

تنمية التطوير التنظيمي الإداري بأسلوب بناء فرق العمل لديرية

النشاط الرياضي والمدرسي في بابل

م.مجد عبد الخضر غالب الطائي

المديرية العامة لتربية بابل

Altayym383@gmail.com

الملخص:

تعاني اغلب المؤسسات من صراعات عمل ومنها مديرية النشاط الرياضي والمدرسي ومن خلال خدمة و خبرة الباحث لاحظ أسباب كثيرة تقف وراء تلك الصراعات التي أدت إلى إجراء تغييرات متكرر في الإدارات ، حيث يهدف البحث إلى تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط وتطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين من خلال استخدام أسلوب فرق العمل الجماعي وكانت اهم نتائج البحث حاجة المديرية للتعرف على أسلوب العمل الجماعي والتوسع في تطبيق اللامركزية وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ووجود قصور في اختيار الإدارات وعدم الاهتمام بالتوصيف الوظيفي وكانت اهم التوصيات على الجهات العليا تفعيل التوصيف الوظيفي واختيار القادة الإداريين وفق معايير الكفاءة والخبرة الوظيفية واستخدام أسلوب فرق العمل الجماعي في تطوير الاداء الإداري.

كلمات مفتاحية: مؤسسات ، فريق العمل

Abstract:

Most institutions suffer from work conflicts, including the Directorate of Sports and School Activities. Through the researcher's service and experience, he noticed many reasons behind those conflicts that led to frequent changes in departments, where the research aims to develop the performance of employees in the management of activity and the development of the current job description for employees through the use of The method of teamwork teams and the most important results of the research were the directorate's need to identify the method of teamwork and the expansion of the application of decentralization and the weak participation of workers in decision-making and the presence of shortcomings in the selection of departments and lack of interest in job descriptions. Functionalism and the use of the teamwork method in developing administrative performance

Key words : institutions , team work

المقدمة ومشكلة البحث

إن عمليات التطوير التنظيمي تحتاج إلى بناء فرق عمل عبر الأنشطة المختلفة لأنّ المشاكل المطروحة إمامها معقدة وذات طابع متعددة وان هذا الأمر يجعل أمر تكوين فرق فاعلة ضروري ، وفاعلية الفريق تتجسد بقدرته على تحقيق أهداف البرامج التطويرية وأداء عالي مع شعور بالرضا لأعضاء الفريق يمنحهم الإمكانية على التطور المستقبلي ، وان النتائج المستهدفة من عمل الفريق تعتمد على المدخلات والتي تمثل اعتبارات تنظيمية ، وطبيعة المهام ، وحجم الفريق وخصائص أعضائه من جانب وكذلك عمليات الفريق أي طرق التفاعل بين الأعضاء من جانب آخر واليوم فان نماذج بناء الفرق عديدة ومتباينة تعتمد المؤسسات كعمليات أساسية في التطوير التنظيمي على الأصعدة كافة

(صالح مهدي و طاهر

محسن ٢٠٠٨ : ٩ : ٥١٤)

ان هذا الأسلوب يهدف الى تجويد العمل الجماعي في المؤسسة من خلال تحليل ثقافة الفريق والتقاليد وتطوير مهارات التخطيط وتحديد الأهداف وحل المشاكل وتشمل الجوانب الإضافية لهذه المرحلة تغذية عكسية لكل مدير عن سلوك الفرد والفريق ، ويسمح هذا الانتقاد للمدير ليفهم كيف يري الآخرون نقاط قوتهم وضعفهم في عمل الفريق . العمل الجماعي يتم في إطار مشاكل العمل الحقيقية ، فالمشاكل والمواضيع التي يتم التعامل معها هي مشاكل ومواضيع حقيقية ، ان أسلوب تنمية الفريق هي المرحلة التي تبدأ بها عملية تعامل الأخصائيين الرياضيين معا داخل إدارة النشاط الرياضي في صورة عمل جماعي ، حيث يتم إبراز المشكلة الداعية إلى أحداث تطوير تنظيمي عن طريق استقصاء يوجه الي جميع الأخصائيين الرياضيين ومن ثم اختيار الحل المناسب لحلها والتعهد من خلال الأخصائيين الرياضيين للالتزام بالحل المقترح ومن ثم التنفيذ الفعلي لحل هذه المشكلة في شكل جماعي أن في أسلوب تنمية بناء الفريق يتم التركيز على العلاقات مع المرؤوسين وكيفية التعامل معهم وفاعلية العمل كفريق متكامل.

(حسن الشافعي وعبد اللطيف ابراهيم ٢٠٠٧ : ٦ : ٦٢)

يعد بناء الفريق من أكثر أساليب التطوير التنظيمي تطورا وأكثرها استخداما وتطبيقا . واعتمد جهود محاولات التطوير التنظيمي إلى درجة كبيرة علي بناء روح الفريق علي مستوي الجماعة الواحدة أو الجماعات المختلفة وذلك بهدف ايجاد فريق عمل فعال.

