

## Research Paper

# دور التطوير التنظيمي في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر العاملين في وحدة النشاط الرياضي بقسم التربية قضاء هيت حكمت عبد الجليل اسماعيل

مديرية تربية الأنبار / قسم تربية هيت. [hakmitaljisani098@gmail.com](mailto:hakmitaljisani098@gmail.com)

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspesj.2026.167589.1339>

Submission Date Online 2025-12-14

Accept Date 2023-03-01

## المستخلص

أجرى الباحث دراسته الحالية والموسومة (التطوير التنظيمي ودوره في فاعلية القرار الإداري من وجهة نظر العاملين بوحدة النشاط الرياضي قسم تربية قضاء هيت) ، والتي يكون الهدف منها التعرف على التطوير التنظيمي ودوره في فاعلية القرارات لدى العاملين في وحدة النشاط الرياضي والكشفي لقسم تربية قضاء هيت ، والذي هدف منه التعرف على دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإداري . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي من خلال استعمال استبانة خاصة بالتطوير التنظيمي ، وتطبيقها على عينة من العاملين في وحدة النشاط ، وبعد اتمام جميع الإجراءات والمعاملات الإحصائية على البيانات التي تم الحصول عليها من اجابة المفحوصين استنتج الباحث عدة استنتاجات منها : ان التطوير التنظيمي له دور في فاعلية القرارات الادارية في وحدة النشاط الرياضي . ان ابرز مجال في مقياس التطوير الاداري ذا علاقة بفاعلية القرارات هو مجال الهيكل التنظيمي مما يدل على ان اساس تقبل القرارات واتباعها وتنفيذها يأتي من وجود العدالة في توزيع المهام والمناصب داخل الوحدة . وعلى وفق هذه الاستنتاجات اوصى الباحث بعدة توصيات منها : العمل على تطوير المهارات الادارية والقيادية لدى العاملين في وحدة النشاط الرياضي والكشفي في قسم تربية هيت من خلال اجراء الدورات التطويرية المختلفة واشراكهم فيها . السماح للعاملين في وحدة النشاط الرياضي في المشاركة باتخاذ القرارات ، اذ يسهم ذلك في فاعلية تلك القرارات وزيادة الانتاجية العملية في الوحدة .

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي, القرار الإداري, وحدة النشاط الرياضي

## The role of organizational development in enhancing the effectiveness of administrative decision-making from the perspective of employees in the sports activity unit of the Education Department in Heet District

Hikmat Abdul Jalil Ismail

Anbar Education Directorate / Hit Education Department

## Abstract

The researcher conducted his current study, entitled (Organizational Development and its Role in the Effectiveness of Administrative Decisions from the Perspective of Employees in the Sports Activity Unit, Education Department of Heet District, The researcher used the descriptive approach with an analytical method by using a questionnaire specific to organizational development and applying it to a sample of employees in the activity unit. After completing all the procedures and statistical treatments on the data obtained from the respondents' answers, the researcher drew several conclusions, including :

1.A relationship exists between organizational development and the effectiveness of administrative decisions within the sports activity unit.

2.The most prominent area in the administrative development scale related to decision effectiveness is the organizational structure, indicating that the acceptance, adherence, and implementation of decisions stem from a fair distribution of tasks and positions within the unit.

Based on these findings, the researcher recommends several measures, including: 1- Developing the administrative and leadership skills of staff in the Sports and Scouting Unit of the Hit Education Department by conducting and participating in various development courses.

2- Allowing staff in the Sports and Scouting Unit to participate in decision-making, as this contributes to the effectiveness of those decisions and increases the unit's operational productivity.

**Keywords:** Organizational development, administrative decision, sports activity unit.

## 1-التعريف بالبحث

### 1-1 المقدمة وأهمية البحث

عملية التطوير المستمر هي عملية واجب القيام بها في كل مجالات الحياة وتفاصيلها وهي السمة التي ينبغي ان يتميز بها كل فرد ناضج في المجتمع , كذلك هي السمة التي ينبغي ان تتصف بها المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة , وبدون ذلك تصبح الامور روتينية ذات رتابة مملة متهيئة للتوقف وعدم الاستمرارية , وقد اصبحت عملية تطوير المؤسسات والعاملين من أهم القضايا التي تهم المختصين بالشأن الاداري والتنظيمي في هذه المؤسسات لاسيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي , وهذه العملية تركز دائما على البيئة للمؤسسة والتي تتكون من مجموعة من العناصر الانسانية فيه , وما يتم بينهم من تفاعلات وعلاقات مع عدم تجاهل البيئة الخارجية , وجميع ذلك يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم الادارية مثل اتخاذ القرارات وفاعلية هذه العملية الادارية .

اذ ان عملية اتخاذ القرار تعد من الامور المهمة التي تأتي في مقدمة الاهتمامات لدى اصحاب الادارة أو المسؤولين في القادات الادارية للمؤسسات , ومن الضروري ان تحظى هذه العملية بالتطوير والتحديث والتعرف على أهم مقومات نجاحها في مختلف الظروف , وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون ذلك.

ان اي التغيير في المؤسسة يتطلب توازناً جديداً يكفل لهذه المؤسسة بقائها وديمومة عملها وزيادة فاعليتها في ضل بيئة ديناميكية تنافسية كثيرة التغير , ويشمل هذا التغيير عدداً كبيراً من الجوانب التي تبنى عليها هذه المؤسسات ومنها التطوير التنظيمي واتخاذ القرار .

وتعد وحدة النشاط الرياضي من الوحدات التي تشبه بالمؤسسات العملية الميدانية , وذلك لما تقوم به من مجموعة من المهام والانشطة العملية والمتعددة والموجه للطلاب والتلاميذ في المدارس , وهذا الامر يتطلب الجهد المضاعف والتنظيم في كل الجوانب المرتبطة بها كذلك العمل الدائم على تطوير منهاجيتها واساليب عملها ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة وهو التعرف على مدى فاعلية التنظيم الحالي لوحدة الأنشطة الرياضية باتخاذ القرارات وفعاليتها في تحقيق الاهداف المطلوبة .

