

استراتيجيات الاصلاح الاداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا

** د / محمد فوزي عبد العزيز

مشكلة البحث وأهميته:

ان إدارة المنظمات والمؤسسات في المجتمعات المعاصرة او الحديثة تختلف تماما عما كانت عليه منذ سنوات مضت، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية والسلوكية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب العلمية، ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية والتي من خلالها يتم إدارتها بشكل يحقق الاهداف المنشودة (١٠ : ١٤٠).

من الأهمية ان تكون الادارة على مستوى التحديات، فالإدارة تهجر التقليد وتتعامل مع رياح التغيير وما تحمله بين طياتها من امال واحلام واستعداد للتكيف مع احداث التغيير المدروس والعمل على احداثه وايجاد مناخ تنظيمي يتلاءم مع تطلعات العاملين ورغباتهم وحاجاتهم، حيث يشكل الافراد اهمية كبيرة للمنظمات فهم الذين يعملون على تحقيق اهداف المنظمة.

ولقد أصبح التغيير التنظيمي والتطور المدروس سمة المنظمة الناجحة وضرورة ملحة بعد ان كان من قبيل الترف الإداري، يفرض عليها تخطيطاً وتوجيهاً مستمرين، فلم تعد الحياة تسمح بالسكون أو غرس الرؤوس في الرمال، بل لابد من الديناميكية والحركة الهادفة، والمواجهة، ومواكبة التغيير الفعال الذي يعتمد على اتخاذ خطوات جادة اتجاه الإصلاح الإداري والذي نادى به الجميع ومقاومة الفساد والتسيب الإداري الذي يعوق المنظمة عن الارتقاء بأدائها وتقديم خدمات رياضية متميزة من خلال منشاتها ومشاريعها القومية (٥ : ٢٤).

فالإصلاح الإداري يعبر عن الجهود ذات الإعداد الخاص الذي يهدف الي ادخال تغيرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوي النظام الإداري او على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية، الافراد، والعملية الإدارية (١٤ : ٥٩).

وعلى الرغم من أن فكرة الإصلاح والتحديث الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والقوانين والأنظمة والإجراءات والهياكل التنظيمية، إلا أنها فكرة شمولية ترتبط بالجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة وتتعدد المعاني المترادفة للإصلاح والتحديث والتطوير الإداري، حيث أنها تستهدف جميعاً إحداث تغيير أو تحديث أو تطوير في الإدارة العامة لتتواءم مع المتغيرات والتحديات التي أفرزتها العولمة والثورة المعلوماتية في مقاومة الظواهر المختلفة للتهور الإداري للمنظمات الخدمية والسعي المباشر في تحسينها مما يعود بالنفع علي الخدمات المقدمة للمستفيدين .

والإصلاح الإداري أو التحديث الإداري ظاهرة من ظواهر العلم الإداري، ليست منفصلة عن الإدارة العامة، وانما ترتبط بها وتطور أنشطة الدولة ومهامه، فكلما تطورت الدولة نمت الإدارة، وبرز الإصلاح الإداري أو التحديث الإداري كأحد عوامل تطور الدول وتقدمها ، فتسعي مصر الي مقاومة المشاكل الكبرى في الجهاز الإداري ومنه الفساد والتسيب الإداري والتضخم في الجهاز الإداري للدولة والذي يعتبر حجر عسر في مسيرة التقدم وهذا ما نادى به ثورة ٢٥ يناير التي قامت لمواجهة الفساد الإداري في مؤسسات الدولة كافة ومنها المنظمات والهيئات الرياضية (٤ : ٦).

فتتطلب عملية الإصلاح الإداري قبل كل شيء وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى المسؤوليات بالتنسيق مع بقية اجهزة الإدارة هذا النشاط الهام بهدف تحديد وحصر يكون هذا الجهاز مسئولاً عن تأمين الأطر العامة المعنية ببرنامج الإصلاح

بحيث يتم تهيئة المناخ الملائم على ارض الواقع يوفر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح من جهة، في كافة مفاصل النظام الإداري العام لتقبل وتنفيذ برنامج الإصلاح عبر صيغ تعاونية تهدف الي إيجاد مناخ تنظيمي يعمل فيه العاملين بشكل مناسب للإنجاز (١٢ : ٣٦).

ووسط هذا المناخ التنظيمي يعيش الافراد الكثير من اوقاتهم في تأدية عملهم ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم داخل المنظمة، ويسعون الي اشباع رغباتهم وحاجاتهم ومصالحهم والسعي الي خدمة المنظمة على أحسن وأكمل وجه وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها (١ : ٢).

حيث أن المناخ التنظيمي يعتبر أحد المداخل الأساسية لعملية الرضا الوظيفي والمتمثل في تهيئة الجو العام داخل المؤسسات والمتمثلة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع تهيئة كافة الظروف المناسبة لأداء عمله مع منحه كافة المزايا والحوافز التي تؤدي إلى استقراره في العمل مقرونة بغرس الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها. ولا يحدث ذلك إلا من خلال إدارة ذات كفاءة وقادرة علي وضع التوافق بين رغبات الفرد ورغبات الجماعة التي يعمل ضمنها وعندما يتم دمج خصائص الفرد وخصائص الجماعة تتحقق أهداف المؤسسة وأن التخطيط الجيد والدراية الكاملة بكافة العمليات داخل المؤسسة لا يضمن للمديرين السيطرة على المشاكل والمعوقات التي تعترضهم في إنجازهم لأعمالهم إذا ما تم إهمال العنصر الإنساني وما يعانيه من مشاكل داخل التنظيم (٣ : ١٧٨).

هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي، إذا ما أدركنا أن البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم وعملياته وأبعاده، مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوا به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال عمل

الأفراد ضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم، ويكونون تجاربهم، يقيمون علاقاتهم، ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وبحسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص، تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم نحو أعمالهم، نحو منظماتهم، ووفق ذلك يتحدد مستوى أدائهم الوظيفي الذي به تتأثر سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أم خارجها، بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الأفراد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ولكي يستطع الفرد التفاعل الايجابي وجب علي المنظمة الاصلاح الاداري الذي يتفاعل معه العاملين ويؤثر علي ادائهم (٨ : ٧٥).

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة من المؤسسات الرياضية المتخصصة في المجال الرياضي والتي تهدف إلى تطوير الرياضة والسعي المتواصل إلى زيادة قاعدة الممارسة وتفعيل دورها الايجابي ، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته ، فهي المؤسسة الحكومية التي أنشأها المجتمع لتلبية حاجات أعضائه من الشباب وتحقيق رغباتهم ، كما أنها تتيح للشباب ممارسة نشاطه في سهولة ويسر بهدف إعداد المواطن الصالح ودون تحديد أو تخصيص لنوع معين من النشاط لفئة بعينها من المواطنين فهي تتيح الممارسة لكافة فئات المجتمع حرصاً منها على تكوين الصورة المتكاملة للفرد ، لذا كان لزاماً علينا الاهتمام بتلك المنظمة في اتمام هذا البحث (١١ : ٣).

