

تصور مقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية

إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان

* أ.د/ جمال محمد علي وسف

** أ.م. د/ وليد رزق بدرعبد الحفيظ

المقدمة ومشكلة البحث :

يتميز العصر الحالي ببيئة عمل سريعة التغيير تتميز بالإبتكار والتطوير المستمر في كافة النواحي مما يستوجب الإهتمام بالتطوير التنظيمي بإعتباره وسيلة لتعزيز فاعلية استراتيجيات المنظمات ، حيث يعتبر التطوير التنظيمي من أهم سمات المنظمات والمؤسسات الناجحة . فالتطوير التنظيمي هو بمثابة جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تطوير وتنمية العاملين من خلال التأثير في قيمهم، ومهاراتهم ، وأنماط سلوكهم، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المشكلات والتحديات بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية . (6 : 196) ويرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالتطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكية في مجال التخطيط للنمو، والترويج ، والتركيز على الإستراتيجيات، والهياكل الوظيفية، وعمليات التنظيم من أجل تحسين فاعلية المنظمة . (11 : 44) ويعرف بأنه "جهد مخطط يعترى المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاه من العلوم السلوكية" . (9 : 50) وهو عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل ، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الإنتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة ، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة . (4 : 36)

* أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ وعميد كلية التربية الرياضية السابق - جامعة أسيوط

** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة أسوان

كما عرف **Thomas & Christopher** التطوير التنظيمي بأنه نظام يهتم بتطبيق ونقل المعرفة العلمية بهدف تطوير العمل حسب ما هو مخطط له وبصورة عملية تقود الى تحديد الهيكل التنظيمي المناسب وأساليب العمل التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة وبما يحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة. (57)

وقد أشار **Hall.Armstrong** إلى أن التطوير التنظيمي يساعد المنظمات أن تصبح أكثر فاعلية من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة بها والإهتمام بالتغيرات التي تطرأ والكيفية التي يتم بموجبها التعامل مع هذه التغيرات من خلال التركيز على الإستراتيجيات العامة وإستراتيجيات القوى البشرية وهذا سيجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (46 : 23)

وهو يهدف الى مساعدة المنظمات في حل مشكلاتها من خلال توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن أنشطة وأعمال المنظمات والوسائل التي يمكن إعتماها لتغيير تلك الأنشطة . (21 : 78)

ويري **عاطف عوض** إن من شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة وزيادة تقبلهم للتغيير الحاصل في المؤسسة . (20 : 251)

ويري الباحثان أن مفهوم الإستراتيجية للتطوير التنظيمي هو بمثابة قراءة واضحة لمنهجية الواقع الحالي والبيئة التي تعمل بها مديرية الشباب والرياضة بأسوان بمعوقاته وعدم قدرته علي تحقيق الأهداف العامة ، والإنتقال من خلالها الى بناء رؤية مستقبلية مبنية على التفكير الإستراتيجي لمنهجيات العمل المستقبلي وكيفية الإنسجام مع المتغيرات الدولية في أساليب الأداء الحكومي وقدرته على تلبية متطلبات التنمية الوطنية وتوفير الخدمات المتميزة .

إستراتيجية التطوير التنظيمي : Organizational Development Stratgy

الإستراتيجية "هي تحديد التوجه العام والإطار العام للعمل بدءاً من صياغة الأهداف المحددة ووضع الإطار العام للبدائل المقبولة وأولية إعتماها ، من باب إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووضعه في موضع التنفيذ " . (2 : 59)

وإنطلاقاً من رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومواجهة التحديات المتغيرة يتعين عليها تبني أنظمة إدارية حديثة وفاعلة، وتعد استراتيجية التطوير التنظيمي إحدى المنهجيات المعاصرة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمحافظة على بقائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة أساساً في تحقيق المنافسة والربحية، وإحداث التغيير المتوائم مع حاجات البيئة الداخلية والخارجية . (19 : 45)

كما أن عصر العولمة والتطور التكنولوجي السريع جعل الكثير من المنظمات تسعى إلى إيجاد السبل التي تمكنها من التكيف والإنسجام مع تلك التطورات المذهلة ومواكبتها، وفي هذا السياق تبرز أهمية إستراتيجيات التطوير التنظيمي كأحد السبل الفعالة في عملية الإصلاح التنظيمي من أجل تطوير أداء المنظمة، ورفع كفاءتها وفعاليتها . (5 : 69)