### 1-2 مشكلة البحث

تتميز اقسام و وحدات النشاط الرياضي في مديريات التربية بالعراق بخصوصيتها في اداء عملها والمهام المطلوبة منها , وذلك لارتباطها المباشر بالطلبة وكذلك ارتباطها بالقيادة الادارية للمديرية مما يؤثر على اليات اتخاذ القرار لديها , لذلك ينبغي ان تكون القرارات الادارية الصادرة عن هذا القسم ملائمة للواقع الحقيقي للعملية التربوية الموجودة كذلك ينبغي ان تكون متفقة مع ما يصدر من المؤسسة التربوية من قرارات وتعليمات تخص النشاط الرياضي والفعاليات الرياضية التي ينبغي ان يشرف عليها هذا القسم لذلك وجب على جميع المختصين والمرتبطين بهذا القسم العمل على تطوير الانظمة الادارية العاملة فيه وتقسيم اعماله على حسب ما تستوجبه المصلحة العامة للقسم , بما يجعل من القرارات الصادرة عنه ملائمة للواقع والوضع المحيط به , ولكون الباحث مدرس تربية رياضية يعمل في المدارس التابعة لقسم تربية هيت وجد من الضروري البحث في هذا الموضوع وهو عملية التطوير الاداري ومعرفة ما هي تأثيراته على اتخاذ القرارات وفعاليتها لدى العاملين في وحدة النشاط الرياضي التابعة لقسم تربية قضاء هيت , لذا حددت المشكلة بالاجابة عن التساؤل التالي : هل للتطوير التنظيمي في شعبة النشاط الرياضي دورٌ باتخاذ القرارات الادارية ؟

### 1-3 اهداف البحث

1. التعرف على التطوير التنظيمي لدى وحدة النشاط الرياضي لقسم تربية هيت .
2. التعرف على دور التطوير التنظيمي في اصدار القرارات الادارية لدى العاملين في وحدة النشاط الرياضي لتربية هيت .

### 1-4 مجالات البحث

- 1-4-1 المجال البشري : الموظفون في وحدة النشاط الرياضي في قسم تربية هيت .
- 1-4-2 المجال الزمني : من 7 / 4 / 2025 الى 12 / 5 / 2025 .
- 1-4-3 المجال المكاني : مقر وحدة النشاط الرياضي التابع لقسم تربية هيت – الانبار .

### 1-5 تحديد المصطلحات

التطوير التنظيمي : وهو عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة ( افراد – جماعات) بحيث يمكنها الانتقال من الوضع القائم الى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في اطار كلي من

الامكانات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كما ذكرها (احمد ابراهيم , 1999) تمكن المنظمة من مواجهة متطلبات التغيير بكافة انواعه الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية.<sup>1</sup> اصدار القرار : عرفها (ناصر محمد, 1997) بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل بعد الدراية الموسعة للوضع القائم وتحليل المعطيات وجوانب المشكلة واستنباط الرأي الواقعي الكفيل بحل المشكلة او تسير العمل.<sup>2</sup>

## 2- منهج البحث واجراءاته الميدانية

### 1-2 منهج البحث

استخدم الباحث في دراسته الحالية المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي , اذ ان المنهج الوصفي هو المنهج الكفيل بوصف الحالة من خلال الاعتماد على تحليل البيانات واظهار النتائج والمقارنة مع ما هو موجود وما هو ممكن , اذ ان المنهج الوصفي كما ذكرته (ذوقان عبيدات , 2007) " منهجية في البحث تُستخدم لجمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة معينة، أو حدث محدد، أو موضوع معين، بهدف فهم الظاهرة المدروسة وتحديد وضعها الراهن، كما انه استكشاف نقاط القوة والضعف المتعلقة بها. وذلك من أجل تقييم مدى ملاءمة هذه الحالة الحالية أو الحاجة لإجراء تغييرات طفيفة أو جذرية فيها."<sup>3</sup>

### 2-2 مجتمع البحث وعينته

استهدف الباحث في دراسته الحالية فئة محددة كمجتمع للبحث وهم مدرسي التربية الرياضية والمدرسين والموظفين في قسم النشاط الرياضي بقسم تربية هيت , ولمحدودية عددهم والذي يبلغ ( 18 ) موظفاً اتخذهم الباحث كعدد كلي لعينة لبحثه , اذ تم اختيار (3) منهم كعينة استطلاعية والباقي البالغ عددهم (15) عينة رئيسة .

### 2-3 الاجهزة والادوات والوسائل المستخدمة في البحث :

ادوات ووسائل جمع المعلومات "هي الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته مهما كانت تلك الادوات ، بيانات، أجهزة من اجل التوصل الى النتائج المطلوبة تحقيقاً لهدف او اهداف البحث " لذا استخدم الباحث الادوات والاجهزة التي تلائم متطلبات البحث وهي :

1. المصادر والمراجع العربية والأجنبية.
2. المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء والمختصين .
3. شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت) .
4. الاختبارات والمقاييس.
5. الملاحظة العلمية.
6. الوسائل الإحصائية.
7. استبانة خاصة بالتطوير التنظيمي .
8. استمارة استطلاع الخبراء لتحديد صلاحية الاختبار .
9. فريق العمل المساعد.