(قيس محمد و وليد و عبيس محفوظ ١٩٩٧ : ١٨ : ٢٣٦)

حيث يعد أسلوب بناء فريق العمل على أنه : إحدى تقنيات التطوير التنظيمي المخططة، التي تقوم علي إشراك مجموعه من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة بصوره اختيارية أو إجبارية ضمن فريق عمل طويل أو قصير الأجل . بعدد مناسب من الأعضاء ولديه سلطه بدرجة مناسبة لأداء المهام ومسئوليه جماعية بينهم ولديهم ميل للمشاركة والتعاون في جو مفعم بالثقة المتبادلة وذلك بمساعدة مستشار داخلي أو خارجي بغية تحقيق هدف معين من أهداف المؤسسة. (نعيم عقله و رند اسماعيل ١٩٩٨ : ٢٨ : ٣٣٢)

وان بناء الفريق ينطلق من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسين :

الافتراض الأول: أن يتعاونوا الأفراد على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقة على عاتقهم.

الافتراض الثاني: لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها. ان اكتساب الأخصائيين الرياضيين بالمستويات الادارية بمفهوم بناء فريق العمل يساعد على إيجاد فرق عمل فعالة تساعد على تحقيق أهداف النشاط الرياضي بفعالية. (معتر مصطفى ٢٠٠٦ : ٢٥ : ٦٦)

منذ بداية جهود التطوير التنظيمي وخلال كافة مراحله توجه كافة الجهود تجاه ما يعرف ببناء الفريق ويقوم المستشار باستخدام مجموعه من الأدوات التي تعكس للمجموعة كميته من المهارات اللازمة لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل، ويقوم بقياس الفريق بشكل متكرر في هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر بهدف صقل هذه المهارات وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي وتحسين أداء العمل الجماعي.

(محمد الصيرفي ٢٠٠٧ : ٢١ : ٨٧)

يُعد تشكيل فريق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة إحدى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوفر لديهم

المهارات والقدرات الأزمنة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات.

(موسى سلامة ٢٠١٢ : ٢٦ : ٢٣٩)

تعاين أغلب المؤسسات الحكومية ومنها مديرية النشاط الرياضي والمدرسي من صراعات كبيرة وهذا ما تم ملاحظته من قبل الباحث من خلال خدمته الكبيرة في تلك المديرية تلك الصراعات أدت في الآونة الأخيرة إلى إجراء تغييرات في إدارة النشاط ولمرات عدة تخضع إلى تأثيرات خارجية والمحاصصة الحزبية والمناطقية يتم على أساسها اختيار المسؤولين وهذا انعكس سلباً على حماس العاملين وعدم وجود تفاهات بين العاملين واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة الآخرين وبالتالي إحساس الكثير من العاملين بعدم الانتماء لهذه الدائرة وهنا يرى الباحث ان أسلوب بناء فرق العمل تعد فرصة حقيقية لمعالجة تلك المشاكل لما لهذا الأسلوب أهمية ومنها

-:

- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية.
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين .
- توافر المعلومات الدقيقة عن النواحي المتعلقة بالعمل كافة.
- التركيز الدائم على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة.
- إيجاد نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم.
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل.
- يتمتع أعضاء الفريق بقيم الطاعة والاحترام والتفاهم والثقة.
- إثارة الذات والمشاركة البناءة بالفكر والجهد.
- لدى أعضاء الفريق المشاعر الإنسانية وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوثيق العلاقات.
- يسود أعضاء الفريق روح العمل الجماعي .
- القدرة على ترجمة القيمة إلى حقيقة وأفعال .

(محمد الصيرفي ٢٠١٣ : ٢٠ : ٨١)

أهداف البحث

تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي والمدرسي

١- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

٢-١- منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذا البحث

٢-٢- مجتمع البحث :

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في مديرية النشاط الرياضي واللجان التابعة له وعددهم (٨٠) فرد

٢-٣- عينة البحث:

اشتمل مجتمع أفراد البحث على جميع العاملين في مديرية النشاط الرياضي واللجان التابعة له موزعين بالعمل داخل المديرية وأقسام التربية التابعة للمديرية العامة كما موضح في الجدول (١)

جدول (١): مجتمع وأفراد البحث وعينة البحث الاستطلاعية

م	مجتمع مديرية النشاط الرياضي والمدرسي بابل	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية للبحث	الاستمارات المستبعدة من مجتمع البحث
١	العاملين في المديرية	٨	٢٥	٣
٢	العاملين في تربية الهاشمية	٥	١١	١
٣	العاملين في تربية المسيب	٣	٦	١
٤	العاملين في تربية المحاول	٢	٤	-
٥	العاملين في تربية كوثا	٢	٤	١
المجموع		٢٠	٥٤	٦
النسبة المئوية		%٢٥	% ٧٠.٢	%٤.٨

يوضح جدول (١) إجمالي عدد أفراد مجتمع البحث والذي بلغ (٨٠) فرد، كما يوضح الجدول عدد أفراد العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (٢٠) فرد يمثلون نسبة ٢٥% من مجتمع البحث، كما تم استبعاد عدد (٦) استمارة أي بنسبة ٤.٨% من مجتمع البحث نتيجة لعدم اكتمال إجاباتهم على عبارات الاستبانة حيث أصبح وبذلك بلغ إجمالي عدد استبانات مجتمع البحث الأساسية (٥٤) فرد يمثلون نسبة ٧٠.٢% من مجتمع البحث الأساسية.

