	٣٢	١١	٦

تابع جدول (٨)
يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(كا^٢) بالمحور الاول ن = (٩٥)

الترتيب	النسبة الترجيحية	كا ^٢	لا		الى حد ما		نعم		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٧١,٢٣	١٢,٤٠٠	٣٢,٦	٣١	٤٨,٤	٤٦	١٨,٩	١٨	١٢	٧
٩	٥٣,٦٨	٣٣,٢٤٢	٢٢,١	٢١	١٦,٨	١٦	٦١,١	٥٨	١٣	٨
١	٧٥,٤٤	١٠,١٢٦	٤٥,٣	٤٣	٣٥,٨	٣٤	١٨,٩	١٨	١٤	٩
٢	٧٢,٢٨	٥,٣٨٩	٣٨,٩	٣٧	٣٨,٩	٣٧	٢٢,١	٢١	١٥	١٠
١٠	٥٢,٢٨	٢٨,٤٤٢	٨,٤	٨	٤٠,٠	٣٨	٥١,٦	٤٩	١٦	١١
١٢	٤٢,١١	٨٧,٥٥٨	٤,٢	٤	١٧,٩	١٧	٧٧,٩	٧٤	١٧	١٢
٦	٦٠,٧٠	٦٠,٤٠٠	٦,٣	٦	٦٩,٥	٦٦	٢٤,٢	٢٣	١٨	١٣

يتضح من جدول (٨) ان قيمة (كا^٢) تراوحت بين (٨٧,٥٥٨) و(٥,٣٨٩)، وتراوحت النسبة الترجيحية لمدى فاعلية الاهداف في الهيكل

التنظيمى بين (٧٥,٤٤%) و(٤٢,١١%). واعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (١٤) وهى "تمارس الوحدة بعض الاختصاصات الغير وارده بقرار انشائها" بنسبة (٧٥,٤٤%)، وجاءت بالمركز الثانى عبارة رقم (١٥) وهى "لا تمارس الوحدة بعض الاختصاصات الواردة بقرار انشائها".

ويرجع الباحث ذلك الى عدم المعرفة الكافية من جانب العاملين ببعض الوحدات باختصاصات الوحدة التى يعمل بها لكى يلتزم بها فقط والواردة بقرار انشاء هذه الوحدة.

كما جاءت العبارات رقم (١٢) بالمركز الثالث وهى "يتم ترجمة كل اختصاص لهدف او اكثر من الاهداف" بنسب ترجيحية (٧١,٢٣). وعبارة رقم (١١) وهى "الاهداف واضحة لكافة المستويات الادارية" بالمركز الرابع بنسب ترجيحية (٦٢,١١%).

ويرجع الباحث ذلك الى ان وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية تتكون من هيكل تنظيمى ثابت وواضح يبدأ من اعلى الهيكل بالوزير ثم المدير التنفيذى مروراً برؤساء الادارات المركزية ثم مديرى العموم ثم رؤساء الاقسام ثم العاملين وهذا الهيكل ظاهر للجميع بأهداف محددة ولا يوجد أي خلاف عليه.

ويتفق ذلك مع "كوثر السعيد الموجى" (٢٠١٣م) (١٠) بأنه توجد سهولة في نوعية اداء وانجاز الاهداف بكافة المستويات الادارية ووضوحها للعاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.

وهذا ما أكده "محمد عبد العزيز ابو رمان" (١٩٨٣م) (١١) بأن الهدف او مجموعة الاهداف التى يتم تحديدها عند مستوى تنظيمى معين تعتبر بمثابة القيود التى فى ظلها يتم رسم السياسات واتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمى الادنى التالى. وان هناك علاقات تداخلية بين الوحدات المكونة

للتنظيم الواحد فلابد من وجود بوابات محددة تتناسب من خلالها صور هذا التداخل.

ويتفق ايضا مع نتائج "أحمد محمد على عيسى" (٢٠١٤م) (٢) ان من اهم اساليب تطوير الهيكل التنظيمي بالإدارة الرياضية بالأندية الرياضية المصرية هي وضع اهداف محددة للأندية الرياضية وتوضيح خطط عملها ضمن اطر زمنية ووضع مؤشرات قياس اداء لكل هدف وتطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي بما يتلاءم مع تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة. واول نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (١٧) وهى "يتم تحقيق هدف معين من خلال قسمين او اكثر" بنسبة (٤٢,١١%).