### 2-4 اجراءات البحث الميدانية

#### 2-4-1 تحديد اداة بالبحث

ولتحقيق اهداف الدراسة الحالية استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق اهداف البحث والاجابة عن سؤاله الرئيس اذ قام الباحث بتبني الاستبانة المستخدمة من قبل الباحث ( عصام محمد , 2008) في بحثه المعنون ( التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية)<sup>4</sup> , والتي تكونت من (67) فقرة موزعة على (7) مجالات رئيسة كما هو مبين في جدول (1) اذ تناولت هذه الاستبانة المجالات المرتبطة بأليات الادارة وتنظيمها كذلك الجوانب المتهينة والصالحة للتطوير الاداري فيها , وقد تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الاختبار والقياس , والادارة والتنظيم الرياضي , لأبداء آرائهم فيها ومدى صلاحيتها لتحقيق

<sup>1</sup> - أحمد ابراهيم : التطوير التنظيمي للتعليم , جامعة القاهرة , معهد البحوث والدراسات التربوية , 1999 , ص36.  
<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي : مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي واهدافه , ورقة مقدمة الى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية , الرياض , معهد الادارة العامة, 1997 , ص9.  
<sup>3</sup> - ذوقان عبيدات : البحث العلمي، مفهومه، ادواته، اساليبه ، الطبعة 3، عمان ، دار الفكر للتوزيع والنشر ، 2007، ص186.  
<sup>4</sup> - عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة , غزة الجامعة الاسلامية – كلية التجارة – قسم ادارة الاعمال , 2008 .

أهداف الدراسة الحالية وبعد العرض ابدى السادة الخبراء آراءهم, إذ تم استبعاد (3) مجالات من مجالات الاستبانة الحالية وعلى وفق رأي السادة الخبراء لعدم أهميتها للدراسة الحالية , وهذه المجالات هي ( أهداف واستراتيجيات المنظمة , تنمية وتطوير العاملين , العمل الجماعي ) , وبهذا أصبحت الاستبانة مكونة من (4) مجالات هي ( الانظمة والسياسات , الهيكل التنظيمي , الاساليب والادوات التكنولوجية , فاعلية القرارات الادارية ) , وضعت عدة ملاحظات على الفقرات المكونة لهذه المجالات إذ تم تعديلها على حسب تلك الملاحظات من قبل الباحث , وقد صممت هذه الاستبانة على وفق مقياس ليكرت الخماسي بالبدائل ( موافق بشدة , موافق , لا ادري , غير موافق , غير موافق بشدة ) وكان حساب أوزان العبارات يقوم على مقياس من (0-4) وفق البدائل الخمسة المتاحة, وكما موضح في الجدول (2) جدول (1) يبين مجالات استبانة التطوير الاداري وعدد فقراتها بصورته الاولية

التسلسل	المجال	عدد فقراته
المجال الاول	اهداف واستراتيجيات المنظمة	10
المجال الثاني	الانظمة والسياسات الادارية	8
المجال الثالث	الهيكل التنظيمي	8
المجال الرابع	الاساليب والادوات التكنولوجية	9
المجال الخامس	تنمية وتطوير العاملين	10
المجال السادس	العمل الجماعي	8
المجال السابع	فعاليت القرارات الادارية	14

جدول (2) يبين درجات استبانة التطوير الاداري على حسب البدائل

الاختبار	موافق بشدة	موافق	لا ادري	لا اوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2

## 2-4-2 احتساب مستوى الاهمية

لتحديد مستوى الاهمية لفقرات الاستبانة وعلى حسب مقياس ليكرت الخماسي يتم طرح ادنى قيمة من أعلى قيمة (  $4=1-5$  ) وقسمتها على عدد قيم المقياس (  $0,8=5 \div 4$  ) وعليه يكون طول الفئة (  $0,8$  ) ومن ذلك يتم قياس درجة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي , فاذا كان المتوسط الحسابي للفئة (من 1 الى 1,79 ) فإن مستوى الاهمية والتقدير له هو ( منخفض جداً ) , واذا كان المتوسط الحسابي للفئة (من 1,8 الى 2,59 ) فإن التقدير اللفظي له منخفض , اما اذا كان (من 2,6 الى 3,39 ) فالتقدير هو متوسط , واذا كان المتوسط (من 3,4 الى 4,19) فان تقديره يكون مرتفع , واذا كان متوسط الحسابي له (4, الى 5) فهو عال جداً.

## 2-4-3 التجربة الاستطلاعية

لتعزيز رصانة البحث , والتأكد من دقة الأدوات المستخدمة, والتي تشمل المقياس المستخدم والذي يهدف الى التعرف على دور التطوير الاداري في فاعلية القرارات الادارية وتقييم ملاءمته لأهداف الدراسة. وجد الباحث انه من الضروري أيضاً فهم مدى استيعاب المشاركين ووضوح العبارات الموجودة في تلك المقاييس, والتعرف على الوقت المستغرق للإجابة, فضلاً عن تحديد الصعوبات المحتملة التي قد تواجههم. لتنفيذ ذلك, تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة فرعية من البحث, تضمنت ثلاثة من العاملين في وحدة النشاط الرياضي التابع لقسم تربية هيت , وكان ذلك يوم الاربعاء الموافق 9/4/2025. وكما يذكر (مجمع اللغة, 1984) تعدّ عينة التجربة الاستطلاعية عينة صغيرة اولية يطبقها الباحث قبل تطبيق تجربة البحث الأساسية , والهدف من هذا الاجراء اختيار أساليب البحث وادواته<sup>5</sup>. وقد افاد الباحث من هذه التجربة الاتي :

1. الوقوف على مدى انسجام الاختبار مع مستوى العينة .
2. تعيين ابرز المشكلات التي تمنع تنفيذ الباحث للتجربة .
3. تعيين الوقت الذي يستلزمه الباحث لإجراء كل اختبار .
4. الوقوف على مدى صلاحية الاستبانة المستعملة في البحث.
5. تعيين المستلزمات اللازمة لفريق العمل المساعد ومعرفة كفاءتهم.
6. تحقيق المعاملات العلمية المطلوبة لأداة البحث .

<sup>5</sup> - مجمع اللغة العربية : معجم علم النفس والتربية , القاهرة , الهيئة العامة للشؤون المطابع الاميرية , 1984 م, ص 98.