٢-٤ - أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في جمع البيانات الاستبيان من تصميم الباحث والمتخصصين في مجال الإدارة الرياضية واتباع الباحث الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة

- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث
 - تحديد محاور الاستبيان وكان عدد المحاور اثنان وهي :-
 - تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي (٢١ عبارة)
 - تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي (١٨ عبارة)
- وقام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية في المدة من ٢٠٢١/٢/١٥ حتى ٢٠٢١/٣/١٠م على عشرون فردا من العاملين في عموم المديرية تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع البحث من غير أفراد عينة البحث وذلك لحساب المعاملات العلمية للاستبانة .

٢-٥ - المعاملات العلمية للاستبيان

للتحقق من الشروط العلمية للاستبيان قام الباحث بحساب الصدق بالأساليب الآتية :

٢-٥-١ - صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تمثله وكذلك حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمجموع المحاور ، ويوضح جدول (٢) معاملات الارتباط بين كل عبارة و المحور المنتمية إليه ، كما يوضح جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والمجموع الكلي لمجموع المحاور .

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة

(ن = ٥٤)

المحور الاول				المحور الثاني			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	٠.٥١٣	١٤	٠.٧٥٨	١	٠.٧١١	١٤	٠.٤٥٩
٢	٠.٥٥٨	١٥	٠.٧٥٤	٢	٠.٦٩٩	١٥	٠.٥٧٩
٣	٠.٥٣٠	١٦	٠.٦٨٤	٣	٠.٦٨٥	١٦	٠.٧١١
٤	٠.٥٧٩	١٧	٠.٦٨٧	٤	٠.٦٥٣	١٧	٠.٦٩٩
٥	٠.٧١١	١٨	٠.٨٨١	٥	٠.٥٥٤	١٨	٠.٦٨٥
٦	٠.٦٩٩	١٩	٠.٥٤٦	٦	٠.٦٨٧	—	—
٧	٠.٦٨٥	٢٠	٠.٦٥٤	٧	٠.٨٨١	—	—
٨	٠.٦٥٣	٢١	٠.٤٥٩	٨	٠.٥٤٦	—	—
٩	٠.٥٥٤	—	—	٩	٠.٦٥٤	—	—
١٠	٠.٤٩٩	—	—	١٠	٠.٨٨١	—	—
١١	٠.٥٦١	—	—	١١	٠.٥٤٦	—	—
١٢	٠.٦٨٧	—	—	١٢	٠.٤٥٩	—	—
١٣	٠.٥٥٣	—	—	١٣	٠.٨٨١	—	—

* قيمة معامل الارتباط (٠.٢١١) دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والمجموع الكلي للاستبانة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط
١	تطوير اداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي	٢٢.١	٣.٣	٠.٧٩
٢	تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي	٢٤.٤	٢.٥	٠.٦٨
	المجموع	٢٥١.٧	٢٢.٧	٠.٧١

* قيمة معامل الارتباط (٠.٢١١) دالة إحصائيا عند مستوى معنوي (٠.٠٥)

٢-٥-٢ - ثبات الاستبيان

وللتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام بطريقة التجزئة التصفية، ويوضح جدول (٤) قيم معامل الثبات الاستبيان وفقا لطريقة التجزئة التصفية .

جدول (٤)

قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

قيمة معامل الارتباط		محاور الاستبانة
الأرقام الفردية والزوجية	للجزئين الأول والثاني	
٠.٨٧٣	٠.٨٦٢	تطوير اداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
٠.٨٨٢	٠.٩٠١	تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي
٠.٨٣٥	٠.٨٢٣	المجموع

وقد بلغ قيمة معامل الثبات الاستبانة ما بين (٠.٧٩٠ - ٠.٩٠١) وفقا لارتباط بيرسون بين الجزئين الأول والثاني ، وكذلك بلغ قيمة معامل الثبات بين الأرقام الفردية والزوجية ما بين (٠.٨٧٣ - ٠.٨٧٧) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

٢-٦ التجربة الرئيسة :

وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة البحث بعد التأكد من الصدق والثبات وذلك في المدة من ٣/٣٠ / ٢٠٢١ حتى ٢٠٢١/٤/١٥ وكما قام باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث.

٢-٧ الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحث

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية spss لمعالجة البيانات إحصائيا.