ويرجع الباحث ذلك الى قدرة العاملين على انجاز الاعمال من برامج وانشطة مختلفة لما تتصف به من سهولة في التنفيذ وعدم وجود صعوبات وبالرغم من ذلك يتضح وجود كثير من التعقيدات في تداخل تحقيق الاهداف بين الادارة العليا والوسطى، ونتيجة ايضا لعدم وجود انسيابية في تنفيذ الاعمال والتداخل بين الاختصاصات قد يؤدي ايضا الى وجود صراعات داخلية بين العاملين قد تسهم في افساد الحياة الوظيفية وتخلق العديد من الصراعات وعدم التعاون في تنفيذ الانشطة مما قد يؤدي لعدم تحقيق الأهداف على الوجه الاكمل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: مدى فاعلية التشكيل التنظيمي

جدول (٩)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الثاني ن = (٩٥)

الترتيب	النسبة الترجيحية	٢كا	لا		الى حد ما		نعم		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٤	٣٩,٦٥	١٢٤,٨١٢	٦,٣	٦	٦,٣	٦	٨٧,٤	٨٣	١٩	١
٧	٦٧,٣٧	٩٧,٤١١	١٠,٥	١٠	٨١,١	٧٧	٨,٤	٨	٢٠	٢
٤	٧٣,٣٣	٥,٧٠٥	٤٣,٢	٤١	٣٣,٧	٣٢	٢٣,٢	٢٢	٢١	٣

٨	٥٧,٥٤	١٤,٢٣٢	٢٤,٢	٢٣	٢٤,٢	٢٣	٥١,٦	٤٩	٢٢	٤
٣	٧٤,٠٤	١١,٥١٦	٤٧,٤	٤٥	٣٣,٧	٣٢	١٨,٩	١٨	٢٣	٥
١	٧٨,٦٠	٢٣,٦٤٢	٥٦,٨	٥٤	٢٢,١	٢١	٢١,١	٢٠	٢٤	٦
٩	٥٦,٤٩	٢٩,٢٠٠	٨,٤	٨	٥٢,٦	٥٠	٣٨,٩	٣٧	٢٥	٧
١٣	٥٠,٥٣	٣٣,٤٩٥	٨,٤	٨	٣٤,٧	٣٣	٥٦,٨	٥٤	٢٦	٨
٦	٦٩,١٢	٢٨,٨٢١	٢٤,٢	٢٣	٥٨,٩	٥٦	١٦,٨	١٦	٢٧	٩
١١	٥٣,٣٣	٣٠,٤٠٠	٢٠,٠	١٩	٢٠,٠	١٩	٦٠,٠	٥٧	٢٨	١٠
١٠	٥٦,١٤	٢١,٨١١	٢٤,٢	٢٣	٢٠,٠	١٩	٥٥,٨	٥٣	٢٩	١١
١٢	٥١,٢٣	٣١,٠٩٥	٨,٤	٨	٣٦,٨	٣٥	٥٤,٧	٥٢	٣٠	١٢
٢	٧٨,٢٥	١٧,٣٢٦	٥١,٦	٤٩	٣١,٦	٣٠	١٦,٨	١٦	٣١	١٣
٥	٦٩,٤٧	١٠٧,١٣٧	١٢,٦	١٢	٨٣,٢	٧٩	٤,٢	٤	٣٢	١٤

يتضح من جدول (٩) ان قيمة (٢٤) تراوحت بين (١٢٤,٨١٢) و(٥,٧٠٥)، وتراوحت النسبة الترجيحية لمدى فاعلية التشكيل التنظيمي بين (٧٨,٦٠%) و(٣٩,٦٥%). واعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة بالمحور الثاني هي عبارة رقم (٢٤) وهي "تناسب حجم الاعمال المتماثلة مع اعداد الاقسام التنظيمية المنوطة بهذه الاعمال" بنسبة ترجيحية (٧٨,٦٠%). وجاءت بالمركز الثاني العبارة رقم (٣١) وهي "تقارب الفترات التي اجريت فيها تعديلات على الهيكل التنظيمي بالمؤسسة" بنسبة ترجيحية (٧٨,٢٥%). ويرجع الباحث ذلك الى ان مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تحفيز العاملين من اجل تقديم اقصى جهودهم لتنفيذ المهام الموكلة اليهم، وتساهم في تطوير اداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الاداء وتحقيق الاهداف في اقصر وقت واقل تكلفة.

يتفق ايضا مع ما ذكره "وصفي عبد الكريم" (٢٠١٢م) (١٤) انه لزيادة فاعلية الهيكل التنظيمي وقدرته على خدمة اهداف وادارة المنظمة؛ لابد من

توافر العناصر التي تمثل في: الاستفادة من التخصص، والتنسيق بين اعمال المنظمة، والاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بينها وبين النشاطات الاقل اهمية، والابقاء على الوحدات الادارية الضرورية التي لها فوائد طويلة الاجل.

ويرجع الباحث ذلك الى مدى وعى القيادات بالمجلس القومى للرياضة بضرورة وجود المرونة الكافية بالهيكل التنظيمى وفقا للمتغيرات التي قد تطرأ على الاهداف ولكن بدون مبالغة لان كثرة التعديلات في الهيكل التنظيمى يؤدي الى خلخلة دعاماته، الامر الذى يحتمل معه ان يتهدم ذلك البنيان او يصير مهلهلا اذا تعرض للتعديل او التغيير بغير مبررات قوية تجعل التغيير امرا لا غنى عنه ولا مفر منه.