## 4-4-2 الاسس العلمية للاستبانة

من اجل استكمال تحقيق الهدف والغرض من الاختبار الذي وضع من اجله ولأجل الاعتماد عليه والوثوق بصحته وصدقه ينبغي ان تتوافر فيه الشروط ومواصفات اهمها المعاملات العلمية المتمثلة بـ ( الصدق , الثبات , الموضوعية ) في النتائج .

### 1- صدق الاختبار

صدق الاختبار يعرفه (سامي محمد , 2002) بأنه " قياس الاختبار لما وضع لقياسه بشكل دقيق وعدم قياسه لشيء آخر " , إذ قام الباحث باستخدام نوعين من الصدق , الاول هو صدق الظاهري (المضمون) وذلك عن طريق عرض الاستبانة الخاصة بالتطوير الاداري والتي تم تبنيها من قبل الباحث لاستخدامها في بحثه الحالي على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الاختبارات والقياس . الادارة والتنظيم الرياضي ملحق (1) واكد الخبراء ان الاختبارات صادقة وتقيس ما وضعت من اجله بعد اضافة بعض الملاحظات والتعديلات على بعض الفقرات .

ثانيا الاتساق الداخلي , وقد تم ذلك من خلال ايجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال ومن خلال هذا الاجراء تم استبعاد عدة فقرات وكما هو موضح في الجدول (3) .

### جدول (3) يبين معامل الارتباط لدرجة كل فقرة مع مجموعة درجات المجال الكلي

المجال الاول		الانظمة والسياسات الادارية
1	0,711	يوجد لدى وحدة النشاط انظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين في الوحدة
2	0,402	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل عامل في وحدة النشاط الرياضي
3	0,698	يتم تعديل الانظمة والسياسات الادارية في وحدة النشاط الرياضي عند اجراء عمليات التطوير
4	0,735	الانظمة والسياسات المتوفرة في وحدة النشاط تسهل عملية التطوير التنظيمي فيها
5	0,788	العلاقات بين الادارة الرنيسة في المديرية العامة للتربية وبين وحدة النشاط محددة وواضحة ضمن لوائح وتعليمات خاصة .
6	0,478	تحرص ادارة وحدة النشاط على مشاركة جميع العاملين فيها على تطوير انظمة ولوائح العمل
7	4,81	يتم تطوير أنظمة و سياسات العمل باستمرار حتى تلائم متغيرات بيئة العمل
8	0,690	تحرص ادارة وحدة النشاط على توضيح لوائح العمل والانظمة المعمول بها منذ بداية الموسم الدراسي
المجال الثاني		الهيكل التنظيمي
1	0,503	يساعد الهيكل التنظيمي لوحدة النشاط على ادارة عملية التطوير التنظيمي
2	0,777	الهيكل التنظيمي الحالي لوحدة النشاط الرياضي ملائم لاحتياجات العمل
3	0,792	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي لوحدة النشاط
4	0,459	تعتمد وحدة النشاط الرياضي على تفويض الصلاحيات الى المستويات الادارية المختلفة فيها
5	0,560	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق الاهداف الخاصة بوحدة النشاط
6	0,683	تعمل ادارة وحدة النشاط الرياضي على تطوير الهيكل التنظيمي لها بشكل مستمر
7	0,512	يساعد تقسيم العمل في الوحدة على تحقيق الاهداف بصورة اسرع
8	0,721	هناك وضوح في توزيع المسؤوليات والصلاحيات في وحدة النشاط الرياضي
المجال الثالث		الاساليب والادوات التكنولوجية
1	0,831	هناك استعداد لدى وحدة النشاط الرياضي للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الاداء
2	0,713	تستخدم وحدة النشاط الاساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي
3	0,477	هناك المام جيد لدى العاملين في وحدة النشاط الرياضي بالتطورات التكنولوجية المناسبة لاهداف وسياسات واستراتيجيات الوحدة
4	0,722	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري
5	0,802	تساعد عملية التطوير التنظيمي في وحدة النشاط الرياضي على استخدام الامثل لقواعد البيانات الاولى وتحديثها
6	0,754	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين عمليات الاتصال ونقل البيانات والمعلومات الخاصة بانشطة الوحدة
7	0,501	تتوفر لدى وحدة النشاط الرياضي وسائل واساليب التنسيق والربط بين افرعها .
8	0,732	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل
9	0,499	يؤدي تطوير اساليب العمل في وحدة النشاط الرياضي الى حل مشكلة العمل وزيادة التنسيق بين الافرع المختلفة التابعة لها

2 - سامي محمد ملحم : الانتباه والعمليات العقلية الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص273.

المجال الرابع		فعاليات القرارات الادارية
0,000	0,735	1 تتوفر لدى وحدة النشاط الرياضي الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة
0,000	0,822	2 يتم تحديد المشكلة التي تحتاج الى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها
0,000	0,754	3 يتوفر لدى وحدة النشاط المرنة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة
0,000	0,792	4 يتم اتخاذ القرارات بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية
0,000	0,803	5 تستخدم ادارة وحدة النشاط اسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات
0,000	0,502	6 تعمل ادارة وحدة النشاط على مشاركة المستويات المختلفة من الموظفين العاملين فيها في اتخاذ القرارات
0,000	0,841	7 دائماً ما تعمل ادارة وحدة النشاط الرياضي على توعية العاملين في الوحدة بأهمية القرارات لضمان تقبلهم لها
0,000	0,745	8 تقوم ادارة وحدة النشاط الرياضي بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة
0,000	0,463	9 تستعين الادارة بالاساليب التقنية الحديثة لجمع المعلومات واتخاذ القرارات
0,000	0,706	10 تحرص الادارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعليتها
0,000	0,493	11 يهتم العاملون في وحدة النشاط الرياضي بدوافع واحتياجات زملائهم
0,000	0,685	12 تتخذ القرارات بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة
0,000	0,499	13 تراعي ادارة وحدة النشاط الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات
0,000	0,761	14 تعمل وحدة النشاط الرياضي بالتدريب المستمر للعاملين فيها على كيفية اتخاذ القرارات السليمة والفعالة