عرض النتائج ومناقشتها:

جدول (٥)

المحور الاول : تطوير اداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي

ن = (٥٤)

ت	العبارات	نعم		لا	
		ك	%	ك	%
	يهدف أسلوب بناء الفريق تطوير اداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي تعمل ادارة النشاط الرياضي على :				
١-	تعمل على بناء روح الثقة والتعاون بين العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.	٣٦	٦٦,٦٧	١٨	٣٣,٣٣
٢-	تقوم بتنمية المهارات الإدارية للعاملين وزيادة أدائهم الإداري.	٣٢	٥٩,٢٥	٢٢	٤٠,٧٤
٣-	تعمل على مشاركة العاملين بالمديرية بصنع القرارات	٢٦	٤٨,١٤	٢٨	٥١,٨٥
٤-	تعمل على تحسين العلاقات بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي بين الرؤساء والمرؤوسين.	٣٧	٦٨,٥١	١٧	٣١,٤٨
٥	تسهل عمليات الاتصال بين العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي والإدارات الأخرى .	٤٢	٧٧,٧٨	١٢	٢٢,٢٢
٦	تقوم بتهيئة البيئة والمناخ المناسب لتحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.	٤٦	٨٥,١٨	٨	١٤,٨١
٧	تدعم آراء واقتراحات وابتكارات وإبداعات العاملين.	٣٦	٦٦,٦٧	١٨	٣٣,٣٣
٨	لديها الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام	٤٢	٧٧,٧٨	١٢	٢٢,٢٢

				المطلوب انجازها بادراه النشاط الرياضي والمدرسي	
٩	٢٨	٥١,٨٥	٢٦	٤٨,١٤	تعمل على تحديد المشكلات التي يمكن حدوثها بادراه النشاط الرياضي والمدرسي
١٠	١٨	٣٣,٣٣	٣٦	٦٦,٦٧	تمنح حرية التصرف في أداء المهام المطلوبة من خلال السلطة الممنوحة لكل فرد داخل الفريق.
١١	٢٨	٥١,٨٥	٢٦	٤٨,١٤	تعمل على تحسين مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين بادراه النشاط الرياضي والمدرسي.
١٢	٣٩	٧٢,٢٢	١٥	٢٧,٧٨	تقوم بالمحافظة علي القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة بادراه النشاط الرياضي والمدرسي
١٣	٣٤	٦٢,٩٦	٢٠	٣٧,٠٣	تحد من الصراعات بين العاملين داخل مديرية النشاط
١٤	٢٨	٥١,٨٥	٢٦	٤٨,١٤	تمنح العاملين بمختلف المستويات الإدارية داخل إدارة النشاط الرياضي والمدرسي قدر معين من المسئولية لأداء مهامهم
١٥	٣٨	٧٠,٣٧	١٦	٢٩,٦٢	تزيد من درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
١٦	٣٧	٦٨,٥١	١٧	٣١,٤٨	تقوم بتحسين علاقات العمل وتحقيق العدالة بين العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
١٧	٣٦	٦٦,٦٧	١٨	٣٣,٣٣	تعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بادراه النشاط الرياضي والمدرسي
١٨	٣٢	٥٩,٢٥	٢٢	٤٠,٧٤	تشارك العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي في تطوير أنظمة ولوائح العمل.

١٩	تعمل على التوسع في استخدام التطورات التكنولوجية الحديثة بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي	١٤	٢٥,٩٢	٤٠	٧٤,٠٧
٢٠	يتبنى أسلوب تنمية بناء الفريق التوسع في تطبيق اللامركزية أو التفويض بالعمل بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي	١٨	٣٣,٣٣	٣٦	٦٦,٦٧
٢١	تمنع الازدواجية والتداخل بين المستويات الإدارية بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.	٤٠	٧٤,٠٧	١٤	٢٥,٩٢

عرض نتائج ومناقشة المحور الأول : تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي

والمدرسي

يتضح من الجدول (٥) إن نسبة اتفاق حول عبارات المحور الأول : تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي للعبارات (٥ - ٦ - ٨ - ١٢ - ١٥ - ٢١) تراوح ما بين (٧٠.٣٧% - ٨٥.١٢%) لصالح (نعم) أي تقوم الإدارة تسهل عمليات الاتصال بين العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي والإدارات الأخرى ، تقوم بتهيئة البيئة والمناخ المناسب لتحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.، لديها الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها بإداره النشاط الرياضي والمدرسي،تقوم بالمحافظة علي القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة بإداره النشاط الرياضي والمدرسي،تمنع الازدواجية والتداخل بين المستويات الإدارية بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي ، تزيد من درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي وهنا يرى الباحث ان الإدارة تحاول الوصول إلى استقرار في إدارة الأعمال الموكلة إليها وفي نفس الوقت عليها الاهتمام بشكل أوسع لتحسين وتطوير ذلك الاداء بما يضمن استقرار وظيفي أفضل يضمن مخرجات تساهم في زيادة حب الانتماء لتلك الدائرة، أن النشاط الرياضي مجال طبيعي للتربية الأخلاقية والاجتماعية لذلك حين نمدح خلقا نقول انه خلق رياضي لذلك فهو من أفضل المجالات التي تساهم في تحقيق الدور الأخلاقي للعملية التربوية.