ويتفق ذلك مع نتائج "فهد فيصل الشهاب" (٢٠١٧م) (٩) ان مستوى مرونة الهيكل التنظيمى كان مرتفعا ويتميز بقابلية التنظيم للتكيف لمقابلة التغيرات لما تحققه مرونة الهيكل التنظيمى من كفاءة في عمليات البنك التي تمكنه من الاستجابة السريعة لاحتياجات عملائه والتغيرات المتعلقة بحجم الطلب على الخدمة.

ويتفق ايضا مع ما ذكره "عبد الحميد دياب" (٢٠٠١م) (٨) ان من المبادئ التي تحكم الهيكل التنظيمى "المرونة" التي تقتضى ان يكون الهيكل التنظيمى قابلا للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت اعداده، وذلك دون تغيير اساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للانهايار وبما يسمح بتحقيق اهداف المنشأة بأكبر قدر من الفاعلية.

وجاءت بالمركز الثالث العبارة رقم (٢٣) وهى "يتم الاخذ بالتخصص كاساس للتشكيل التنظيمى بالمستويات الادنى والتكامل بالمستويات الاعلى" بنسبة ترجيحية (٧٤,٠٤%). بينما جاءت العبارة رقم (٢١) بالمركز الرابع وهى

"تحقق اسس تقسيم الاقسام الاهداف الفرعية الموضوعة لكل قسم" بنسبة ترجيحية (٧٣,٣٣%).

حيث يذكر "مؤيد سعيد سليمان" (٢٠٠٤م) (١٣) في هذا الشأن ان انشاء وتوضيح الادارات والاقسام اضافة الى اختصاصات ومسئوليات كل وحدة او مستوى يعد من بين الاهداف الاساسية للهيكل التنظيمية.

ويرجع الباحث ذلك الى ان قرارات انشاء الاقسام الفرعية تتم فقط لخدمة الاهداف العامة للهيكل التنظيمي للمجلس الاعلى للرياضة ولا تتم بقرارات شكلية فقط. وان هناك التزام بخطوات وضع الهيكل التنظيمي من تحديد أوجه النشاط ومن ثم تحديد الاقسام والوحدات المناسبة للقيام بهذه الانشطة.

ويتفق ايضا مع ما ذكره "عبد الحميد دياب" (٢٠٠١م) (٨) ان من المبادئ التي تحكم الهيكل التنظيمي مبدا "التوازن" بان يجب ان يراعى عند تقسيم اوجه النشاط الى وحدات ادارية داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق التوازن بين التقسيم على اساس وظيفي وما يحمله من مزاياء، والتقسيم على اساس جغرافي او وفقا لأنواع السلع او تباين العملاء الخ.. وما الى ذلك من معايير. بينما اقل نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة رقم (١٩) وهى "توجد اسس متبعة داخل كل وحدة لتكوين الاقسام التنظيمية بها" بنسبة ترجيحية (٣٩,٦٥%).

ويرجع الباحث ذلك الى ان الفكر القائم على تكوين الاقسام التنظيمية فكر روتيني الى حد ما وغير مبدع، وعدم تبني القيادات افكار جديدة ومبتكرة لتحديث الاسس المتبعة لتكوين الاقسام التنظيمية التي تحتاجها الوزارة، ووجود فجوه بين الادارة العليا والعاملين وعدم اشراك العاملين في وضع الاسس. هذا كله يوضح عدم وجود اسس متبعة لتكوين الاقسام التنظيمية التي قد تنشأ داخل الهيكل التنظيمي بما يخدم المصلحة العامة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : مدى فاعلية العلاقات التنظيمية

جدول (١٠)
يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(كا) بالمحور الثالث ن = (٩٥)

الترتيب	النسبة الترجيحية	كا	لا		الى حد ما		نعم		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٦٠,٧٠	٦٠,٤٠٠	٦,٣	٦	٦٩,٥	٦٦	٢٤,٢	٢٣	٣٣	١
١٣	٤٩,١٢	٤٣,٦٠٠	٢,١	٢	٤٣,٢	٤١	٥٤,٧	٥٢	٣٤	٢
٦	٦٠,٧٠	٣٧,٤١١	١٠,٥	١٠	٦١,١	٥٨	٢٨,٤	٢٧	٣٥	٣
٣	٦٢,٨١	٨,٣٥٨	٣٣,٧	٣٢	٢١,١	٢٠	٤٥,٣	٤٣	٣٧	٥
١٢	٥٠,٥٣	٤١,٠١١	١٥,٨	١٥	٢٠,٠	١٩	٦٤,٢	٦١	٣٨	٦
٨	٥٦,٨٤	٣٨,١٦٨	٦,٣	٦	٥٧,٩	٥٥	٣٥,٨	٣٤	٣٩	٧
٤	٦٢,١١	٨٧,٥٥٨	٤,٢	٤	٧٧,٩	٧٤	١٧,٩	١٧	٤٠	٨
١٠	٥٥,٤٤	٤١,٩٥٨	٤,٢	٤	٥٧,٩	٥٥	٣٧,٩	٣٦	٤١	٩
٢	٦٣,١٦	٨٢,٥٠٥	٦,٣	٦	٧٦,٨	٧٣	١٦,٨	١٦	٤٢	١٠
١٤	٤٧,٣٧	٤٨,٦٥٣	٢,١	٢	٣٧,٩	٣٦	٦٠,٠	٥٧	٤٣	١١
٧	٥٧,١٩	٣٩,٥٥٨	٦,٣	٦	٥٨,٩	٥٦	٣٤,٧	٣٣	٤٤	١٢
١	٦٩,١٢	١٠,٥٠٥	٢٩,٥	٢٨	٤٨,٤	٤٦	٢٢,١	٢١	٤٥	١٣
٥	٦١,٧٥	٣,١٧٩	٢٥,٣	٢٤	٣٤,٧	٣٣	٤٠,٠	٣٨	٤٦	١٤
٩	٥٥,٧٩	١٨,٤٦٣	١٢,٦	١٢	٤٢,١	٤٠	٤٥,٣	٤٣	٤٧	١٥
١١	٥٣,٣٣	٣٧,٠٣٢	٤,٢	٤	٥١,٦	٤٩	٤٤,٢	٤٢	٤٨	١٦