وتعتبر إستراتيجية التطوير التنظيمي هي بمثابة عملية حاسمة قائمة على العمل، تساعد المنظمات على بناء قدرتها على التغيير، وتحقيق فعالية أكبر من خلال تطوير، وتحسين، وتعزيز الإستراتيجيات، والهياكل، والعمليات، حيث أن بناء القدرة على التغيير وتحقيق فعالية أكبر من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية التي عادةً ما تشمل الأداء المالي، ورضا العملاء ، ومشاركة أعضاء المنظمة ، وزيادة القدرة على التكيف ، وتجديد المنظمة ، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تحسن وتعزز الإستراتيجية، والهياكل، والعمليات . (59 : 53)

وتعتبر استراتيجية التطوير التنظيمي ضرورية لنجاح التدخلات التي تتم من خلال التطوير التنظيمي خاصة اذا كانت الفترة التي يتم من خلالها التطوير التنظيمي للمنظمة تحتاج لفترة زمنية طويلة . (45 : 31)

ونجد أن استراتيجية التطوير التنظيمي تساعد المنظمة في نجاح مبادرات الإصلاح وتحقيق أهدافها من خلال التحديد المسبق للتحديات التي ستواجهها في المدى الطويل وبالتالي الإستعداد المسبق للتعامل مع هذه التحديات من خلال حشد الموارد اللازمة. (53 : 19)

وفي إطار البحث الحالي يري الباحثان أن استراتيجية التطوير التنظيمي " هي خطوات يتم علي أساسها وضع السياسات والإجراءات والمتطلبات البشرية والمادية بغرض تحقيق الأهداف الرئيسية لمديرية الشباب والرياضة بأسوان وبما يعزز فاعلية الإجراءات التي تم إعتماها في التطوير التنظيمي .

أهمية إستراتيجية التطوير التنظيمي :

تتمثل أهمية إستراتيجية التطوير التنظيمي في النقاط التالية :

1. تأسيس روابط أقوى مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والعمل على تكامل أهدافها بين الجمهور، والمجتمع، والعاملين . (49 : 24)
2. التقليل من هدر الموارد في المنظمة، ورفع كفاءتها، وتعزيز إنتاجيتها ويعزز استدامتها.
3. توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة لإقتناص الفرص وتعزيزها ، ولمواجهة التحديات .
4. تنمية وتطوير الموارد البشرية ، وتعزيز أدائها الفعلي ، والإستفادة من كامل طاقات المنظمة بالشكل الأمثل . (26 : 38)

ويرى الباحثان أن أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي بشكل عام تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الإستمرار في متابعة خطوات التطوير، وتقييمها، ومعالجة الإنحرافات، والتعامل مع المستجدات بشكل فعال ، من أجل ضمان نجاح خطة التطوير التنظيمي .

أهداف استراتيجية التطوير التنظيمي :

تتمثل أهم أهداف استراتيجية التطوير التنظيمي في تشخيص المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة العليا، والمتوسطة، والدنيا ، والتعرف علي جوانب القوة والضعف بها، وتحديد الآليات التي يجب استخدامها من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل يضمن تحقيق أهدافها، من خلال الإلتزام باستراتيجية فعالة تضمن تحسين أداء العاملين، وتحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة بالشكل الأمثل. (41 : 12)

وقد أشار كلاً من **Merrill (51)** ، **Hall Armstrong (46)** ، **نضال جميل أحمد (41)** ، **وائل محمد ثابت (42)**، **بدرية الشمري (5)** إلي عدد خمسة من العمليات في إستراتيجية التطوير التنظيمي وهي (التشخيص ، التصميم ، النشر، التقييم ، التعزيز) وهي العمليات والأبعاد التي استقر عليها الباحثان .