(عصام الدين ٢٠١٢ : ١٥ : ٣٨)

يرتكز نجاح أي منظمة من خلال دمج أهداف الأفراد فلا بد من مشاركة الأفراد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات حتى تكون الأهداف ذات قيمة فأصبحت اليوم عملية وضع الرؤية وتحديد الاتجاه الهدف الرئيسي للمنظمة عملية مشتركة ونتاجا لتفاعل مجهود الإدارة والعاملين.

(فاتن ابو بكر ٢٠٠١ : ١٧ : ٣٩)

كما أظهرت نتائج الفقرة (١٩) تعمل على التوسع في استخدام التطورات التكنولوجية الحديثة بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي لصالح لا بنسبة ٧٤,٤% وهنا يرى الباحث ان على الإدارة الاهتمام بما تقدمه التكنولوجيا من تحسين وتطوير الاداء الإداري للعاملين ولجميع مستوياتهم أما بقية العبارات فكانت النتائج متقاربة وفروق بسيط بين آراء عينة البحث وهنا يرى الباحث إن ذلك التقارب جاء لسببين أما مخاوف من إعطاء الرأي من قبل عينة البحث نتيجة الوضع الاجتماعي أو الإحراج رغم تأكيد الباحث سرية وأمانة تلك الآراء وان ما يقوم به الباحث هو لتطوير وتمكين الإدارة من تحقيق أهدافها بالشكل الأفضل والسبب الثاني هو عدم معرفة الإدارة بأهمية أسلوب تنمية بناء الفريق والتوسع في تطبيق اللامركزية أو التفويض بالعمل بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي ومشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل والعمل على تحسين علاقات العمل وتحقيق العدالة بين العاملين وأهمية منح العاملين بمختلف المستويات الإدارية داخل إدارة النشاط الرياضي والمدرسي قدر معين من المسؤولية لأداء مهامهم والعمل على وضع حد من الصراعات بين العاملين داخل مديرية النشاط و العمل على تحسين مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين و تعمل على تحديد المشكلات التي يمكن حدوثها و تعمل على مشاركة العاملين بالمديرية بصنع القرارات والقيام بتنمية المهارات الإدارية للعاملين وزيادة أدائهم الإداري

ان تطوير الجماعات وفرق العمل تتجسد أهداف التطوير التنظيمي من خلال زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والاداء وصناعة القرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة وتكامل الأدوار وكذلك إكسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا واليات إدارة الحوار وتبادل الخبرات بشكل يزيد من موارد وطرق حل المشكلات ويسرع الانجاز وتبصيرهم بأهمية ممارسة التمكين لان التمكين يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي ويزيد من حرية التصرف في أداء المهمات واتخاذ القرارات مما يسهم في تطوير الاداء وتجديده باستمرار .

(ظاهر محسن و احمد حسن ٢٠١٠ : ١١ : ٦٤)

يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج ودراسة عادل كمال شعبان (٢٠٠٤) (١٢) على أن مراعاة قدرات الموظفين يعطى لهم ثقة بالنفس ويحثهم على أداء الأعمال بكفاءة ويؤدي ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية المطلوبة للمنظمة .

وأكدت نتائج دراسة سامر عبد المجيد البشاشة و محمد احمد الحراشة (٢٠٠٦) (٨) ونتائج دراسة اشرف السيد عبد الباري (٢٠٠٥) (٣) ان بناء فرق العمل توصف بانها من أفضل الأساليب الإدارية الحديثة لحل المشكلات والمساعدة في الأنشطة وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحليل المعلومات كما إنها تساعد على توليد الأفكار الجديدة ومقترحات التطوير وتنمية مهارات الأعضاء إضافة إلى كونها تساعد على تحقيق الرضا والانتماء إلى المنظمة وان فرق العمل أسلوب إداري عصري لاستقطاب اكبر قدر ممكن من أفكار ومقترحات العاملين في المنظمة للوصول للأهداف المنشودة .

جدول (٦)

المحور الثاني: تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي

ن = (٥٤)