يتضح من جدول (١٠) ان قيمة (كا) تراوحت بين (٨٧,٥٥٨) و(٣,١٧٩)، وتراوحت النسبة الترجيحية لمدى فاعلية العلاقات التنظيمية بين (٦٩,١٢%) و(٤٧,٣٧%). واعلى نسبة ترجيحية حصلت عليها عبارة بالمحور الثالث هي عبارة رقم (٤٥) وهي "يتم تجميع البيانات وفقا لخطوط السلطة" بنسبة ترجيحية (٦٩,١٢%)، وجاءت بالمركز الثانى عبارة رقم (٤٢) وهي "يتم الاشراف الفنى لكل قسم ووظيفة بالهيكل التنظيمى" بنسبة ترجيحية (٦٣,١٦%).

ويتفق ذلك مع نتائج فهد فيصل الشهاب (٢٠١٧م) (٩) بإشراف الرؤساء وتزويد مرؤوسيههم بمعلومات عن فرص ومتطلبات الترقى في مهنتهم والسعى لامتلاك اكبر قدر من المهارات المهنية ليتمكنها من المنافسة والوصول الى اهدافها بأسرع وقت.

ويتفق ايضا مع نتائج دراسة "كوثر السعيد الموجي" (٢٠١٣م) (١٠) حيث اكدت انه يتم الحصول على المعلومات مره واحده من مصدرها بهدف ضمان سلامة المعلومات وتخليص البيانات الفائضة داخل الوزارة. وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (٣٧) وهى "عدد مرات انعقاد اللجنة مناسب لمهامها، وكذلك المدة بين الاجتماع والآخر" بنسبة ترجيحية (٦٢,٨١%)؛ بينما جاءت بالمركز الرابع عبارة رقم (٤٠) وهى "هناك وضوح لخطوط السلطة والمسئولية لكل وظيفة وقسم بالهيكل" بنسبة ترجيحية (٦٢,١١%).

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة محمد ابراهيم الاعمى (٢٠١٢م) (١١) وجود ادله تحدد مسئوليات وواجبات جميع الادارات والاقسام بالشركة ووجود مرونة في الهيكل التنظيمى عند تطبيق الاجراءات المختلفة. ويتفق ذلك ايضا مع نتائج دراسة فهد فيصل الشهاب (٢٠١٧م) (٩) ان مستوى السلطة في الهياكل الهرمية كان مرتفعا ويتميز الهيكل التنظيمى بعدم تضارب الصلاحيات بين الوحدات الادارية المختلفة.

ويذكر (Druker,1983) (١٥) ان من مبادئ الهيكل التنظيمى تناسب السلطة (الصلاحيه) مع المسئوليات : وهذا يتطلب توفير معلومات كافية لجميع المستويات الادارية بما يتناسب والمسئوليات المناطة بهم. بينما جاءت عبارة رقم (٤٣) وهى "يتم الاشراف الادارى فقط لكل قسم ووظيفة بالهيكل التنظيمى" بالمركز الاخير بنسبة ترجيحية (٤٧,٣٧%).

ويرجع الباحث ذلك الى المركزية في اتخاذ القرارات داخل الوزارة بالإشراف الفنى والإداري والعام على الاعمال التنفيذية وعدم اشراك العاملين في صنع القرار وتحديد الاهداف والبرنامج الزمنى لتنفيذ تلك الاعمال مما يؤدي الى تفجير الطاقات الكامنة للعاملين وتنمية الابداع والابتكار لديهم.