تتضح أهمية هذا البحث في ندرة الدراسات التي أجريت علي مجتمع البحث في المتغيرات قيد البحث ، حيث لاحظ الباحث أن جميع الدراسات لم تتناول استراتيجية الإصلاح الإداري والمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، فمن خلال تواجد الباحث المستمر بمديرية الشباب والرياضة في الإشراف علي التدريب الميداني لطلبة شعبة الإدارة وكذلك محاضر في إدارة إعداد القادة ، لاحظ الباحث أن هناك تدني في مستوى الخدمات المقدمة للمتريدين علي مديرية الشباب

والرياضة بمحافظة المنيا وتدني مستوى المناخ التنظيمي علي الرغم من زيادة عدد الاخصائيين والاحصائيات الرياضيين بالمديرية وتقشي بعض الظواهر السلبية في السنوات الأخيرة والذي يعكس انخفاضاً في الأداء الكمي والنوعي مما يمثل ضعفاً في التأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية ، مما استثار اهتمام الباحث لهذا الموضوع كمحاولة للتعرف علي العلاقة بين استراتيجيات الاصلاح الاداري والمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف علي العلاقة بين استراتيجيات الاصلاح الاداري والمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.
فروض البحث:

في ضوء أهداف البحث يفترض الباحث ما يلي:

- ١- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين استراتيجيات الاصلاح الاداري والمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.
- ٢- توجد فروق بين الاخصائيين والاحصائيات الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في استراتيجيات الاصلاح الاداري.
- ٣- توجد فروق بين الاخصائيين والاحصائيات الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في المناخ التنظيمي.

مصطلحات البحث:

استراتيجيات الإصلاح الإداري:

تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة من خلال خطط وإطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات

وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة (٦: ٢٣٠)

المناخ التنظيمي:

هو " مجموعة من الخصائص التي تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجةً لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة" (١٤: ١٣).

الدراسات السابقة:

قام الباحث بعمل مسح للدراسات المرتبطة بموضوع البحث وتوصل الي عدد (٦) دراسات يستعرضها الباحث وفقاً لتاريخ نشرها من الاحداث الي الاقدم.

دراسة سامي محمود احمد البحيري (٢٠١١) (٤) والتي استهدفت التعرف علي اثر التطويرات التنظيمية وعملية تقييم الاداء، وأثر الحوافز والترقيات علي رفع الروح المعنوية للأفراد واثّر ذلك علي الاصلاح الاداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسة التحليلية للمصادر الثانوية للوصول الي نتائج الدراسة وكانت اهم النتائج أن عملية تقييم الأداء تتم فعلاً ولكن على الورق فقط ويدخل فيها عامل الأهواء الشخصية، فلا تعتمد على التقييم الفعلي للأداء، وان أساليب تحفيز الأفراد سواء كانت الحوافز أو الترقيات إلى وسائل للمجاملات بين الأفراد ؛ فلا تعتمد على فاعلية أداء الأفراد لأدوارهم.

دراسة عبد الفتاح محمد علي الفرجاني (٢٠٠٨) (٧) استهدفت التعرف على العلاقة بين وجهات نظر قيادات الشرطة حول واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري لتعزيز مكان العمل واداء الافراد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان مجتمع البحث مديرية الشرطة والادارات المتخصصة، وكانت ادوات جميع البيانات مقياس خاص باستراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري، وكانت اهم النتائج

ان الاصلاح الإداري الشائع هو اعادة التنظيم وتبسيط الاجراءات، بالإضافة الى اعطاء العاملين الحق في النظام والشكوى

دراسة **لبنى محمود سنوسي (٢٠٠٧) (١١)** والتي استهدفت التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا ، ولتحقيق ذلك اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين بالمجال الرياضي بجامعة المنيا ومديرية الشباب والرياضة ، وكانت أدوات جمع البيانات استبيان المناخ التنظيمي مستوى الاداء الوظيفي ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وكانت اهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا بين جميع محاور استمارة المناخ التنظيمي والدرجة الكلية ومحاور استمارة الأداء الوظيفي والدرجة الكلية له لدى عينة الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

دراسة **فيصل القحطاني (٢٠٠٦) (٩)** والتي استهدفت التعرف على مدى اسهام استراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز الامن الوطني السعودي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان مجتمع البحث العاملين بالامن الوطني السعودي، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع البيانات، وكانت اهم النتائج غياب الاعتماد على البعد الاستراتيجي واستشراف المستقبل يؤدي الى شيوع الظواهر السلبية في ادارة الامن الوطني

دراسة **أحمد محمد قطب (٢٠٠١) (٢)** بهدف التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجال الرياضي فى قطاعات التعلم قبل الجامعي والجامعي والشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، ولتحقيق ذلك اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين بالمجال الرياضي ، وكانت أدوات جمع البيانات هى مقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، كانت أهم النتائج هى توجد علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى

العاملين بالمجال الرياضي فى قطاعات التعليم قبل الجامعي والجامعي والشباب والرياضة بمحافظة المنيا فى كلا من المناخ التنظيمي والرضا والوظيفي .

دراسة **محمد محمود الذنبيات** (١٩٩٩) (١٣) والتي استهدفت التعرف علي المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأدوات جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (٣٦٠)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.

إجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي - بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث: -

يمثل مجتمع البحث الأخصائيين والأخصائيات الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والبالغ عددهم (١٥١) من الأخصائيين والأخصائيات الرياضيين بالمديرية.

عينة البحث: -

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين الأخصائيين والأخصائيات الرياضيين والذي بلغ عددهم (٩٥) ونسبة ٦٢.٩ % من المجتمع الأصلي ومقسمين إلى (٧١) أخصائي رياضي و(٢٤) أخصائية رياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لعمر العينة بالسنة (٣٤.٢) سنة وبتحرف معياري قدرة (٥.٢٢).

جدول (١)
توصيف عينة البحث

النسبة %	العينة الاستطلاعية	النسبة %	العينة	المجتمع	البيان
١٣.٣٩%	١٥	٦٣.٣٩%	٧١	١١٢	الأخصائيين الرياضيين
١٢.٨٢%	٥	٦١.٥٤%	٢٤	٣٩	الأخصائيات الرياضيات
١٣.٤٥%	٢٠	٦٢.٩	٩٥	١٥١	المجموع الكلي

أدوات جمع البيانات: -

ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدم الباحث الأدوات التالية:

١- استبيان استراتيجيات الاصلاح الاداري المجال الرياضي (إعداد الباحث)

٢- استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي (إعداد الباحث)

وقد اتبع الباحث في إعداد هذه الخطوات التالية:

أولاً: استبيان استراتيجيات الاصلاح الاداري في المجال الرياضي:

قام الباحث بتصميم استبيان استراتيجيات الاصلاح الاداري في المجال

الرياضي واتبع الباحث الآتي في تصميم الاستبيان: -

من خلال تحليل العديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة مثل دراسة

كل من عبد الفتاح محمد على الفرجاني (٢٠٠٨) (٧)، فيصل القحطاني

(٢٠٠٦) (٩)، توصل الباحث إلي (٤) محاور، تم عرضهم على (١٠) عشرة من

الخبراء في مجال الادارة الرياضية ملحق (١) لإبداء الرأي في مدي مناسبة المحار

لتصميم الاستبيان وجدول (٢) يوضح ذلك.

ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- أوافق بشدة ويقدر لها (٥) درجات.

- أوافق ويقدر لها (٤) درجات.
 - غير متأكد ويقدر لها (٣) درجات.
 - لا أوافق ويقدر لها (٢) درجة.
 - لا أوافق بشدة ويقدر لها (١) درجة واحدة.
- ويبلغ الحد الأقصى لدرجات الاستبيان (١٩٠) درجة والحد الأدنى (٣٨) درجة

جدول (٢)

آراء الخبراء في أبعاد الاستبيان ن=١٠

م	محور	النسبة المئوية للموافقة %
١	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	١٠٠
٢	استراتيجية التقنيش والرقابة	١٠٠
٣	استراتيجية الشفافية والوضوح	١٠٠
٤	استراتيجية اللامركزية في الإدارة	١٠٠

وافق الخبراء على المحاور بنسبة ١٠٠ %

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور الاربعة المقترحة التي وافق عليها الخبراء، حيث بلغ عدد العبارات (٤٠) عبارة، ثم تم عرض الاستبيان على السادة خبراء لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات جدول (٢)

جدول (٣)

آراء الخبراء في مدي مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية

م	المحور	العبارة													
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	
١	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠
٢	استراتيجية التقنيش والرقابة	١٠٠	١٠٠	٨٠	٥٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٦٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٣	استراتيجية الشفافية والوضوح	٨٠	٩٠	٤٠	١٠٠	٨٠	٨٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

							١٠٠	٨٠	٩٠	٩٠	١٠٠	٩٠	٨٠	استراتيجية اللامركزية في الإدارة	٤
--	--	--	--	--	--	--	-----	----	----	----	-----	----	----	-------------------------------------	---

بعد استطلاع آراء الأساتذة المحكمين قام الباحث باستبعاد العبارات التي حصلت على موافقة أقل من ٧٠% من آراء الخبراء، حيث تم اختيار العبارات التي وافق عليها بنسبة ٧٠% فأكثر والتي تتميز بالوضوح والدقة في التعبير عن المحور الذي تمثله وقد بلغ عدد العبارات (٣٨) عبارة.

المعاملات العلمية للاستبيان

أ : حساب صدق الاستبيان.

لحساب صدق الاستبيان أستخدم الباحث كلا من:

١ - صدق المحتوي. ٢ - صدق الاتساق الداخلي.

١ - صدق المحتوي:

قام الباحث بعرض الاستبيان على (١٠) عشرة من أساتذة متخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لاستطلاع رأيهم بعد توضيح الهدف من الاستبيان للتأكد من صحتها وصدقها وعلى ضوء ملاحظتهم أمكن تعديل الاستبيان.

٢ - صدق الاتساق الداخلي.

للحصول على الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للاستبيان وذلك على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة ومن خارج عينة البحث وجدول (٤) يوضح قيمة الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان استراتيجيات الإصلاح الإداري
في المجال الرياضي والدرجة الكلية لاستبيان ن=٢٠)

م	محاور الاستبيان	قيمة معامل الارتباط
١	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	٠.٩٥
٢	استراتيجية التفتيش والرقابة	٠.٨٦
٣	استراتيجية الشفافية والوضوح	٠.٨٧
٤	استراتيجية اللامركزية في الإدارة	٠.٧٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.05 = 0.378$

يتضح من جدول (٤) السابق ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد استبيان استراتيجيات الإصلاح الإداري

في المجال الرياضي بين (٠.٧٩ : ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

كما تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبيان استراتيجيات

الإصلاح الإداري في المجال الرياضي والعبارة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول

(٥) التالي:

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور استمارة الاستبيان استراتيجيات
الاصلاح الاداري في المجال الرياضي لدي عينة البحث ن = ٢٠

استراتيجية اللامركزية في الادارة		استراتيجية الشفافية والوضوح		استراتيجية التفتيش والرقابة		استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	
قيمة معامل الارتباط	العبارة	قيمة معامل الارتباط	العبارة	قيمة معامل الارتباط	العبارة	قيمة معامل الارتباط	العبارة
٠.٩٠	١	٠.٨٥	١	٠.٦٥	١	٠.٨٨	١
٠.٥٦	٢	٠.٧٤	٢	٠.٦٥	٢	٠.٩٤	٢
٠.٧٤	٣	٠.٦١	٣	٠.٧٥	٣	٠.٨٢	٣
٠.٦٥	٤	٠.٨٦	٤	٠.٩٢	٤	٠.٧٤	٤
٠.٧٥	٥	٠.٨٧	٥	٠.٨٦	٥	٠.٧١	٥
٠.٦٦	٦	٠.٦٨	٦	٠.٩١	٦	٠.٨١	٦
٠.٨٦	٧	٠.٧٥	٧	٠.٨٦	٧	٠.٧٩	٧
٠.٩١	٨	٠.٩٢	٨	٠.٩١	٨	٠.٧٥	٨
.	.	.	.	٠.٩٢	٩	٠.٨٢	٩
.	٠.٧	١٠
.	٠.٦٩	١١
.	٠.٥١	١٢
.	٠.٨٦	١٣

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.05 = 0.378$

يتضح من جدول (٥) السابق ما يلي:

- ١- تراوحت معاملات الارتباط لمحور استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية بين (٠.٥١ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
- ٢- تراوحت معاملات الارتباط لمحور استراتيجية التفتيش والرقابة بين (٠.٦٥ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

٣- تراوحت معاملات الارتباط لمحور استراتيجية الشفافية والوضوح بين (٠.٦١ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

٤- تراوحت معاملات الارتباط لمحور استراتيجية اللامركزية في الإدارة بين (٠.٥٦ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان استراتيجيات الإصلاح الإداري في المجال الرياضي والدرجة الكلية للاستبيان كما يوضحها جدول (٦).