ت	العبارات	نعم	لا
---	----------	-----	----

	ك	%	ك	%	
١	٨	١٤,٨١	٤٦	٨٥,١٨	يتم تعيين القيادات الإدارية بالنشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لكفاءتهم وخبراتهم
٢	٤٨	٨٨,٨٩	٦	١١,١١	يوجد قصور في توصيف بعض الوظائف بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
٣	٩	١٦,٦٧	٤٥	٨٣,٣٣	يتم مراجعة التوصيف الوظيفي لإدارة النشاط الرياضي والمدرسي باستمرار
٤	٧	١٢,٩٦	٤٧	٨٧,٠٣	يوجد دليل تنظيمي لكل وظيفة من وظائف إدارة النشاط الرياضي والمدرسي.
٥	٨	١٤,٨١	٤٦	٨٥,١٨	تهتم إدارة النشاط الرياضي والمدرسي بوضع توصيف وظيفي للعاملين
٦	٩	١٦,٦٧	٤٥	٨٣,٣٣	تعمل الإدارة على معالجة القصور في التوصيف الوظيفي
٧	٢٨	٥١,٨٥	٢٦	٤٨,١٤	يوضح التوصيف الوظيفي التعاون والعمل المشترك بين العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
٨	١٥	٢٧,٧٨	٣٩	٧٢,٢٢	يتم إيضاح وإعلان التوصيف الوظيفي لكل الوظائف
٩	٢٨	٥١,٨٥	٢٦	٤٨,١٤	يتم اختيار العاملين حسب المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة
١٠	١٦	٢٩,٦٢	٣٨	٧٠,٣٧	تقوم الإدارة بالتحديث المستمر للتوصيف الوظيفي
١١	٤٢	٧٧,٧٨	١٢	٢٢,٢٢	وضوح الواجبات والمسؤوليات للعاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
١٢	٢٩	٥٣,٧٠	٢٥	٤٦,٢٩	تهتم الإدارة بالتدرج الوظيفي للعاملين
١٣	٢٥	٤٦,٢٩	٢٩	٥٣,٧٠	يتم تعيين العاملين في النشاط الرياضي والمدرسي وفقاً للتوصيف الوظيفي الموضوع
١٤	٣٠	٥٥,٥٦	٢٤	٤٤,٤٤	تحدد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الفريق وبما يتناسب مع أعمالهم وحسب اختصاصاتهم.

الشروط الواجب اتباعها في اختيار مسئول العمل				
١٥	عدد سنوات الخبرة لا تقل عن (١٠ سنوات)	٤٢	٧٧,٧٨	١٢
١٦	حاصل مؤهل عالي اختصاص إدارة الأعمال .	٣٨	٧٠,٣٧	١٦
١٧	مشارك في دورات تأهيلية للإدارة والقيادة	٤٤	٨١,٤٨	١٠
١٨	يجيد استخدام الحاسوب والأجهزة الحديثة	٣٦	٦٦,٦٧	١٨

عرض المحور الثاني ومناقشته: تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي

يبين في الجدول (٦) ان نسبة الاتفاق حول عبارات المحور الثاني : تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين في مديرية النشاط الرياضي ما بين (٧٠,٣٧% - ٨٧,٠٣%) لصالح (لا) وهي العبارات (يتم تعيين القيادات الإدارية بالنشاط الرياضي والمدرسي وفقا لكفاءتهم وخبراتهم و يتم مراجعة التوصيف الوظيفي لإدارة النشاط الرياضي والمدرسي باستمرار و يوجد دليل تنظيمي لكل وظيفة من وظائف إدارة النشاط الرياضي والمدرسي وتهتم إدارة النشاط الرياضي والمدرسي بوضع توصيف وظيفي للعاملين و يتم إيضاح وإعلان التوصيف الوظيفي لكل الوظائف وتقوم الإدارة بالتحديث المستمر للتوصيف الوظيفي)

ان التوظيف من الوظائف الإدارية التي تهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة ، وان هذه الموارد البشرية التي حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف هي أهم مواردها والمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملى المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف.

(عاطف عبد الله ٢٠١٣ : ١٣ : ٤٠)

ان تحديد الوظيفة يعد أمر ضروري عند وصف الوظيفة حيث تشمل واجبات الوظيفة في بطاقة الوصف على الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت إلى آخر.

(صالح عبد الباقي ٢٠٠٠ : ١٠ : ١١٣)

إن العناصر البشرية كافة في المؤسسة يجب ان يتم اختيارهم على وفق شروط محدده بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة وتعينهم في العمل الذي يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وميولهم. (عمر وصفي ٢٠٠١ : ١٦ : ١٤٣)

يجب ان يتناسب المستوى العلمي ونوعيته وعدد سنوات الخبرة والتدريب مع طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعبائها بطريقة فعالة.

(محمد سعيد ٢٠٠٣ : ١٩ : ٧٦)

أما ما يخص الشروط الواجب أتباعها في اختيار مسؤول العمل فقد اتجهت آراء عينة البحث نحو نعم عدد سنوات الخدمة لا تقل عن ١٠ سنوات ويحمل مؤهلات علمية ومشارك في دورات تأهيل خاصة بالإدارة . حيث أكدت نتائج دراسة رأفت سعيد هنداوي السباعي(٢٠١٢)(٧) على ضرورة وضع التوصيف الوظيفي الى مدير النشاط الرياضي ومهامه ومسؤولياته وواجبات الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية الحاصل عليها والقدرات اللغوية والقدرات السلوكية والجسمانية. يؤكد ، إن الخبرة من المواصفات الفنية التي يجب ان تتوفر في شاغل الوظيفة حيث تعبر الخبرة عن الممارسات الفعلية للفرد في وظيفة معينه وتحت ظروف او مواقف معينه.