القرارات الإدارية :

تعرف القرارات الإدارية بأنها " القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسم إلى نوعين (قرارات إداري، وقرارات تكتيكية) . (17 : 20)

إتخاذ القرارات :

يرى جمال محمد على أن إتخاذ القرار في المجال الرياضي يعتبر قلب الإدارة الرياضية والعمود الفقري لها، وتعد عملية إتخاذ القرار هي المحدد الأول لقدرة المدير على الإدارة والقيادة بإعتبار أن إتخاذ القرار هو العملية الأساسية التي يتولاها المديرين والرؤساء في كافة أنواع المنظمات والتي من شأنها إحداث التغيير، لأن القرار الرشيد ما هو إلا سلسلة من المعاناة والجد المتواصل، فقد يستغرق إتخاذ القرار شهوراً طويلاً من الجهد والتفكير الشاق لأن مسئولية إتخاذ القرار ليست بالأمر السهل وأحياناً يجب إتخاذ القرار في ثوان معدودة. (10 : 53)

العوامل التي تزيد من فاعلية عملية إتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ في عين الإعتبار من جانب متخذي القرار من أجل زيادة فاعلية إتخاذ القرارات ومن أهمها ما يلي :

1. التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل وإختيار البديل المناسب لحل المشكلة .
2. الإعتتماد على قاعدة كافية ودقيقه من البيانات حول المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها .
3. الإستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية إتخاذ القرارات، والتي تتمثل في الحاسبات الآلية والبرامج والتطبيقات الجاهزة بغرض إنتاج معلومات دقيقه حسب احتياجات المدير أو متخذي القرار .
4. الإهتمام بالأسلوب الجماعي عند إتخاذ القرارات في ظروف لا تستدعي إنفراد المدير به ، وذلك للإستفادة من الخبرات والتخصصات المتنوعة للآخرين.
5. أن يبني القرار على معلومات صحيحة وموثقه وحديثه .
6. أن يكون القرار متوافقاً مع الخطط العامة للدولة وأن يكون قابلاً للتنفيذ .
7. الأخذ في الإعتبار الموارد البشرية و المادية المتوفرة ، وسرعه التنفيذ وعناصر الرؤية المستقبلية . (29 : 186)

المعوقات التي تؤثر على فاعلية إتخاذ القرارات :

تواجه عملية إتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ومن أهمها :

1. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها.

2. نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها ، وطول الإجراءات وتعقدها .
 3. ضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى الموظفين والقيادات الإدارية، وغياب نظم الإتصال الفعالة .
 4. غياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية .
 5. عدم وجود الإمكانيات الإقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة. (32 : 43)
 6. التسرع في اقتراح البدائل دون دراسة متأنية أو التركيز على حل أو بديل واحد.(31 : 211)
- ويضيف حسن الشافعي أن الصعوبات التي تواجه إتخاذ القرار في المجال الرياضي تتمثل في :

1. التردد وعدم خبرة صانع القرار ومرونته .
 2. عدم تحديد الأهداف من إتخاذ القرار ، وعدم القدرة على التنبؤ بنتائج القرار . (12: 107)
- وتعد مديريات الشباب والرياضة بمصر من أهم المؤسسات التي يقع علي عاتقها إعداد المواطن المتكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً وإجتماعياً عن طريق تنظيم الأنشطة المختلفة والإشراف فنياً إدارياً وقانونياً ومالياً علي أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة بها. (9 : 1)
- ويعتمد نجاح مديريات الشباب والرياضة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة علي كفاءة وفاعلية الموارد البشرية ، وهناك إتفاق بين رجال الإدارة علي أن إدارة وتنمية الموارد هو المدخل الأنجح لرفع أوتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية من ناحية ، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية اخري . (38 : 1)
- مشكلة البحث :**

نظراً لأهمية مديريةية الشباب والرياضة بأسوان كإحدى مديريات الخدمات التي تتبع المحافظة إدارياً ووزارة الشباب والرياضة فنياً ، وهي تعني بالبناء المتوازن للإنسان في مختلف المجالات الإجتماعية والثقافية والرياضية والدينية والفنية ألخ ، وذلك في الإطار العام للسياسة العامة للدولة. ونجد أن مديريةية الشباب والرياضة بأسوان تواجه العديد من المشكلات كزيادة معدل التسرب خارج المديرية،عدم الرضا عن أنظمة الحوافز المادية والمعنوية