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان استراتيجيات الإصلاح الإداري في المجال الرياضي والدرجة الكلية للاستبيان ن = ٢٠

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٥٦	١١	٠.٧٠	٢١	٠.٧٥	٣١	٠.٧٤
٢	٠.٦٧	١٢	٠.٧٤	٢٢	٠.٦٤	٣٢	٠.٧٧
٣	٠.٧٢	١٣	٠.٨٠	٢٣	٠.٧٢	٣٣	٠.٧٥
٤	٠.٩١	١٤	٠.٧٤	٢٤	٠.٧٥	٣٤	٠.٨٩
٥	٠.٨٠	١٥	٠.٦٤	٢٥	٠.٧٥	٣٥	٠.٦٩
٦	٠.٦٩	١٦	٠.٧٥	٢٦	٠.٦٠	٣٦	٠.٧٧
٧	٠.٧٥	١٧	٠.٦٠	٢٧	٠.٧٦	٣٧	٠.٧٥
٨	٠.٦٢	١٨	٠.٦٦	٢٨	٠.٦٨	٣٨	٠.٦٢
٩	٠.٥٦	١٩	٠.٦٨	٢٩	٠.٧٩		
١٠	٠.٦٧	٢٠	٠.٧٦	٣٠	٠.٦٩		

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٣٧٨

يتضح من جدول (٦) السابق ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان استراتيجيات الإصلاح الإداري في المجال الرياضي والدرجة الكلية للاستبيان بين (٠.٥٦ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

ب : الثبات

قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان وذلك باستخدام طريقه إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ومن خارج عينة البحث الأساسية، ثم أعيد الاختبار مرة أخرى على نفس العينة بفواصل زمني أسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني والجدول التالي (٧) يوضح النتيجة.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني استبيان

استراتيجيات الاصلاح الاداري في المجال الرياضي (ن=٢٠)

م	محاور الاستبيان	قيمة معامل الارتباط
١	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	٠.٩٤
٢	استراتيجية التفويض والرقابة	٠.٨٨
٣	استراتيجية الشفافية والوضوح	٠.٩٥
٤	استراتيجية اللامركزية في الادارة	٠.٨٦
	الدرجة الكلية	٠.٩١

قيمة (ر) الجدولية عند $0.05 = 0.378$

- يتضح من الجدول (٧) السابق ما يلي: -

تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستبيان استراتيجيات الاصلاح الاداري في المجال الرياضي ما بين (٠.٨٦ إلى ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا مما يدل على ثبات الاستبيان وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٢).

جدول (٨)

يوضح عدد العبارات المستبعدة والمضافة وعدد العبارات النهائية

استراتيجيات الاصلاح الاداري في المجال الرياضي

م	المحور	عدد العبارات في الصورة المبنية	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات النهائية
١	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	١٣	-	-	١٣
٢	استراتيجية التفتيش والرقابة	١١	٢	-	٩
٣	استراتيجية الشفافية والوضوح	٩	١	-	٨
٤	استراتيجية اللامركزية في الادارة	٧	-	١	٨
	المجموع الكلي	٤٠	٣	١	٣٨

ثانيا: استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي: من تصميم الباحث

قام الباحث بتصميم استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي واتبع

الباحث الآتي في تصميم الاستبيان: -

من خلال تحليل العديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة مثل دراسة كل من لبني محمود سنوسي (٢٠٠٧)(١١) ، أحمد محمد قطب (٢٠٠١)(٢) ، محمد محمود الذنبيات (١٩٩٩) (١٣) ، توصل الباحث إلي (٦) محاور، تم عرضهم على (١٠) عشرة من الخبراء في مجال الادارة الرياضية لإبداء الرأي في مدي مناسبة المحاور لتصميم الاستبيان.

ويتم الإجابة عليها في ضوء الاستجابة

- أوافق بشدة ويقدر لها (٥) درجات.

- أوافق ويقدر لها (٤) درجات.
 - غير متأكد ويقدر لها (٣) درجات.
 - لا أوافق ويقدر لها (٢) درجة.
 - لا أوافق بشدة ويقدر لها (١) درجة واحدة.
- يبلغ الحد الأقصى لدرجات الاستبيان (٢٢٥) درجة والحد الأدنى (٤٥) درجة

جدول (٩)

آراء الخبراء في أبعاد الاستبيان ن=١٠

م	الأبعاد	النسبة المئوية للموافقة %
١	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	١٠٠
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٨٠
٣	نظم العمل وإجراءاته	١٠٠
٤	الحوافز المادية والمعنوية	١٠٠
٥	التدريب والتطوير	١٠٠
٦	أنماط الاتصال	٩٠

وافق الخبراء على المحاور بنسبة ١٠٠ %

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور الستة المقترحة التي وافق عليها الخبراء، حيث بلغ عدد العبارات (٥٠) عبارة، ثم تم عرض الاستبيان على السادة خبراء لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات جدول (١٠)

جدول (١٠)

آراء الخبراء في مدى مناسبة العبارات للمحاور الموضوعية ن=١٠

العبارة											المحور	م
١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
٥٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	٩٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	١
						١٠٠	٩٠	٩٠	٤٠	١٠٠	المشاركة في اتخاذ القرار	٢
٩٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	٥٠	٨٠	٥٠	٨٠	٩٠	٩٠	نظم العمل وإجراءاته	٣
						١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	الحوافز المادية والمعنوية	٤
	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٨٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	التدريب والتطوير	٥
			١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	٨٠	٨٠	٩٠	أنماط الاتصال	٦

بعد استطلاع آراء الأساتذة المحكمين قام الباحث باستبعاد العبارات التي حصلت على موافقة أقل من ٧٠% من آراء الخبراء، حيث تم اختيار العبارات التي وافق عليها بنسبة ٧٠% فأكثر والتي تتميز بالوضوح والدقة في التعبير عن المحور الذي تمثله وقد بلغ عدد العبارات (٤٥) عبارة.

المعاملات العلمية للاستبيان

١- حساب صدق الاستبيان.

لحساب صدق الاستبيان أستخدم الباحث كلا من:

١- صدق المحتوى. ٢- صدق الاتساق الداخلي.

١- صدق المحتوى .

قام الباحث بعرض الاستبيان على (١٠) عشرة من أساتذة متخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية لاستطلاع رأيهم بعد توضيح الهدف من الاستبيان للتأكد من صحتها وصدقها وعلى ضوء ملاحظتهم أمكن تعديل الاستبيان.

٢ - صدق الاتساق الداخلي .

للحصول علي الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للاستبيان وذلك علي عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة ومن خارج عينة البحث وجدول (١١) يوضح قيمة الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (١١)

معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان المناخ التنظيمي في

المجال الرياضي والدرجة الكلية لاستبيان ن= (٢٠)

م	محاور الاستبيان	قيمة معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	٠.٩٤
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٨٢
٣	نظم العمل وإجراءاته	٠.٨٨
٤	الحوافز المادية والمعنوية	٠.٨٥
٥	التدريب والتطوير	٠.٨٠
٦	أنماط الاتصال	٠.٨٩

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.05 = 0.378$

يتضح من جدول (١١) السابق ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي بين (٠.٨٠ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

كما تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي والعبارة التي تنتمي إليه كما يوضحها جدول (١٢) التالي:

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور استمارة الاستبيان المناخ

التنظيمي في المجال الرياضي لدي عينة البحث ن = ٢٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
٠.٨٢	١	٠.٨١	١	٠.٩١	١	٠.٦٩	١	٠.٦٨	١	٠.٥٩	١
٠.٥٨	٢	٠.٧٤	٢	٠.٥٩	٢	٠.٩١	٢	٠.٧٥	٢	٠.٦٩	٢
٠.٨١	٣	٠.٨٤	٣	٠.٦٩	٣	٠.٦٨	٣	٠.٧٤	٣	٠.٨٢	٣
٠.٧٤	٤	٠.٦٩	٤	٠.٨٢	٤	٠.٧٤	٤	٠.٩٢	٤	٠.٦٨	٤
٠.٨٢	٥			٠.٥٨	٥	٠.٧٥	٥	٠.٦٨	٥	٠.٩١	٥
٠.٨١	٦			٠.٩١	٦			٠.٧١	٦	٠.٦٨	٦
٠.٧٥	٧			٠.٥٩	٧			٠.٧٥	٧	٠.٩٥	٧
٠.٨١	٨			٠.٦٩	٨			٠.٧٤	٨		
٠.٧٤	٩			٠.٨٤	٩			٠.٦٩	٩		
٠.٧٤	١٠							٠.٨٤	١٠		

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.378$

يتضح من جدول (١٢) السابق ما يلي:

١. تراوحت معاملات الارتباط لمحور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل بين (٠.٥٨ : ٠.٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
٢. تراوحت معاملات الارتباط لمحور المشاركة في اتخاذ القرار بين (٠.٦٩ : ٠.٨١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
٣. تراوحت معاملات الارتباط لمحور نظم العمل وإجراءاته بين (٠.٥٨ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

٤. تراوحت معاملات الارتباط لمحور الحوافز المادية والمعنوية بين (٠.٦٨ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
٥. تراوحت معاملات الارتباط لمحور التدريب والتطوير بين وهي (٠.٦٨ : ٠.٩٢) معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
٦. تراوحت معاملات الارتباط لمحور أنماط الاتصال بين (٠.٥٩ : ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.
- كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي والدرجة الكلية للاستبيان كما يوضحها جدول (١٣).

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان المناخ التنظيمي في

المجال الرياضي والدرجة الكلية للاستبيان

ن = ٢٠

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
٠.٧٧	٤١	٠.٥٦	٣١	٠.٧٥	٢١	٠.٧٠	١١	٠.٧٤	١
٠.٧٥	٤٢	٠.٦٧	٣٢	٠.٦٤	٢٢	٠.٧٤	١٢	٠.٧٧	٢
٠.٦٢	٤٣	٠.٧٢	٣٣	٠.٧٢	٢٣	٠.٨٠	١٣	٠.٧٥	٣
٠.٦٩	٤٤	٠.٥٦	٣٤	٠.٧٥	٢٤	٠.٧٤	١٤	٠.٦٢	٤
٠.٧٧	٤٥	٠.٥٦	٣٥	٠.٧٥	٢٥	٠.٦٤	١٥	٠.٦٩	٥
		٠.٦٧	٣٦	٠.٦٠	٢٦	٠.٧٥	١٦	٠.٦٩	٦
		٠.٧٠	٣٧	٠.٧٦	٢٧	٠.٦٠	١٧	٠.٧٥	٧
		٠.٦٩	٣٨	٠.٦٨	٢٨	٠.٦٦	١٨	٠.٦٢	٨
		٠.٧٥	٣٩	٠.٦٦	٢٩	٠.٦٨	١٩	٠.٥٦	٩
		٠.٦٢	٤٠	٠.٦٩	٣٠	٠.٧٦	٢٠	٠.٦٧	١٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٧٨

يتضح من جدول (١٣) السابق ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي والدرجة الكلية للاستبيان بين (٠.٥٦ : ٠.٨٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً.

ب- الثبات

قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان وذلك باستخدام طريقه إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الاختبار على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ومن خارج عينة البحث الأساسية، ثم أعيد الاختبار مرة أخرى على نفس العينة بفواصل زمني أسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني والجدول التالي (١٤) يوضح النتيجة.

جدول (١٤)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني استبيان

المناخ التنظيمي في المجال الرياضي (ن=٢٠)

م	محاو الاستبيان	قيمة معامل الارتباط
١	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	٠.٨٨
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٧٨
٣	نظم العمل وإجراءاته	٠.٧٦
٤	الحوافز المادية والمعنوية	٠.٨٦
٥	التدريب والتطوير	٠.٨٩
٦	أنماط الاتصال	٠.٧٩
	الدرجة الكلية	٠.٨٢

قيمة (ر) الجدولية عند $0.05 = 0.378$

- يتضح من الجدول (١٤) السابق ما يلي:-

تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لاستبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي ما بين (٠.٧٦ إلى ٠.٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على ثبات الاستبيان وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية ملحق (٣).

جدول (١٥)

يوضح عدد العبارات المستبعدة والمضافة وعدد العبارات النهائية

لاستبيان المناخ التنظيمي في المجال الرياضي

م	المحور	عدد العبارات في الصورة المبدئية	عدد العبارات المستبعدة	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات النهائية
١	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	١١	١	-	١٠
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٥	١	-	٤
٣	نظم العمل وإجراءاته	١١	٢	-	٩
٤	الحوافز المادية والمعنوية	٥	-	-	٥
٥	التدريب والتطوير	١٠	-	-	١٠
٦	أنماط الاتصال	٨	١	-	٧
	المجموع الكلي	٥٠	٥	-	٤٥

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية على عينة بلغت (٢٠) عشرون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ومن خارج العينة الأصلية، حيث طبق عليهم استبيان استراتيجيات الاصلاح الاداري واستبيان المناخ التنظيمي:

*لمعرفة مناسبة العبارات لمستوي فهم العينة.

*التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.

*تحديد زمن الإجابة على الاستبيان.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر من العينة أي تعليقات توجي بأي صعوبة أو عدم الفهم ومناسبة الزمن الخاصة بالإجابة.

الدراسة الأساسية

تم تطبيق استبيان استراتيجيات الاصلاح الاداري واستبيان المناخ التنظيمي من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا خلال الفترة من يوم السبت ٢٠١٣/١/٥م إلى يوم الخميس ٢٠١٣/١/٣١م

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط بيرسون - اختبار "ت" وقد استخدم الباحث برنامج SPSS v.19 في حساب المعالجات الإحصائية

عرض النتائج ومناقشتها

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقا للترتيب التالي:

- ١- العلاقة بين استراتيجيات الاصلاح الاداري والمناخ التنظيمي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.
- ٢- الفروق بين الاخصائيين والاحصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في استراتيجيات الاصلاح الاداري.
- ٣- الفروق بين الاخصائيين والاحصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في المناخ التنظيمي.