عند مستوى دلالة 0.05

## 2- ثبات الاختبار

يقصد بثبات الاختبار وكما ذكره (محمد جاسم, 2003) هو "مدى دقة الاختبار في القياس واتساق نتائجه عند تطبيقه مرات متعددة على الأفراد أنفسهم"<sup>7</sup>, وفيما يخص ثبات الاختبارات تم احتسابها بطريقة معامل الفا كرونباخ, اذ كانت نسبة الثبات لكل مجال من المجالات المكونة للاستبانة نسبة عالية تراوحت بين (0,856 الى 0,911) وقد ظهر أن الاستبانة كانت ذات درجة ثبات وقدرها (0.887) وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4) يبين نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبانة التطوير التنظيمي

التسلسل	المجال	الفا كرونباخ
المجال الثاني	الانظمة والسياسات الادارية	0,897
المجال الثالث	الهيكل التنظيمي	0,904
المجال الرابع	الاساليب والادوات التكنولوجية	0,889
المجال السابع	فعاليات القرارات الادارية	0,869
	ثبات الاستبانة الكلي	0,887

## وصف الاستبانة الخاصة بالتطوير التنظيمي

بعد ان تم العمل على تنفيذ الشروط العلمية الخاصة باستخدام المقاييس وتمتعها بالرصانة العلمية من خلال الشروط العلمية (الصدق – الثبات – الموضوعية), وبعد اكمال هذه الاجراءات ثبتت الاستبانة على اربع مجالات من المجالات الموجودة في النسخة الاولى منه وكذلك اعداد الفقرات تغير نتيجة لحذف بعض الفقرات خلال العمليات التي تم المرور بها من اتساق وثبات وقد اصبحت الاستبانة الخاصة بالتطوير التنظيمي مكونة من اربع مجالات وهذه المجالات تحوي على (25) فقرة موزعة عليها, وقد تم اعتماد هذه النسخة من الاستبانة من قبل الباحث كنسخة نهائية للعمل عليها خلال دراسته الحالية.

## 2-4-5 التجربة الرئيس (تطبيق المقياس)

اجرى الباحث وبمساعدة فريق العمل المساعد بتجربته الرئيسة والمتمثلة بتوزيع الاستبانة الخاصة بالتطوير التنظيمي على عينة البحث الرئيسة والمتمثلة بالعاملين في وحدة النشاط الرياضي في قسم تربية هيت يوم الاحد الموافق 20 / 4 / 2025 وتم جمع الاستبانات بعد الاجابة عليها من قبل العينة

<sup>7</sup> - محمد جاسم الياسري : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ط1, عمان , مؤسسة الورق للنشر , 2003, ص78.

يوم الثلاثاء الموافق 2025 / 4 / 22 , وذلك لغرض التعرف على (تأثير التطوير التنظيمي على فاعلية القرارات المتخذة ) , وكان عدد نسخ الاستبانة التي تم توزيعها قيد البحث (15) نسخة .

## 2-5 الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية الجاهزة ( SPSS ) في تحليل البيانات و استخراج النتائج ، من خلال العمليات الإحصائية الآتية :

- 1- الوسط الحسابي
- 2- الانحراف المعياري
- 3- معامل ارتباط بيرسون.
- 4- التوزيع التكراري
- 5- الأهمية النسبية .
- 6- معامل الفا كرونباخ

## 3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

### 1-3 عرض وتحليل نتائج مجال الانظمة والسياسات الادارية

جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المفحوصين حول مجال الانظمة والسياسات الادارية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التقدير
1	يوجد لدى وحدة النشاط انظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين في الوحدة	3,58	1,48	71,22	مرتفع
2	يتم تعديل الانظمة والسياسات الادارية في وحدة النشاط الرياضي عند اجراء عمليات التطوير	2,63	1,16	63,88	متوسط
3	الانظمة والسياسات المتوفرة في وحدة النشاط تسهل عملية التطوير التنظيمي فيها	2,60	1,53	61,56	متوسط
4	العلاقات بين الادارة الرئيسية في المديرية العامة للتربية وبين وحدة النشاط محددة وواضحة ضمن لوائح وتعليمات خاصة	2,87	1,08	64,11	متوسط
5	تحرص ادارة وحدة النشاط على توضيح لوائح العمل والانظمة المعمول بها منذ بداية الموسم الدراسي	2,32	1,28	60,17	منخفض
	المتوسط العام	2.8	1,30	64,18	متوسط