بالمديرية، وكذلك عدم الرضا عن إجراءات العمل، العوائد، الترقبات، الأجور، مما أدى إلى تقدم العديد من العاملين بطلبات للرحيل عن المديرية سواء بالندب أو النقل، الأمر الذي ينتج عنه زيادة الأعباء الوظيفية الواقعة من قبل الرؤساء والمديرين علي العاملين القائمين بالأعمال الإدارية من جهة وبالتالي تأثر رضاهم الوظيفي من جهة أخرى، وهذا يتطلب من متخذي القرار في مديرية الشباب والرياضة بأسوان إمتلاك المهارات الضرورية للإستجابة لتلك المشكلات والتعامل معها، وأن يتوافر لديهم القدرة على إتخاذ قرارات سريعة وجوهرية في ضوء نقص المعلومات وضيق الوقت حتى يمكن تجاوز هذه الأزمات، كذلك هناك ضعف في إستخدام المعلومات وتوصيلها إلي القيادات متخذي القرار، لذا فإن دراسة وتحليل إستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية داخل مديرية الشباب والرياضة بأسوان، وأثر ذلك على تطوير مستوى الأداء الوظيفي لهذه المؤسسة يعد من الإتجاهات المهمة التي تسهم في إعادة صياغة توجهات هذه المؤسسة نحو البرامج المتنوعة، بحيث تركز هذه البرامج على تطوير القدرات، وتعزيز الإتجاهات لدى العاملين بداخلها. وحتى بدون وجود مشكلة فإن الإدارة تحتاج إلى التغيير والتجديد وإعادة النظر في أوضاعها التنظيمية.

وقد أكد **Philbin & Mikush** علي ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات لضمان بقاءها من خلال الإهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث إحترام مساهمته، والعمل دوماً على تطويره المستمر. (56)

أهمية البحث :

1. إلقاء الضوء على الواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .
2. إلقاء الضوء على الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .
3. وضع تصور مقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان

هدف البحث :

يهدف البحث إلي وضع تصور مقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان من خلال التعرف علي :

1. الواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .
2. الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان.
3. العلاقة بين الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية والواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .

تساؤلات البحث :

1. ما الواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟
2. ما الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان. ؟
3. ما العلاقة بين الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية والواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟
4. ما التصور المقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟

المصطلحات الواردة في البحث :

إستراتيجية التطوير التنظيمي :

منظور فكري يُعكس في خطة إجرائية تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل: (التشخيص، والتصميم، والنشر، والتقييم، والتعزيز) بهدف التغلب علي المشكلات والأزمات، بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمديرية الشباب والرياضة بأسوان ، وتقاس بمجموعة من الأسئلة في إستمارة الإستبيان من إعداد الباحثين.

إتخاذ القرار :

يقصد به الإختيار بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة ما أو لمواجهة موقف أو محاولة تغيير حالة والأساس في اتخاذ القرار هو اختيار سلوك أو تصرف معين بعد تفكير ودراسة لأن عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وعقلانية وليست عملية عاطفية وانفعالية. (4 : 112)

الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بديلين محتملين أو أكثر (3 : 22) فاعلية إتخاذ القرار :

فاعلية عملية إتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية علي نحو يحقق الآتي :

- القبول Acceptance : ويعني إقتناع العاملين بالقرار والرغبة في تنفيذه ، والشعور بالرضا تجاهه.(25: 21)

- الإستمرارية Continuity : وهي تشمل مجهودات مشتركة بين القائد ومرؤوسيه . (54)

- التأثير Influence : وهو عملية ديناميكية يشير إلي أي تغيير في قرار الشخص أو المجموعة بسبب توقع ردود الآخرين من خلال وجود طرفين المؤثر والمستهدف .(52)

الدراسات المرتبطة :

أولاً : الدراسات العربية :

1. دراسة سارة أبو حمده ، عنان محمد أبو حمور (2022) (16) استهدفت التعرف علي أثر جودة المعلومات في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في الإدارات الإشرافية لدي مراكز الوزارات الأردنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (199) من مديري ومساعدى المدراء ورؤساء الأقسام ، واستخدم الباحثان الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود أثر إيجابي مرتفع ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات الإدارية في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية .

2. دراسة ناصر أحمد العمار (2021) (39) استهدفت التعرف علي واقع عمليات إتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره" ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (286) مديراً ومديرة بمراحل التعليم ما قبل الجامعي بدولة الكويت، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن عملية إتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته جاءت بدرجة متوسطة

3. دراسة **نجلاء يوسف البشير (2021) (40)** استهدفت التعرف علي كيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في عملية إتخاذ القرارات ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (54) إداري من العاملين بجامعة الجزيرة، واستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :
- هناك علاقة معنوية بين مدخلات نظم المعلومات (جمع البيانات) ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وعملية إتخاذ القرارات من خلال الحصول علي البيانات المتوفرة والحديثة .
4. دراسة **حنين محمود منجد (2020) (13)** استهدفت التعرف علي درجة فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (457) مشرف تربوي ومعلم ومساعد مدير ، واستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :
- أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية جاءت مرتفعة ، كما جاءت درجة ممارسة ادارة الأزمات بدرجة مرتفعة .
5. دراسة **وائل محمد ثابت (2020) (42)** استهدفت إبراز أثر إستراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة "التعلم التنظيمي متغير وسيط"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (80) من الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات العمل الأهلي الفلسطينية ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة .
6. دراسة **عبد الكريم عبد العزيز المحرج (2020) (23)** استهدفت تقديم مقترحات تسهم في تطوير صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (267) من المشرخين

- التربويين وقادة المدارس والمعلمين بمحافظة الزلفي ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة علي إدراك مفهوم صنع القرار ، وتجمع المعلومات الكافية حول المشكلة لدي قيادات المدرسة ، والقيام بتحليلها ووضع الحلول وبدائل مقترحة للمشكلة ، وإختيار البديل الأفضل عند إتخاذ القرار .
 - إشراك منسوبي المدرسة عند صنع القرارات عن طريق الإجتماعات واللجان .
 - أن قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار من معوقات صنع القرارات .
7. دراسة **شيماء مصطفى الزواوي وآخرون (2019) (18)** استهدفت التعرف علي أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، تنمية المورد البشري) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية في مصر ، والتعرف على أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (400) من رؤساء الأقسام والإداريون وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة العمالية ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :
- وجود أثر دال إحصائياً للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية .
8. دراسة **مصطفى عيسى خليل (2018) (37)** استهدفت وضع نموذج لإدارة الأزمات الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (69) من مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :
- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الأزمات الرياضية وإتخاذ القرار، حيث كلما كان القرار سليم كلما زادت القدرة في السيطرة علي الأزمات التي تواجه مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.
 - وجود قصور في المشاركة في إتخاذ القرار لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

9. دراسة **نضال جميل احمد(2016) (41)** استهدفت قياس أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الإستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (280) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :
- وجود أثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم،التقييم، النشر، والتعزيز) على الأهداف الإستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) .
10. دراسة **فiras محمود الدعجة (2016) (28)** استهدفت التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي الإستنباطي.، وتكونت عينة الدراسة من (151) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة :
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة.
11. دراسة **فاطمة البرعصي (2015) (27)** استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين مجالات التطوير التنظيمي وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات والمراكز الطبية الإيوائية العامة في مدينة بنغازي ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (111) مديراً ، واستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :
- أن هناك مستوى متوسط للتطوير التنظيمي ، وايضاً لفعالية القرارات الادارية المتخذة في المستشفيات والمراكز الطبية قيد الدراسة .
12. دراسة **ولاء احمد السيد(2014) (43)** استهدفت التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(186) عضو مجلس إدارة الاتحاد المصري للكرة الطائرة وأفرعه، والعاملين به، ومن أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار فكلما زادت عملية تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين زادت فاعلية اتخاذ القرار
ثانياً : الدراسات الأجنبية :

13. دراسة **Hart (2018) (48)** استهدفت الكشف عن العوامل المؤثرة علي قرارات مديري المدارس عند مواجهة الإشكالات المهنية في مدارس كارولينا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجري مقابلة مع 13 مشرفاً مدرسياً حول العوامل التي أثرت علي قراراتهم ومدي إستخدامهم لنموذج صنع القرار العقلاني أو الحدسي، ومن أهم نتائج الدراسة :
- أن قرارات مديري المدارس والمشرفين عليها عقلانية تتأثر بالإعتقاد بأنه يجب عليهم حماية مصالح الطلاب.