جدول (١٦)

مصفوفة الارتباط بين محاور استراتيجيات الإصلاح الإداري

ومحاور المناخ التنظيمي في المجال الرياضي لدى العاملين

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ن=٩٥

المجموع الكلي	أنماط الاتصال	التدريب والتطوير	الحوافز المادية والمعنوية	نظم العمل وإجراءاته	المشاركة في اتخاذ القرار	الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	محاور المناخ التنظيمي محاور استراتيجيات الإصلاح الإداري
*٠.٢١٥	٠.١٠٩	*٠.٣٢٢	٠.١٣١	*٠.٣٣٢	*٠.٤٢٠	*٠.٧٦١	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية
*٠.٢٦٦	*٠.٣٩٦	*٠.٥٤١	٠.٢٠٢	٠.١٠٨	٠.٠٦٥	*٠.٥٠١	استراتيجية التفويض والرقابة
*٠.٣٨٩	*٠.٢٦٧	*٠.٤١٤	*٠.٥٣٤	*٠.٤٣٤	*٠.٣٢٧	٠.٠٨٥	استراتيجية الشفافية والوضوح
*٠.٢٩١	٠.٠٩٦	*٠.٣٦١	٠.٠٩٥	*٠.٤٨٩	*٠.٤٠٢	*٠.٥٢١	استراتيجية اللامركزية في الإدارة
*٠.٣٨٨	*٠.٢١٩	*٠.٤٢٣	*٠.٣٤١	*٠.٣٣٩	*٠.٣٥٤	*٠.٤٦٣	المجموع الكلي

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٠٥

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

يتضح من نتائج مصفوفة الارتباط في جدول (١٦) إلى وجود علاقة ارتباطيه داله إحصائيا بين محور استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية ومحاور (الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم العمل وإجراءاته، التدريب والتطوير، المجموع الكلي) لدى العينة الكلية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الإصلاح الإداري يهدف إلى إحداث تغييرات أساسية ايجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات المنظمة وإمكانيتها الإدارية وتحقيق أهدافها بمستوى عالي من الكفاءة

والفاعلية، فالسعي إلى إصلاح النواحي الهيكلية والتنظيمية يترتب عليها تركيب العلاقات الداخلية السائدة في المنظمة ، ومن بينها اتخاذ القرار داخل المنظمة التي تبنى المشاركة بين العاملين ، فالهيكلية تتطلب اتخاذ القرارات بعد التشاور بين القيادة العليا والقيادة التنفيذية وذلك للمشاركة أيضا في تحمل مسؤولية القرارات وقت التنفيذ، فالأداء التنظيمي يعتمد على مقدار الإصلاح داخل المنظمة التي تعتمد على الهيكلية بشكل مناسب من خلال التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي تتم داخل مديرية الشباب والرياضة والتي تحقق أهداف المديرية ، فضلا عن أشكال العلاقات بين الإدارات وتحقيق اتوازن بين الصلاحيات والمسئوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مع وضوح دور القيادة في إتمام الهيكلية ، وكذلك مراعاة الهيكلية إلى التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

كما أن النواحي الهيكلية والتنظيمية تحتاج مستوى راقى من التدريب والتطوير على مستوى الأفراد والقيادات بما يتناسب مع الهيكلية المتاحة ومتطلبات العمل الجديدة وتحديد الاحتياجات التي ترتقي بمستوى العاملين في العمل الإداري وكذلك الخدمات المقدمة للأفراد. وبهذا فان المناخ التنظيمي يحتاج الي فترات التركيز على إعادة الهيكلية الإدارية والتنظيمية للإصلاح الإداري وكسر الجمود الذي يصيب الهيكل التنظيمي فأى منظمة تسعى دائما الي الارتقاء بمستواها وليس فقط تغيير المسمى دون التغيير في الهيكل التنظيمية، كما يحدث في وزارة الشباب والرياضة وما تعرضت له من تغيير المسمى دون التغيير في هيكل الوزارة أو المديرية التابعة لها في المحافظات وهذا يتفق مع دراسة كل من سامي محمود احمد البحيري (٢٠١١)(٤)، لبني محمود سنوسي (٢٠٠٧)(١١)، فيصل القحطاني (٢٠٠٦)(٩).

كما يتضح من نتائج نفس جدول (١٦) الي وجود علاقه بين محور استراتيجية التفتيش والرقابة محاور الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل ، التدريب والتطوير ، انماط الاتصال ،المجموع الكلي)، لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا يعزو الباحث بتلك النتيجة الي ضرورة اعاده هيكله الرقابة والتدقيق بما يخدم الانسجام منها وتوزيع الرقابة قبل تنفيذ الأنشطة وكذلك بعد الانتهاء من التنفيذ والتي يقوم بها افراد ذات سمعه حسنه وأصحاب السجل الوظيفي المميز، فعليه الرقابة تعمل على ارساء سيادة القانون داخل المنظمة كأحد اهم متطلبات الاصلاح الاداري التي تواجه الفساد والتسيب الإداري والرشوة وغيره من المظاهر التي تعوق المنظمة من اجل التقدم والازدهار في تقديم الخدمات المميزة وكذلك المحافظة علي الميزانيات المالية.

كما ان استراتيجية التفتيش والرقابة لابد وان تعتمد علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد القائمين علي عمله الرقابة للارتقاء بالمستوي الاخلاقي وتشجيعهم علي رصد الاخطاء والتفتيش بالشكل المناسب والمستمر في تحديد مواطن الضعف التي تعوق تقدم المنظمة ، كما انه من ضروريات استراتيجية التفتيش والرقابة علي تفعيل اجراءات اختيار القيادات العليا والمتوسطة ومواجهة المحسوبية والوساطة في اختيار القيادات دون الرجوع الي شروط الكفاءة والتأهيل المناسب للوظيفة وفقا للسيرة الذاتية للفرد المرشح وتمتعه بالنزاهة والسمعة الحسنة

كما انه لابد من تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه العاملين بمديرية الشباب والرياضة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب في محاربة الفساد والمقصرين في واجبه فإجراءات الإصلاح الإداري يجب ان تتم او تبدأ من قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ، كما ان ما يتم التوصل اليه من اخطاء في تنفيذ العمل الاداري داخل المديرية يتم الوقوف عليه وتدريب العاملين بالمديرية علي اهم المشكلات الإدارية التي يقع فيها العاملين والتي تؤثر علي المديرية وتؤثر علي مستقبله الوظيفي بسبب

ممارسة الفساد الإداري الذي يسعى الي تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجهة حق، والسعي الي انهاء مظاهر التسبب الاداري ومنه الغياب عن العمل او ترك العمل او انخفاض الانتاج الخاص بالفرد وكذلك تضخم الجهاز الاداري والذي يقبل اعداد كبيرة في الوظيفة التي يستطيع ان يقوم بها فرد واحد ، كما ان لنمط الاتصال داخل المنظمة دور كبير في تحقيق الرقابة من خلال الاتصال الهابط والمتمثل في صورة القرارات والاورام والتعليمات والتوجيهات وكذلك ما يقدم من المستوي التنفيذي من اتصال صاعد من مقترحات وافكار وشكاوي ومذكرات وتقارير فجميعهم يمكن رصده وتحقيق الشكل الرقابي داخل المنظمة وهذا يتفق مع دراسة كل من سامي محمود احمد البحيري (٢٠١١)(٤)، أحمد محمد قطب (٢٠٠١)(٢)، محمد محمود الذنبيات (١٩٩٩)(١٣).