يتضح من جدول (5) ان فقرات مجال (الانظمة والسياسات الادارية ) من مقياس التطوير التنظيمي , اذ ظهرت درجات التقدير متقاربة في جميع العبارات الخاصة بالاستبانة , اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 2,32 – 3,58 ) اذ حصلت الفقرة الخامسة من المقياس والتي نصت على (تحرص ادارة وحدة النشاط على توضيح لوائح العمل والانظمة المعمول بها منذ بداية الموسم الدراسي) بمتوسط حسابي قيمته (2,32) , وانحراف معياري قيمته (1,28) , وأهمية نسبية قيمتها ( 63,17) بتقدير منخفض , بينما حصلت الفقرة الثالثة من المقياس والتي نصت (الانظمة والسياسات المتوفرة في وحدة النشاط تسهل عملية التطوير التنظيمي فيها) على متوسط حسابي قيمته (2,60) وانحراف معياري قيمته (1,53) , واهمية نسبية قيمتها (63,56) بتقدير متوسط , وكان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية من المقياس والتي نصت على (يتم تعديل الانظمة والسياسات الادارية في وحدة النشاط الرياضي عند اجراء عمليات التطوير) هو ( 2,63 ) بانحراف معياري قدره ( 1,16 ) , وأهمية نسبية قيمتها ( 63,88 ) وتقدير متوسط وكان المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة من المقياس والتي نصت على (العلاقات بين الادارة الرئيسية في المديرية العامة للتربية وبين وحدة النشاط محددة وواضحة ضمن لوائح وتعليمات خاصة) هو ( 2,87 ) بانحراف معياري قدره ( 1,08 ) , وأهمية نسبية قيمتها ( 64,11 ) وتقدير متوسط , وحصلت الفقرة الاولى (يوجد لدى وحدة النشاط انظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين في الوحدة) على متوسط حسابي قيمته ( 3,58 ) بانحراف معياري قدره ( 1,48 ) واهمية نسبية قيمتها ( 71,22 ) وتقدير مرتفع , اذ بلغ المتوسط العام لمجال ( الانظمة والسياسات الادارية ) لاستبانة التطوير التنظيمي ودوره في فاعلية القرارات الادارية بما يلي , فقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (2,8) وانحراف معياري قيمته (1,30) وأهمية نسبية قيمتها ( 64,18 ) وتقدير متوسط .

### 2-3 عرض وتحليل نتائج مجال الهيكل التنظيمي

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المفوضين حول مجال الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التقدير
1	الهيكل التنظيمي الحالي لوحدة النشاط الرياضي ملائم لاحتياجات العمل	3,47	2,11	74,22	مرتفع
2	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي لوحدة النشاط	2,97	1,61	69,06	متوسط
3	تعمل ادارة وحدة النشاط الرياضي على تطوير الهيكل التنظيمي لها بشكل مستمر	3,22	1,38	71,12	متوسط
4	هناك وضوح في توزيع المسؤوليات والصلاحيات في وحدة النشاط الرياضي	3,71	2,21	76,40	مرتفع
	المتوسط العام	3,34	1,82	72,7	متوسط

يتضح من جدول (6) ان فقرات مجال (الهيكل التنظيمي) من مقياس التطوير التنظيمي , اذ ظهرت درجات التقدير متقاربة في جميع العبارات الخاصة بالاستبانة , اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,97 – 3,71) اذ حصلت الفقرة الثانية من المجال والتي نصت على (هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي لوحدة النشاط) بمتوسط حسابي قيمته (2,97) , وانحراف معياري قيمته (1,61) وأهمية نسبية قيمتها (69,06) بتقدير متوسط , بينما حصلت الفقرة الثالثة من المجال والتي نصت (تعمل ادارة وحدة النشاط الرياضي على تطوير الهيكل التنظيمي لها بشكل مستمر) على متوسط حسابي قيمته (3,22) وانحراف معياري قيمته (1,38) , وأهمية نسبية قيمتها (71,12) بتقدير متوسط , وكان المتوسط الحسابي للفقرة الاولى من المجال والتي نصت على (الهيكل التنظيمي الحالي لوحدة النشاط الرياضي ملائم لاحتياجات العمل) هو (3,47) بأحرف معياري قدره (2,11) , وأهمية نسبية قيمتها (74,22) وتقدير مرتفع , وحصلت الفقرة الرابعة (هناك وضوح في توزيع المسؤوليات والصلاحيات في وحدة النشاط الرياضي) على متوسط حسابي قيمته (3,71) وانحراف معياري قدره (1,01) وأهمية نسبية قيمتها (63,67) وتقدير متوسط , اما الفقرة الثانية من المقياس (تقوم وحدة النشاط بتعديل اهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الاساسي واستجابة للتغيرات المحيطة) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,43) بانحراف معياري قيمته (1,16) , وأهمية نسبية قيمتها (73,18) وبتقدير مرتفع , اما الفقرة الرابعة من المجال (يهدف التطوير التنظيمي في وحدة النشاط الرياضي الى ايجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,62) بانحراف معياري (2,21) وأهمية نسبية قيمتها (76,40) بتقدير مرتفع , اذ بلغ المتوسط العام لمجال الهيكل التنظيمي لاستبانة التطوير التنظيمي ودوره في فاعلية القرارات الادارية بمايلي , فقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (3,34) وانحراف معياري قيمته (1,82) وأهمية نسبية قيمتها (72,7) وتقدير متوسط .

### 3-3 عرض وتحليل نتائج مجال الاساليب والادوات التكنولوجية

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المفوضين حول مجال الاساليب والادوات التكنولوجية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التقدير
1	هناك استعداد لدى وحدة النشاط الرياضي للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الاداء	2,87	1,13	65,21	متوسط
2	تستخدم وحدة النشاط الاساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي	3,69	1,55	74,12	مرتفع
3	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري	2,21	1,09	63,38	منخفض
4	تساعد عملية التطوير التنظيمي في وحدة النشاط الرياضي على استخدام الامثل لقواعد البيانات الاولى وتحديثها	3,91	2,1	76,82	مرتفع
5	تسهم عملية التطوير التنظيمي في تحسين عمليات جالاتصال ونقل البيانات والمعلومات الخاصة بانشطة الوحدة	2,88	1,41	65,27	متوسط
6	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل	3,70	1,69	75,02	مرتفع
	المتوسط العام	3,21	1,49	69,32	متوسط