جدول (١١)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢١) بعبارة (٣٦) بالمحور الثالث ن = (٩٥)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		٢كا	النسبة الترجيحية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٣٦ (أ)	٨٥	٨٩,٥	٦	٦,٣	٤	٤,٢	١٣٤,٨٠٠	٣٨,٢٥	٤
٢	٣٦ (ب)	٨	٨,٤	٨١	٨٥,٣	٦	٦,٣	١١٥,٣٤٧	٦٥,٩٦	٣
٣	٣٦ (ج)	٦	٦,٣	٤٤	٤٦,٣	٤٥	٤٧,٤	٣١,٢٢١	٨٠,٣٥	١
٤	٣٦ (د)	٨	٨,٤	٤٤	٤٦,٣	٤٣	٤٥,٣	٢٦,٥٤٧	٧٨,٩٥	٢
٥	٣٦ (هـ)	٥٨	٥٩,٥	٦	٦,٣	٤	٤,٢	١٣٤,٨٠٠	٣٨,٢٥	٤
٦	٣٦ (و)	٨٣	٨٧,٤	٨	٨,٤	٤	٤,٢	١٢٥,٠٧٤	٣٨,٩٥	٥

يتضح من جدول (١١) ان قيمة (٢كا) تراوحت بين (١٣٤,٨٠٠) و(٢٦,٥٤٧)، وتراوحت النسبة الترجيحية لأسلوب تشكيل اللجان بين (٨٠,٣٥%) و(٣٨,٩٥%). واعلى نسبة ترجيحية حصل عليها بديل بعارة (٣٦) هو البديل رقم (٣٦ج) وهو "المستويات الوظيفية للاعضاء" بنسبة ترجيحية (٨٠,٣٥%)، بينما جاء البديل رقم (٣٦د) بالمركز الثانى وهو "معايير مناسبة لاختيار الاعضاء" بنسبة ترجيحية (٣٨,٢٥%)، واقل نسبة ترجيحية حصلت عليها بديل رقم (٣٦و) وهو "الاساس القانونى لتشكيل اللجنة" بنسبة (٣٨,٩٥%).

ويرجع الباحث ذلك الى ان هذه البدائل من اهم اساليب تشكيل اللجان ومناسبتها من حيث تمثيلها لكافة المستويات الادارية ووجود معايير مناسبة لاختيار الاعضاء بما يؤدي الى العدالة الادارية بين العاملين ووجوب تمثيلها لكافة الاطراف المعنية بالموضوع الذى تشكل اللجنة بالاساس لتحقيقه وتمثيلهم لكافة التخصصات المهنية بما يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعية لتلك اللجنة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع:مدى فاعلية استخدام الخبرة الاستشارية

جدول (١٢)

يوضح التكرارات والنسبة المئوية و(٢كا) بالمحور الرابع ن = (٩٥)

م	العبارات	نعم	الى حد ما	لا	٢كا	النسبة	الترتيب
---	----------	-----	-----------	----	-----	--------	---------

	الترجيحية		%	ك	%	ك	%	ك		
١	٧٤,٠٤	١٤,١٦٨	٣٧,٩	٣٦	٤٦,٣	٤٤	١٥,٨	١٥	٤٩	١
٣	٦٦,٦٧	٠,٥٢٦	٣١,٦	٣٠	٣٦,٨	٣٥	٣١,٦	٣٠	٥٠	٢
٧	٥٥,٧٩	١٦,٠٦٣	١٤,٧	١٤	٣٧,٩	٣٦	٤٧,٤	٤٥	٥١	٣
٨	٥٣,٣٣	٣٧,٠٣٢	٤,٢	٤	٥١,٦	٤٩	٤٤,٢	٤٢	٥٢	٤
٩	٤٤,٩١	٦١,٠٣٢	٢,١	٢	٣٠,٥	٢٩	٦٧,٤	٦٤	٥٣	٥
٢	٧١,٢٣	٩,٨٧٤	٣٣,٧	٣٢	٤٦,٣	٤٤	٢٠,٠	١٩	٥٤	٦
٦	٥٦,١٤	١٢,٨٩٥	٠,٠٠	٠	٦٨,٤	٦٥	٣١,٦	٣٠	٥٥	٧
٥	٥٧,١٩	١١,٧٦٨	١٧,٩	١٧	٣٥,٨	٣٤	٤٦,٣	٤٤	٥٦	٨
١٠	٣٧,٨٩	٥٠,١١٦	٠,٠٠	٠	١٣,٧	١٣	٨٦,٣	٨٢	٥٧	٩
٤	٦٦,٣٢	٠,٢٧٤	٣١,٦	٣٠	٣٥,٨	٣٤	٣٢,٦	٣١	٥٨	١٠

يتضح من جدول (١٢) ان قيمة (كا) تراوحت بين (٦١,٠٢٣) و(٠,٢٧٤)، وتراوحت النسبة الترجيحية لمدى فاعلية استخدام الخبرة الاستشارية تراوحت بين(٧٤,٠٤%) و(٣٧,٨٩%). و اعلى نسبة ترجيحية لاستجابات عينة البحث بالمحور الرابع حصلت عليها عبارة رقم (٤٩) وهى "الوظائف الاستشارية محددة في شكل اقسام تنظيمية داخل الهيكل" بنسبة ترجيحية (٧٤,٠٤%)، وجاءت بالمركز الثانى عبارة رقم (٥٤) وهى "تمارس الاقسام الاستشارية بعض اختصاصات الاقسام التنفيذية" بنسبة ترجيحية (٧١,٢٣%).