كما يتضح من نتائج نفس الجدول (١٦) الي وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين استراتيجية الشفافية والوضوح ومحاو (المشاركة في اتخاذ القرار، نظم العمل واجراءاته، الحوافز المادية والمعنوية، التدريب والتطوير، انماط الاتصال، والمجموع الكلي) لدي العينة الكلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا .

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان الشفافية لها دور هام في ارساء قواعد الاصلاح الاداري من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والذي يعتمد على توفير أكبر قدر من المعلومات ، والشفافية تكشف الحقائق وتتيح الحوار والمناقشة بين القيادة والعاملين مما يرفع من فعالية قرارات المنظمة وتحقيق المصلحة العامة وتتيح للعاملين الاشراف على مجريات الامور داخل جميع الادارات بمديرية الشباب والرياضة، كما ان الشفافية ترتبط بنظم العمل واجراءاته من خلال التركيز على اجراءات واضحة ومعلنة لا تستغرق وقتا طويلا ويكون ذلك بإيجاد ادلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل علي القوانين والانظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين وذلك للاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التي يعملون

بها اضافة الي ما يجب ان تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات ، كما ان الحوافز المادية والمعنوية والتي تعزز الشفافية في تحفيز العاملين للسعي نحو التنمية الذاتية والسعي الي التميز وهو اهم نقاط الاصلاح الاداري فكلما زاد تميز الافراد زاد الاصلاح الاداري داخل المنظمة وتحسن المستوي الاداري والخدمات المقدمة للمستفيدين .

كما ان للتدريب والتطوير الأفراد من اهم مقومات الاصلاح الاداري والتركيز علي تحسين كفاءة القيادات الادارية من خلال التدريب والتطوير للقوي العاملة واختيار افضل العاملين وتقييم ومراجعة طبيعة الاعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ، هذا بالإضافة الي تحقيق الشفافية من خلال تدفق المعلومات علي مستوي الداخلي للمنظمة وكذلك المجتمع الخارجي الذي يتواجد فيه ، وتفعيل المسائلة وتمكين الجميع من القيام بمسؤولياتهم والنزاهة في جميع العمليات مما يقضي علي الفساد الاداري بكافة مظاهره المختلفة ، فلا يمكن تفعيل الشفافية دون نظام اتصالات يتسم بالفعالية وهذا يتفق مع دراسة كل من عبد الفتاح محمد علي الفرجاني (٢٠٠٨) (٧)، فيصل القحطاني (٢٠٠٦) (٩)، محمد محمود الذنبيات (١٩٩٩) (١٣)، أحمد محمد قطب (٢٠٠١) (٢).

كما يتضح من نتائج جدول (١٦) الي وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية بين استراتيجية اللامركزية في الادارة ومحاور (الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم العمل وإجراءاته، التدريب والتطوير، والمجموع الكلي) لدي العينة الكلية بمكاتب رعاية الطلاب بمحافظة المنيا.

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان اللامركزية لها دور كبير في الاصلاح الاداري وذلك لان اسلوب الادارة للامركزية أحد اهم عوامل رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال تفويض المستويات الأدنى فيه لبعض السلطات والصلاحيات في اتخاذ القرار المناسب ، كما ان تقسيم العمل يخفف الي حد كبير من اعباء القيادة

الإدارية ويمنع تضخم السلطة حتى تتفرغ القيادة الادارية لوظائف اخري، كما ان اللامركزية تبعد الرئاسة الادارية عن الدخول في التفاصيل، ويبقي المشاركة في القرارات شيء حتمي في الادارة اللامركزية حيث يتم تكليف الادارات الفرعية بإدارة نفسها وفقا لقدراتها المادية والبشرية ووفقا لظروف طبيعتها، ولا تحتاج مديرية الشباب والرياضة الي اخذ موافقة الوزير المختص في الكثير من الامور التي لها طبيعة خاصة داخل المديرية فهذا يسهل تماما نظم العمل وتخفيف الاجراءات، كما ان اللامركزية تحتاج الي تدريب العاملين وزيادة معرفتهم مما يعني زيادة التمكين الوظيفي، فالتدريب يتيح الفرص للعاملين من اجل رفع مستوي ادائهم كماً ونوعاً وزيادة المهارات التي تخدم العمل مثل مهارات الحاسب الالي وتنمية الموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة كل من سامي محمود احمد البحيري (٢٠١١)(٤) ، عبد الفتاح محمد على الفرجاني (٢٠٠٨) (٧)، لبنى محمود سنوسي (٢٠٠٧)(١١).

جدول (١٧)

دلالة الفروق بين الأخصائيين والاختصاصيات الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في استراتيجيات الاصلاح الاداري ن=٩٥

الدالة الإحصائية	قيمة "ت"	الأخصائيات ن=٢٤		الأخصائيين ن=٧١		استراتيجيات الاصلاح الاداري	
		ع	م	ع	م		
غير داله	١.٤٥	٥.١١	٥١.٣٦	٤.٦٥	٤٩.٧٢	استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية	١
غير دال	١.٢٧	٥.٩٤	٣٤.٨٩	٣.٩١	٣٦.٣٢	استراتيجية التفتيش والرقابة	٢
غير داله	١.٣٠	٣.٩٤	٣٠.٢٦	٤.٥١	٣١.٦٠	استراتيجية الشفافية والوضوح	٣
داله	٣.٩٥	٤.٢٠	٢٣.٨٤	٣.٠٢	٢٦.٩٨	استراتيجية اللامركزية في الادارة	٤
غير داله	٠.٥٧	١٩.٩٤	١٤٠.٤	١٦.٠٩	١٤٢.٧	المجموع الكلي	٥

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$.

يتضح من الجدول السابق (١٧) ما يلي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والاختصاصيات الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا استراتيجيات الإصلاح الاداري في المجال الرياضي في محور (استراتيجية اللامركزية في الإدارة) لصالح الاختصاصيين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والاختصاصيات الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا استراتيجيات الإصلاح الاداري في المجال الرياضي في محاور (استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية، استراتيجية التفتيش والرقابة، استراتيجية الشفافية والوضوح، المجموع الكلي).

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي اهتمام الأخصائيين بالكثير من الاعمال والاشتراك في تنفيذها على المستوى الميداني والذي يتطلب التواجد لفترات أكثر من ساعات العمل الرسمية في كثير من الاحيان وهذا ما لا يتوفر للأخصائيات نظرا لاهتمامها بالأسرة الي حد كبير مما يضطرها الي عدم تواجدها. فهذا الامر يجعل الأخصائيين أكثر احتكاكا بالواقع والتعرض الي عدم قدرتهم علي تنفيذ الكثير من الاعمال الادارية والمالية نظر لضرورة موافقه الوزير المختص عليها.