يتضح من جدول (7) ان فقرات مجال (الاساليب والادوات التكنولوجية ) من مقياس التطوير التنظيمي , اذ ظهرت درجات التقدير متقاربة في جميع العبارات الخاصة بالاستبانة , اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,21 – 3,91) اذ حصلت الفقرة الثالثة من المجال والتي نصت على (تسهيم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري) بمتوسط حسابي قيمته (2,21) , وبانحراف معياري قيمته (1,09) , وأهمية نسبية قيمتها (63,38) بتقدير منخفض , بينما حصلت الفقرة الاولى من المجال والتي نصت (هناك استعداد لدى وحدة النشاط الرياضي للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الاداء) على متوسط حسابي قيمته (2,87) وانحراف معياري قيمته (1,13) , وأهمية نسبية قيمتها (65,12) بتقدير متوسط , وكان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة من المجال والتي نصت على (تسهيم عملية التطوير التنظيمي في تحسين عمليات الاتصال ونقل البيانات والمعلومات الخاصة بانشطة الوحدة) هو (2,88) بانحراف معياري قدره (1,41) , وأهمية نسبية قيمتها (65,27) وتقدير متوسط , وحصلت الفقرة الثانية (تستخدم وحدة النشاط الاساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي) على متوسط حسابي قيمته (3,69) بانحراف معياري قدره (1,55) , وأهمية نسبية قيمتها (74,12) وتقدير مرتفع , اما الفقرة السادسة من المجال (تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد من كفاءة العمل) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,70) بانحراف معياري قيمته (1,69) , وأهمية نسبية قيمتها (75,02) وبتقدير مرتفع , اما الفقرة الرابعة من المجال (تساعد عملية التطوير التنظيمي في وحدة النشاط الرياضي على استخدام الامثل لقواعد البيانات الاولى وتحديثها) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,91) بانحراف معياري (2,1) , وأهمية نسبية قيمتها (76,82) بتقدير مرتفع , اذ بلغ المتوسط العام لمجال الاساليب والادوات التكنولوجية لاستبانة التطوير التنظيمي ودوره في فاعلية القرارات الادارية بمايلي , فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3,21) وانحراف معياري قيمته (1,49) , وأهمية نسبية قيمتها (69,32) وتقدير متوسط.

### 3-4 عرض وتحليل نتائج مجال فاعلية القرارات الادارية

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المفحوصين حول مجال فاعلية القرارات الادارية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التقدير
1	تتوفر لدى وحدة النشاط الرياضي الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة	3,47	2,11	74,22	مرتفع
2	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج الى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها	3,71	1,68	75,22	مرتفع
3	يتوفر لدى وحدة النشاط المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة	2,63	1,16	63,88	متوسط
4	يتم اتخاذ القرارات بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية	3,58	2,34	73,89	مرتفع
5	تستخدم ادارة وحدة النشاط اسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات	2,76	1,59	66,25	متوسط
6	دائماً ما تعمل ادارة وحدة النشاط الرياضي على توعية العاملين في الوحدة بأهمية القرارات لضمان تقبلهم لها	2,58	1,51	61,30	منخفض
7	تقوم ادارة وحدة النشاط الرياضي بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة	2,69	1,44	63,85	متوسط
8	تحرص الادارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعليتها	3,21	1,37	71,10	مرتفع
9	تتخذ القرارات بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة	2,89	1,17	64,22	متوسط
10	تعمل وحدة النشاط الرياضي بالتدريب المستمر للعاملين فيها على كيفية اتخاذ القرارات السليمة والفعالة	2,10	1,88	60,15	منخفض
	المتوسط العام	2,96	1,62	67,40	متوسط

يتضح من جدول (8) ان فقرات مجال (فاعلية القرارات الادارية ) من مقياس التطوير التنظيمي , اذ ظهرت درجات التقدير متقاربة في جميع العبارات الخاصة بالاستبانة , اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,10 – 3,71) اذ حصلت الفقرة العاشرة من المجال والتي نصت على (تعمل وحدة النشاط الرياضي بالتدريب المستمر للعاملين فيها على كيفية اتخاذ القرارات السليمة والفعالة) بمتوسط حسابي قيمته (2,10) , وبانحراف معياري قيمته (1,88) , وأهمية نسبية قيمتها (60,15) بتقدير منخفض ,

وكان المتوسط الحسابي للفقرة السادسة من المجال والتي نصت على (دائماً ما تعمل ادارة وحدة النشاط الرياضي على توعية العاملين في الوحدة بأهمية القرارات لضمان تقبلهم لها) هو (2,58) بانحراف معياري قدره (1,51) , وأهمية نسبية قيمتها (61,30) وتقدير منخفض بينما حصلت الفقرة الثالثة من المجال والتي نصت (يتوفر لدى وحدة النشاط المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة) على متوسط حسابي قيمته (2,63) وانحراف معياري قيمته (1,16), وأهمية نسبية قيمتها (63,88) بتقدير متوسط , وحصلت الفقرة السابعة (تقوم ادارة وحدة النشاط الرياضي بالمتابعة المستمرة للقرارات المتخذة) على متوسط حسابي قيمته (2,69) بانحراف معياري قدره (1,44) وأهمية نسبية قيمتها (63.85) وتقدير متوسط , أما الفقرة الخامسة من المجال (تستخدم ادارة وحدة النشاط اسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (2,76) بانحراف معياري قيمته (1,59) , وأهمية نسبية قيمتها (66,25) وبتقدير متوسط, أما الفقرة التاسعة من المجال (تتخذ القرارات بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (2,89) بانحراف معياري (1,17) وأهمية نسبية قيمتها (64,22) بتقدير متوسط , أما الفقرة الثامنة من المجال (تحرص الادارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعليتها) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,21) بانحراف معياري قيمته (1,37) , وأهمية نسبية قيمتها (71,10) وبتقدير مرتفع , والفقرة الاولى من المجال (تتوفر لدى وحدة النشاط الرياضي الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفاعلة) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,47) بانحراف معياري قيمته (2,11) , وأهمية نسبية قيمتها (74,22) وبتقدير مرتفع , أما الفقرة الرابعة من المجال (يتم اتخاذ القرارات بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,58) بانحراف معياري قيمته (2,34) , وأهمية نسبية قيمتها (73,89) وبتقدير مرتفع وأخيراً الفقرة الثانية من المجال (يتم تحديد المشكلة التي تحتاج الى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها) , فقد حصلت على متوسط حسابي قيمته (3,71) بانحراف معياري قيمته (1,68) , وأهمية نسبية قيمتها (75,22) وبتقدير مرتفع اذ بلغ المتوسط العام لمجال **فاعلية القرارات الادارية** لاستبانة التطوير التنظيمي ودوره في فاعلية القرارات الادارية بما يلي , فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (2,96) وانحراف معياري قيمته (1,62) وأهمية نسبية قيمتها (67,40) وتقدير متوسط .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لمجالات استبانة التطوير الاداري