(محمد الصيرفي ٢٠٠٦ : ٢٢ : ٢٢٦)

كما أوضحت آراء عينة البحث قي الجدول رقم (٦) يوجد قصور في توصيف بعض الوظائف بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي ٨٨,٨٩% لصالح (نعم) هذا ما أكدته نتائج دراسة أيمن محمد إبراهيم (٢٠٠٩) (٤) ونتائج دراسة أسامة احمد عبد السلام (٢٠٠٨) (٢) ضرورة تطوير وتوضيح الوصف العام للوظيفة وتحديد الواجبات والمسؤوليات وشروط شاغل الوظيفة والتدرج الوظيفي الصحيح كما بينها عبد الحميد عبد السلام (٢٠١٢): يتم تقسيم المنشأة إلى وظائف أساسية ووظائف فرعية وتسد هذه الوظائف لأشخاص حسب تخصصهم وخبراتهم (عبد الحميد ٢٠١٢ : ١٤ : ١٠٥)

أهم النتائج والتوصيات

النتائج :

أولاً : المحور الأول : تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي:

- حاجة الإدارة إلى معرفة أهمية أسلوب تنمية بناء الفريق والتوسع في تطبيق اللامركزية أو التفويض بالعمل بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
- ضعف مشاركة العاملين بالمديرية بصنع القرارات والقيام بتنمية المهارات الإدارية للعاملين وزيادة أدائهم الإداري
- ضعف مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل
- عدم منح العاملين بمختلف المستويات الإدارية داخل إدارة النشاط الرياضي والمدرسي قدر معين من المسؤولية لأداء مهامهم
- لا توجد برامج تعمل على تحسين مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين
- لا توجد تحديد للمشكلات التي يمكن حدوثها والعمل على وضع حد من الصراعات بين العاملين داخل مديرية النشاط
- تسعى إدارة النشاط الرياضي والمدرسي إلى الحصول على رضا وظيفي للعاملين
- الاستفادة من التقدم التكنولوجي في تطوير الاداء الإداري للعاملين ضعيف

ثانياً: المحور الثاني: تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي :

- لا يتم تعيين القيادات الإدارية بالنشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لكفاءتهم وخبراتهم
- لا توجد مراجعة للتوصيف الوظيفي لإدارة النشاط الرياضي والمدرسي
- عدم معرفة العاملين بوجد دليل تنظيمي لكل وظيفة من وظائف إدارة النشاط الرياضي والمدرسي
- عدم اهتمام إدارة النشاط الرياضي والمدرسي بوضع توصيف وظيفي للعاملين و يتم إيضاح وإعلان التوصيف الوظيفي لكل الوظائف
- وجود قصور في عملية التحديث المستمر للتوصيف الوظيفي

التوصيات

أولاً : المحور الأول : تطوير أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي

١- مشاركة العاملين بالمديرية بصنع القرارات

- ٢- القيام بتنمية المهارات الإدارية للعاملين وزيادة أدائهم الإداري
- ٣- منح العاملين بمختلف المستويات الإدارية داخل إدارة النشاط الرياضي والمدرسي قدر معين من المسؤولية لأداء مهامهم
- ٤- وضع برامج تعمل على تحسين مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين
- ٥- الاهتمام ببرامج تعمل على الحد من الصراعات من خلال إشراك الجميع في الواجبات المناطة للعاملين وحل المشاكل التي وإزالة العقبات تواجههم تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتطبيق العدالة
- ٦- الاستفادة من التقدم التكنولوجي في تطوير الاداء الإداري للعاملين

ثانياً: المحور الثاني: تطوير التوصيف الوظيفي الحالي للعاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي :-

١. يتم تعيين القيادات الإدارية بالنشاط الرياضي والمدرسي وفقاً لكفاءتهم وخبراتهم
٢. إن توضح وتعلن الواجبات والمسؤوليات لجميع العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.
٣. لا يتم تعيين العاملين حسب التوصيف الوظيفي والمؤهل العلمي المطلوب بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.
٤. يوجد قصور في التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي.
٥. لا يتم مراجعة التوصيف الوظيفي بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي باستمرار.
٦. لا يوجد دليل تنظيمي لكل وظيفة من وظائف إدارة النشاط الرياضي والمدرسي .
٧. اختصاصات ومسؤوليات العاملين بإدارة النشاط الرياضي والمدرسي غير معلن وغير واضحة وغير محدده.
٨. لمعالجة القصور التحديث المستمر للتوصيف الوظيفي لإدارة النشاط الرياضي والمدرسي وإيضاح وإعلان التوصيف الوظيفي واختيار العاملين حسب المؤهلات العلمية والخبرة .

مراجع البحث

١. احمد ماهر
التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ،
الدار الجامعية ،الإسكندرية ،٢٠٠٧م.
٢. اسامه احمد عبد السلام
إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الاداء
الإداري بوزارة الشباب رسالة ماجستير غير منشوره ، ٢٠٠٨م
٣. اشرف السيد عبد الباري
نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول
(بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية)،رسالة دكتوراه غي
منشوره ،كلية التجارة،جامعة عين شمس،٢٠٠٥م.