جدول (١٨)

دلالة الفروق بين الأخصائيين والاحصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في المناخ التنظيمي في المجال الرياضي ن=٩٥

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الأخصائيين ن=٢٤		الأخصائيين ن=٧١		المناخ التنظيمي في المجال الرياضي
		ع	م	ع	م	
غير داله	١.٥٠	٣.٦٩	٣٧.١٤	٥.٦٠	٣٨.٩٨	١ الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل
داله	٢.٤٥	٣.٣٦	١٥.٨٧	٢.٧٤	١٧.٧٥	٢ المشاركة في اتخاذ القرار
غير داله	١.٥٩	٣.٢٩	٣٢.١٤	٤.٤٥	٣٠.٥٥	٣ نظم العمل وإجراءاته
غير داله	١.٣٤	٤.٨٢	١٨.٦٨	٣.٥٣	٢٠.١٣	٤ الحوافز المادية والمعنوية
داله	٢.٠٣٩	٦.٦٥	٣٩.٧٢	٣.٧٤	٤٢.٦٧	٥ التدريب والتطوير
غير داله	١.٦٠٨	٢.٨٣	٢٧.٧٩	٣.٧١	٢٦.٤٤	٦ أنماط الاتصال
غير داله	٠.٩١٠	٢٤.٦٤	١٧١.٣٤	٢٣.٧٧	١٧٦.٥٢	٧ المجموع الكلي

قيمة "ت" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ١.٦٧١

يتضح من الجدول السابق (١٨) ما يلي: -

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والاحصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في المناخ التنظيمي في المجال الرياضي في محاور (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) لصالح الاحصائيين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والاحصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا المناخ التنظيمي في المجال الرياضي في محاور (الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، نظم العمل وإجراءاته، الحوافز المادية والمعنوية، أنماط الاتصال، المجموع الكلي).

ويعزو الباحث تلك النتيجة الي ان العمل يقوم به عدد كبير من الاخصائيين ولفنرة كبيرة من اليوم وكذلك عزوف الاخصائيات عن المشاركة في تنفيذ الأنشطة في معظم الفترات مما يجعلها أقل مشاركة من الاخصائيين وذلك بسبب التزاماتها ومسئولياتها وانشغالها بتربية الأطفال والاهتمام بالأسرة أكثر من الاهتمام بتطوير مسارهن الوظيفي والذي يتطلب منهن المشاركة في العديد من الدورات التدريبية على عكس الاخصائيين الذي له طموح في الارتقاء بمستواهم مما يجعلهم أكثر مشاركة في الدورات التدريبية وهذا يتفق مع دراسة كل من لبني محمود سنوسي (٢٠٠٧)(١١)، أحمد محمد قطب (٢٠٠١) (٢).

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية:

١- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية ومحاور (الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم العمل وإجراءاته، التدريب والتطوير، المجموع الكلي) لدي العينة الكلية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

٢- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية التفنيش والرقابة ومحاور (الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، الحوافز المادية والمعنوية، التدريب والتطوير، أنماط الاتصال، المجموع الكلي) لدي العينة الكلية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

٣- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية الشفافية والوضوح ومحاور (المشاركة في اتخاذ القرار، نظم العمل وإجراءاته، الحوافز المادية والمعنوية، التدريب والتطوير، أنماط الاتصال، المجموع الكلي) لدي العينة الكلية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

- ٤- وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية اللامركزية في الادارة ومحاور (الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، نظم العمل وإجراءاته، التدريب والتطوير، المجموع الكلي) لدي العينة الكلية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والاختصاصيات الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا استراتيجيات الإصلاح الاداري في المجال الرياضي في محور (استراتيجية اللامركزية في الإدارة) لصالح الاختصاصيين.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأخصائيين والاختصاصيات الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا في المناخ التنظيمي في المجال الرياضي في محاور (المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير) لصالح الاختصاصيين.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي:

- ١- الاهتمام بالأفراد الجادة المؤمنة بالتغيير والإصلاح ومحاولة توفير الظروف المناسبة لهم مع مشاركة جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
- ٢- ضرورة اعتماد نظم للترقيات الاستثنائية والحوافز المادية لتشجيع العاملين واختيار القيادات بطريقة مبنية على المعلومات والمعرفة لدي المرشح وليس اعتمادا على الاقدمية فقط.
- ٣- ضرورة تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري الشائعة من إعادة هيكلية وتنظيم لإدارات مديرية الشباب والرياضة بالمنيا وتبسيط الإجراءات.

- ٤- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية في مديرية الشباب والرياضة من خلال الحاق العاملين بندوات ومؤتمرات بالممارسات والإجراءات ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي الي دعم قيم النزاهة والثقة لدي العاملين وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره علي جودة أدائهم وانتمائهم
- ٥- الاهتمام بالتدريب والتوعية بمفهوم الرقابة وانواعها واساليبها مع التركيز على مفهوم الرقابة الذاتية.
- ٦- ضرورة اقتناع الإدارة العليا في مديرية الشباب والرياضة بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية وتقويض الصلاحيات، باعتباره استراتيجية أساسية في إصلاح الأنظمة والقوانين واستحداث قوانين جديدة بما يتناسب مع نهج اللامركزية الإدارية بحيث تتيح للمستويات الإدارية الدنيا المشاركة في اتخاذ القرارات والعملية الإدارية وفقاً لمتطلبات المرحلة والواقع الملموس.
- ٧- محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦م.
- ٢- أحمد محمد قطب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠١م.

- ٣- جبر محمود حسن النابلسي: أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية علي الأداء في مؤسسات الأعمال الأردنية " دراسة تطبيقية علي ميناء العقبة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- ٤- سامي محمود أحمد البحيري: مداخل الإصلاح الإداري -التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء ، رسالة الماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، لندن ، المملكة المتحدة ، ٢٠١١م.
- ٥- عامر سعيد : الإدارة وتحديات التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارة والتطوير الإداري ، ٢٠٠١م.
- ٦- عبد الواسع عبد الغني المخلافي: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٦م.
- ٧- عبد الفتاح محمد علي الفرجاني: واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني، لإسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة فلسطين، ٢٠٠٨م.
- ٨- فهد بن عثمان بن محمد الصغير :المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٢م
- ٩- فيصل بن معيض آل سمير القحطاني: استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الامن الوطني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦
- ١٠- كمال درويش، محمد صبحي حسنين : موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد ، المجلد الثاني ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ٢٠٠٤م.

- ١١- لبنى محمود سنوسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين فى المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٧م.
- ١٢- محمد عبد الغني حسن: مهارات مقاومة ومواجهة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م.
- ١٣- محمد محمود الذبيبات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والادارية في الاردن، دراسات للعلوم الادارية، المجلد ٢٦ / العدد ١، ١٩٩٩م.
- ١٤- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

ثانيا المراجع الاجنبية:

- 15- AL-Omari, H., : Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction in non-Profit making Organizations, Journal of Administrative Sciences and Economics. 1996
- 16- Vishwanth & caufman. (2002). Toward Transparency: New Approches and their Application to Financial Markets. The World Bank Research observer, 16 (1), 41-58.