وجاءت بالمركز الثالث عبارة رقم (٥٠) وهى "الوظائف الاستشارية محددة في شكل وظائف مستشارين" بنسبة ترجيحية (٦٦,٦٧%)، بينما جاءت بالمركز الرابع عبارة رقم (٥٨) وهى "يتم توزيع الاقسام الاستشارية على بعض الاقسام التنفيذية الرئيسية بالمؤسسة" بنسبة ترجيحية (٦٦,٣٢%)، بينما جاءت بالمركز الاخير في استجابات عينة البحث عبارة رقم (٥٧) وهى "التبعية التنظيمية للتقسيمات الاستشارية من خلال تقسيم شؤون رئاسة الوحدة او المدير العام" بنسبة ترجيحية (٣٧,٨٩%).

ويرجع الباحث ذلك الى وجود العديد من المعوقات في استخدام المستشارين وتحديد الادوار اللازمة والاختصاصات التى يمارسونها من خلال الهيكل التنظيمى المعتمد لوزارة الشباب والرياضة وبالتالي يجب على القائمين

على العمليات الادارية وتشكيل اللجان الاستشارية مراعاة تحديد الاختصاصات والتبعية التنظيمية للجان الاستشارية.

ويتفق ذلك مع كوثر السعيد الموجي (٢٠١٣م) (١٠) ان طبيعة الاتصالات بين المديرين والعاملين بالوزارة تتسم بالرسميات الشديدة نظرا للفكر الإداري المترسخ والروتيني الذي يهتم بالورقيات اكثر من الاهتمام بمضمونها وهذا يؤدي الى القصور في العمل الإداري.

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في محاور استمارة الاستبيان وفقاً للعمر الزمني:

جدول (١٣)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير العمر الزمني (ن=٩٥)

م	المحاور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الاحتمال Sig.
١	الاول	بين المجموعات	٢٢.٨١	٣	٧.٦٠٤	٠.٧٧٤	٠.٥١٢
		داخل المجموعات	٨٩٤.١٣	٩١	٩.٨٢٦		
		المجموع	٩١٦.٩٤	٩٤			

تابع جدول (١٣)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير العمر الزمني (ن=٩٥)

م	المحاور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الاحتمال Sig.
٢	الثاني	بين المجموعات	١.٠٥	٣	٠.٣٥٠	٠.٠٢٧	٠.٩٩٤
		داخل المجموعات	١١٧١.٣٠	٩١	١٢.٨٧٢		
		المجموع	١١٧٢.٣٥٨	٩٤			
٣	الثالث	بين المجموعات	٢٠٨.١٢٤	٣	٦٩.٣٧٥	*٢.٩٢٤	٠.٠٣٨
		داخل المجموعات	٢١٥٨.٧٦	٩١	٢٣.٧٢٣		
		المجموع	٢٣٦٦.٤٤	٩٤			

٠.٠٩٤	٢.١٩٩	١٢.٣٥٦	٣	٣٧.٠٦٧	بين المجموعات	الرابع	٤
		٥.٦١٩	٩١	٥١١.٢٩	داخل المجموعات		
			٩٤	٥٤٨.٣٥	المجموع		

قيمة ف الجدولية عند $2.60 = 0.05$

من الجدول السابق (١٣)، يتضح أنه: وجود فروق دالة احصائيا بين العمر الزمني في المحور الثالث؛ حيث أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ، وكانت قيمة P.Value (0.038) وهى أقل من مستوى المعنوية 5% ، وبالتالي هناك اثنتين على الأقل من المتوسطات غير المتساوية.

جدول (١٤)
اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير العمر الزمني (ن=٩٥)

الفروق بين المتوسطات			المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المحور
أكبر من ٥١	٤١:٥٠	٣١:٤٠			
٢.٥٦	٠.٧١٥	*٤.١٣	٣٨.٤٣	٢٠:٣٠	الثالث
١.٥٦-	*٣.٤١-		٣٤.٣٠	٣١:٤٠	
١.٨٥			٣٧.٧٢	٤١:٥٠	
			٣٥.٨	أكبر من ٥١	

* دال

يتضح من جدول (١٤) ان هناك اختلاف معنوى في (المحور الثالث) مدى فاعلية العلاقات التنظيمية بين العمر الزمني (٢٠:٣٠) والعمر الزمني (٣١:٤٠) لصالح (٢٠:٣٠)، وكذلك هناك اختلاف معنوى بين العمر الزمني (٣١:٤٠) والعمر الزمني (٤١:٥٠) لصالح (٤١:٥٠) حيث ان قيمة LSD جاءت دالة احصائيا.