٤. أيمن محمد إبراهيم
الإعداد المهني والتوصيف الوظيفي لمعدي البرامج الرياضية
بالتلفزيون المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية
الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٩م.
٥. حسن احمد الشافعي
دور التطوير التنظيمي في إعداد المدرب الرياضي لبعض فرق
الألعاب الجماعية رسالة ماجستير غير منشورة ١٩٩١م.
٦. حسن احمد الشافعي
عبد اللطيف إبراهيم
المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية
البدنية والرياضية الطبعة الأولى ،دار الوفاء للطباعة والنشر
،الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
٧. رأفت سعيد هنداوي
برمجة الأهداف وتطبيقاتها في تحليل الوظائف بالأندية
الرياضية، رسالة دكتوراه منشورة ،كلية التربية الرياضية للبنين،
جامعة الإسكندرية، ٢٠١١م .
٨. سامر عبد المجيد
البشاشة و محمد احمد
الحراشة
اتجاهات العاملين في أمانة عمان الكبرى نحو اثر خصائص فرق
العمل في فاعلية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية) كلية إدارة الأعمال،
جامعة مؤتة ، الأردن ، بحث منشور مجلة جامعة دمشق للعلوم
الاقتصادية عدد ٢ مجلد ٢٢، ٢٠٠٦م.
٩. صالح مهدي محسن
وظاهر محسن منصور
الإدارة والإعمال ، الطبعة ٢ ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان،
٢٠٠٨م.
١٠. صلاح الدين عبد الباقي
ادارة المارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية،
الإسكندرية ، ٢٠٠٠م .
١١. طاهر محسن منصور
احمد حسن صالح
التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات -
الاستراتيجيات والعمليات ، المناهج والتقنيات) ، الطبعة الأولى ،
دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠م .

١٢. عادل كمال شعبان
تصميم مقياس للفعالية التنظيمية لبعض الهيئات الرياضية، رسالة
دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، القاهرة
٢٠٠٤م .
١٣. عاطف عبد الله المكاوي
الموظف الإداري ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ط١ ، القاهرة
٢٠١٣م .
١٤. عبد الحميد عبد السلام
الإدارة منهج وأسلوب ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية،
٢٠١٢م .
١٥. عصام الدين متولي عبد
النشاط المدرسي بين النظرية والتطبيق العملي ، دار الوفاء لدنيا
الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١٢م .
١٦. عمرو وصفي عقيلي
مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)،
دار الأوائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠١م .
١٧. فاتن أبو بكر محمد
نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمة ،دار
ايترا لل نشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م .
١٨. قيس محمد المؤمن
حسين حريم محمد
وليد دعديس كريشان
محفوظ احمد جوده
التمية الإدارية ، دار زهران للنشر والطباعة، عمان ، الأردن،
١٩٩٧م .
١٩. محمد سعيد سلطان
إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،
٢٠٠٣م .
٢٠. محمد عبد الفتاح الصيرفي
بناء فرق العمل ،مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية ، ٢٠١٣م
٢١. —
التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ،
الإسكندرية ، ٢٠٠٧م .
٢٢. —
هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية ،

٢٠٠٦م.

٢٣. — التنظيم الإبداعي، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس

الدولية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ م .

٢٤. محمود داود الربيعي التنظيم الإداري في العمل الرياضي ، دار الضياء للطباعة

والتصميم ، ط٢، النجف الأشرف ، العراق ٢٠١٠ م .

٢٥. معتز مصطفى عبد الجواد تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي لتحقيق أهداف النشاط

الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب (جامعة الإسكندرية) ،

رسالة ماجستير منشورة (جامعة الإسكندرية ، كلية التربية

الرياضية للبنات) ، ٢٠٠٦ م .

٢٦. موسى سلامه اللوزي التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثه ، ط٥ ، دار وائل

للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٢ م .

٢٧. — التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ،

٢٠٠٢م.

٢٨. نعيم عقله نصير سبناء الفريق : دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر

سمات العمل كفرق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في

الأردن ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٨- عدد ٢ ، ١٩٩٨ م .

رائد إسماعيل عباينة

المراجع الأجنبية

29. Tucker - Marcie-Semerad Acase study:the impact of a strategic planning process on the organizational Administrative culture within a regional two-year community college (2003).
30. Brown D.& Harvey, D An Experimental Approach to Organization Development, 7ed, Prentice-Hall International, New Jersey (2006).
31. Ferris , Geraid Human Resources Management Perspectives, Context, Functions, and Outcomes, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

-
32. Woodal , Jean & Winstanley Management Development Strategy, Practice Bleak Well Business, Oxford, 2002.
33. Stephen Bach & Keith Sisson Personnel Management, A comprehensive Guide To Theory and Practice, 3rd Ed., Black Well Publishers, LTD, London, 2000 .
34. David L. Braadford and W. Reinventing Organization Development :New Approaches to Change in Organization (San Warner Burke Francisco :Pfeiffer Publishing), 2005, P12.