ت	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	التقدير
1	الانظمة والسياسات الادارية	2,8	1,30	64,18	متوسط
2	الهيكل التنظيمي	3,34	1,82	72,7	متوسط
3	الاساليب والادوات التكنولوجية	3,21	1,49	69,32	متوسط
4	فاعليات القرارات الادارية	2,96	1,62	67,40	متوسط
	المقياس الكلي للتطوير الاداري	3,07	1,55	68,04	متوسط

### 3-5 مناقشة النتائج

من خلال ما توضح في جدول (9) والبيانات التي تم الحصول عليها من اجابات المفحوصين المتمثلين بالعاملين في وحدة النشاط الرياضي في قسم هيت التابع الى تربية الانبار يتضح ان فاعلية القرارات الادارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التطوير الاداري , اذ رأى افراد العينة ان وجود اهداف واستراتيجيات واضحة وهيكل تنظيمي قوي واستخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة وتطوير الانظمة والسياسات الموجودة في المؤسسة وتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة وكذلك تنمية روح العمل الجماعي والعمل كفريق واحد في المؤسسة من شأنه ان يزيد من فاعلية القرارات الادارية فيها , فمن خلال النتائج الاحصائية والتقديرية لمجالات المقياس , وجد الباحث ان كل المجالات الخاصة بمقياس التطوير الاداري قد حصلت على تقدير متوسط مما يدل على ان التطوير الاداري له علاقة ارتباطاً وثيقة بفاعلية القرارات لذي توجد على كل العاملين والمسؤولين الاهتمام بهذا الجانب ومن خلال الجدول (12) يتبين بأن مجال الانظمة والسياسات الادارية قد حصل على اقل متوسط حسابي من بين المجالات الاخرى للمقياس وبقيمة (2,8) , وبأهمية نسبية قيمتها (64,18) , مما يدل على ان جانب الأنظمة والتعليمات الموجودة ضمن سياسات ادارة وحدة النشاط الرياضي والكشفي يجب مراجعتها بصورة افضل وأدق وتعديل ما يحتاج تغييره من اجل النهوض بالواقع الاداري في هذه الوحدة , بينما حصل مجال الهيكل التنظيمي على اعلى متوسط حسابي وأهمية نسبية فقد حصل على (3,34) كمتوسط وأهمية

نسبية قيمتها (72,7) وهذا دليل على ان الترتيب الوظيفي والهيكل التنظيمي الموجود هو هيكل متكامل موزع بصورة صحيحة على حسب الخبرة والقدرة ومستوى التعليم الاكاديمي .

#### 4-الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات

- 1- ان التطوير التنظيمي له دور في فاعلية القرارات الادارية في وحدة النشاط الرياضي.
- 2- ان ابرز مجال في مقياس التطوير الاداري ذا علاقة بفاعلية القرارات هو مجال الهيكل التنظيمي مما يدل على ان اساس تقبل القرارات واتباعها وتنفيذها يأتي من وجود العدالة في توزيع المهام والمناصب داخل الوحدة .
- 3- وجود تلكؤ واضح في السياسات والتعليمات الخاصة بعمل وحدة النشاط الرياضي لقسم قضاء هيت بمديرية تربية الانبار مما يتطلب التوجه من قبل المسؤولين .

##### 2-4 التوصيات

- 1- على وفق الاستنتاجات أوصى الباحث بعدة توصيات هي:
- 2- العمل على تطوير المهارات الادارية والقيادية لدى العاملين في وحدة النشاط الرياضي والكشفي في قسم تربية هيت من خلال اجراء الدورات التطويرية المختلفة وأشراكهم فيها.
- 3- السماح للعاملين في وحدة النشاط لرياضي في المشاركة باتخاذ القرارات , اذ يسهم ذلك في فاعلية تلك القرارات وزيادة الانتاجية العملية في الوحدة
- 4- العمل على تطوير اللوائح والانظمة المعمول بها داخل الوحدة وبشكل دوري ومستمر وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في العالم .
- 5- الاستعانة بخبراء في مجال التطوير الاداري والتنظيمي , وذلك لحل المشكلات الحاصلة داخل الوحدة والعمل على انائها تماما دون أي تعطيل في العمل
- 6- تطوير اساليب وادوات العمل المستخدمة في اقامة النشاطات الرياضية كذلك استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في التنظيم الاداري والميداني لوحدة النشاط الرياضي

#### المراجع

1. أحمد ابراهيم : التطوير التنظيمي للتعليم , جامعة القاهرة , معهد البحوث والدراسات التربوية , 1999.
2. ناصر محمد العديلي : مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي واهدافه , ورقة مقدمة الى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية , الرياض , معهد الادارة العامة , 1997.
3. ذوقان عبيدات : البحث العلمي، مفهومه، ادواته، اساليبه ، الطبعة 3، عمان , دار الفكر للتوزيع والنشر, 2007.
4. عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة , غزة الجامعة الاسلامية – كلية التجارة – قسم ادارة الاعمال , 2008.
5. مجمع اللغة العربية : معجم علم النفس والتربية , القاهرة , الهيئة العامة للشؤون المطابع الاميرية , 1984.
6. 2 - سامي محمد ملحم : الانتباه والعمليات العقلية الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2002.
7. محمد جاسم الياسري : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، ط1، عمان , مؤسسة الورق للنشر , 2003.