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في محاور استمارة الاستبيان وفقاً للمسمى الوظيفي:

جدول (١٥)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى
الوظيفي (ن=٩٥)

م	المحاور	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الاحتمال Sig.
١	الاول	بين المجموعات	٣٩.٨٧	٢	١٩.٩٣	٢.٠٩١	٠.١٢٩
		داخل المجموعات	٨٧٧.٠٧	٩٢	٩.٥٣٣		
		المجموع	٩١٦.٩٤	٩٤			
٢	الثاني	بين المجموعات	٢٢.١٤٢	٢	١١.٠٧	٠.٨٨٦	٠.٤١٦
		داخل المجموعات	١١٥٠.٢١	٩٢	١٢.٥٠		
		المجموع	١٧٢.٣٥	٩٤			
٣	الثالث	بين المجموعات	١٧٢.١٨	٢	٨٦.٠٩	*٣.٦٠٩	٠.٠٣١
		داخل المجموعات	٢١٩٤.٧٠	٩٢	٢٣.٨٥		
		المجموع	٢٣٦٦.٨٨	٩٤			
٤	الرابع	بين المجموعات	٢٥.٢٦١	٢	١٢.٦٣١	٢.٢٢١	٠.١١٤
		داخل المجموعات	٥٢٣.٠٩	٩٢	٥.٦٨٦		
		المجموع	٥٤٨.٣٥	٩٤			

قيمة ف الجدولية عند $٠.٠٥ = ٢.٦٠$

من الجدول السابق (١٥)، يتضح أنه: وجود فروق دالة احصائياً بين (المسمى الوظيفي) في المحور الثالث؛ حيث أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، وكانت قيمة P-Value (٠,٠٣١) وهي أقل من مستوى المعنوية ٥% ، وبالتالي هناك اثنين على الأقل من المتوسطات غير المتساوية.

جدول (١٦)

اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى
الوظيفي (ن=٩٥)

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات		
			وكيل وزارة	مدير عام	مدير ادارة
الثالث	وكيل وزارة	٣٢.٥٧		٥.٢٥٦*	٣.٣٧-
	مدير عام	٣٧.٨٢			١.٨٧٨
	مدير ادارة	٣٥.٩٤			

* دال

يتضح من جدول (١٦) ان هناك اختلاف معنوي في (المحور الثالث) مدى مدى فاعلية العلاقات التنظيمية بين المسمى الوظيفي (وكيل وزارة) وبين (مدير عام) لصالح (مدير عام)، حيث ان قيمة LSD جاءت دالة احصائياً.
الاستنتاجات :

استناداً الى ما اظهرته نتائج البحث وفي ضوء اهداف البحث

ومناقشة نتائج البحث توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية :

- ١- هيمنة الذكور في شغل الوظائف القيادية بنسبة (٦٩,٥%) بالمستوى الاداري (العليا والوسطي).
- ٢- يتمتع كل افراد العينة بمستويات تعليمية (جامعية) وتعليم فوق الجامعي من الحاصلين على ماجستير او دكتوراه.
- ٣- وضوح الاهداف لكافة المستويات الادارية التي تتفق مع السياسة العامة للدولة وتتناسب مع الامكانات المادية والبشرية المتاحة لكل وحدة.
- ٤- هناك وضوح في ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام التي يبرزها الهيكل التنظيمي.
- ٥- القصور في وجود معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الاهداف بصفة دورية.
- ٦- هناك بعض الازدواجية والتضارب في الاختصاصات لبعض الوحدات الادارية بالهيكل التنظيمي.

٧- توجد ملائمة لنطاق الاشراف ويتم مراعاة التخصص كاساس للتشكيل التنظيمي بالمستويات الادنى والتكامل بالمستويات الاعلى وبالتالي مناسبة حجم الاعمال والانشطة مع اعداد الاقسام التنظيمية المنوطه بهذه الاعمال.

٨- يتميز الهيكل بالمرونة فى اجراء التعديلات التنظيمية وفقا للمتغيرات.

٩- عدم وضوح الهدف المباشر من انشاء الاقسام التنظيمية المختلفة يؤدي الى عدم وجود التكامل والترابط بين اختصاصاتها.

١٠- ابرزت نتائج العينة عدم وجود تطابق بين الهيكل الرسمى المعتمد والواقع الفعلى لوجود وظائف غير مدرجة بالهيكل والتضارب فى تبعية بعض الاقسام التنظيمية لقسم اخر بالمخالفة للهيكل المعتمد.

١١- يمتاز الهيكل التنظيمى بوضوح خطوط السلطة والمسئولية والاتصال مع الاشراف الفنى فقط لكل وظيفة وقسم بالهيكل التنظيمى المعتمد.

١٢- يشتمل الهيكل على لجان متخصصة تتميز بمعايير مناسبة لاختيار اعضائها وتمثيلهم لكافة المستويات الوظيفية والاطراف المعنية وكذلك مناسبة عدد مرات انعقادها بالنسبة الى مهامها.

١٣- هناك قصور فى تحديد دور كل لجنة وعدم مراعاة مصدر قرار والاساس القانونى لتكوين هذه اللجان وعدم الاهتمام بتدوين ملخص بما دار من مناقشات وكذلك القرار التى انتهت اليه اللجنة.

١٤- تعتمد الادارة العليا على الراى والخبره الاستشارية بدرجة كبيرة متمثلة بشكل وظائف او اقسام تنظيمية موزعة على بعض الاقسام التنفيذية الرئيسية.

١٥- عدم تبعية التقسيمات الاستشارية للوحدة او المدير العام يؤدي الى التضارب فى الاختصاصات بينها وبين الوظائف التنفيذية وكذلك ممارستها لبعض اختصاصات الاقسام التنفيذية.

التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصى الباحث وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية بما يلي :

- ١- ضرورة استحداث معايير ومقاييس لمراجعة الاهداف بصفة دورية لسهولة التقييم.
- ٢- عقد دورات لمديري الوحدات ورؤساء الاقسام التنظيمية يتم من خلالها ابراز الهدف المباشر لإنشاء كل وحدة وقسم وكذلك الاختصاصات من خلال طباعة كتيبات تعريفية بالأهداف والاختصاصات المحددة.
- ٣- انشاء لجنة لتحديث الهيكل التنظيمي وادراج الوظائف والوحدات الغير مدرجة بالهيكل المعتمد لتوضيح خطوط السلطة والاتصال بين الاقسام والوحدات المختلفة.
- ٤- ضرورة مراعاة الاساس القانوني ومصدر قرار انشاء اللجان المتخصصة والاهتمام بالتقرير الرسمي موضحا فيه المناقشات والقرار الذي توصلت اليه اللجنة بصورة دورية.
- ٥- تقنين دور الخبرة الاستشارية عن طريق تحديد تبعيتها للوحدة واختصاصاتها بما لا يتعارض مع الوحدات والاقسام التنفيذية.
- ٦- اعتماد النموذج المقترح بالبحث الحالي لقياس مدى فاعلية الهيكل التنظيمي بالمنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية.

((المراجع))

أولا : المراجع العربية

- ١- ابو القاسم على الشعوانى: "اثر استخدام التكنولوجيا على متغيرات الهيكل التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركة افريقيا لتعبئة المشروبات شركة لبييه استثمارية مساهمة"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا، ٢٠١٢م.

- ٢- أحمد محمد على عيسى: "ساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية"، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
- ٣- أحمد عبد السلام: إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الاداء الإداري بوزارة الشباب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ٤- حريم، حسين محمود: "ادارة المنظمات، منظور كلى"، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٣م.
- ٥- حسين محمود حريم: اثر ابعاد الهيكل التنظيمى فى بناء المعرفة التنظيمية - دراسة ميدانية فى المستشفيات الاردنية الخاصة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن، ٢٠٠٦م.
- ٦- شاكر جار الله الخشالى: "العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمى وحاجات المديرين فى شركات التامين الاردنية"، قسم ادارة الاعمال- جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن، ٢٠٠٤م.
- ٧- عادل عبد الرحمن نجم: "تحليل الهيكل التنظيمى للدفاع المدنى ومواجهة الكوارث فى مصر"، المؤتمر السنوى الاول لإدارة الكوارث والازمات، مصر، ١٩٩٦م.
- ٨- عبد الحميد بن احمد دياب: "العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمى"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١م.
- ٩- فهد فيصل الشهاب: "اثر الهيكل التنظيمى فى اداء العاملين : دراسة ميدانية على البنوك الاسلامية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، ٢٠١٦م.

١٠- كوثر السعيد الموجي واخرون: "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل لتطوير راس المال الفكرى : دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للرياضة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠١٣م.

١١- محمد عبد العزيز ابو رمان: "نحو اطار لتقويم الاداء فى هيكل تنظيمى محدد منهج المساءلة المحاسبية"، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٨٣م.

١٢- مدثر سعد احمد سعد: "اختبار اثر جودة المعلومات كمتغير وسيط فى علاقة قدرات نظام الاتصالات الادارية الإلكتروني بالهيكل التنظيمى"، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (اماراباك) - الولايات المتحدة الامريكية، ٢٠١٦م.

١٣- مؤيد سعيد سليمان السالم: "اثر خصائص الهيكل التنظيمى فى نوعية المعلومات- دراسة ميدانية فى الشركات الصناعية المساهمة الاردنية، كلية الادارة، جامعة قطر، ٢٠٠٤م.

١٤- وصفى عبد الكريم الكساسبية: "اثر حجم المنظمة على تعقيد الهيكل التنظيمى- دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العامة فى الاردن"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ٢٠١٢م.

ثانيا : المراجع الاجنبية

15- Druker, Peter. Management Challenges for the 21th. 1999.

16- Hall, R.H. Organization: Structures, Processes and Outcomes, 5th Ed., Prentice- Hall International, Inc., New Jersey: 85, 1991.

-
- 17- **Robbins, SP.** Organizational Behavior, Concepts, controversies, applications 8th Ed., prentice-Hall International, new jersey 1998.
- 18- **Strikwerda, J. Organaization Design in the 21st Century** : From Structure Follows Strategy to P rocess Follows Proposition. Amsterdam Business School,2012.
- 19- **Wang, C. L. and Ahmed, P. K.**, “Structure and Structural Dimensions for Knowledge Based Organizations” ,Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, 2003.