14. دراسة **Viciano & Mayorga-Vega (2017) (58)** استهدفت الكشف عن العوامل المؤثرة في تخطيط عملية صنع القرار لدي معلمي التربية البدنية الأسبانيين أثناء الخدمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (618) معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحثان الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :
- أن الخبرة التدريسية ، والمرحلة التعليمية ، وكون المدرسة عامة أو خاصة ، والتدريب قبل الخدمة من العوامل المؤثرة في تخطيط عملية صنع القرار لدي معلمي التربية البدنية .

15. دراسة **Olcum & Titrek (2015) (55)** استهدفت دراسة تأثير أنماط القرار الذي تتخذه الإدارة المدرسية علي مستوي الرضا الوظيفي لدي المعلمينفي مقاطعة سكاريا بتركيا ، ومدي إرتباط هذا التأثير بأداء الموظف ، واستخدم الباحثان طريقة المسح المترابط وأسلوب تحليل بيانات والإستقصاءات، الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (483) معلماً و(167) من الإداريين العاملين في المدارس ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن المديرين الذين يتخذون قرارات عقلانية ومراعية للمنطق والأخلاق هم الأكثر قدرة علي توصيل المدرسين لمستوي عال من الرضا الوظيفي .

التعليق على الدراسات السابقة :

باستعراض الدراسات السابقة التي أمكن للباحثان التوصل إليها اتضح أنها تلقي الضوء

على كثير من النقاط الهامة التي تفيد البحث الحالي ، واتضح أنها أجريت في الفترة من عام (2014م) إلى عام (2022م) وقد بلغ عددها (15) دراسة، (12) عربية ، (3) أجنبية ، وقد استفاد منها الباحثان في التالي :

- صياغة تساؤلات البحث بأسلوب علمي في ضوء هدف الدراسة .
- اختيار المنهج العلمي المستخدم في البحث ، وتحديد حجم العينة ونوعيتها.
- تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة لطبيعة البحث ، وتحديد خطوات إجراء الدراسة.
- التعرف على أهم الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذا البحث .
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي- التحليلي لمناسبته وطبيعة وهدف البحث ، وذكر كلاً من جابر أبو علام (8) ، عامر قندلجي (22) أن هذا المنهج يمثل طريقة تعتمد للحصول على معلومات وافيه ودقيقة تصف الحالة الراهنة أو تصور الواقع الإجتماعي . ويرى محمد النعيمي وآخرون (33) أنه تحدد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات أو إقتراحات من شأنها تعديل الواقع . وذكر فوزي غرايبة وآخرون (30) أن هذا المنهج لا يقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل يتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب وجود الظاهرة أي هدفه تشخيصي بالإضافة إلى كونه وصفي .

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من الأخصائيين (شباب - رياضة) العاملين بديوان عام مديريةية الشباب والرياضة وإدارة شباب أسوان، وعددهم (165) فرداً جدول (1) .

جدول (1)

توصيف مجتمع البحث

م	مجتمع البحث	عدد أفراد المجتمع
1	أخصائي رياضي	68
2	أخصائي شباب	97
	الإجمالي	165

عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وقد بلغ قوامها (103) فرداً بنسبة (62,42%) (جدول (2) ، وبعد إستبعاد العينة المطبق عليها الدراسة الإستطلاعية ، قام الباحثان بتوزيع عدد (83) إستمارة ، وتم إسترداد (69) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (66,99%) .

جدول (2)

توصيف عينة البحث

م	تصنيف العينة	إجمالي العينة	عينة التقنين	عينة الدراسة	النسبة المئوية
1	أخصائي رياضي	40	7	33	% 82,5
2	أخصائي شباب	63	13	50	% 79,37
	المجموع	103	20	83	% 80,58

أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحثان في جمع بيانات هذا البحث على ما يلي:

1. المسح المرجعي:

قام الباحثان بإجراء مسح مرجعي للدراسات والبحوث والمراجع العلمية والشبكة الدولية للمعلومات بهدف تحديد محاور وصياغة عبارات إستمارة الإستبيان .

2. المقابلة الشخصية :

قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مع السادة الخبراء مرفق (1) وذلك للتعرف علي تصوراتهم نحو محاور وعبارات إستمارة الإستبيان .

في ضوء المرجعية النظرية والدراسات المرتبطة ومن خلال المقابلة الشخصية ، قام الباحثان بتصميم إستمارة إستبيان بهدف التعرف علي الواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ، التعرف علي الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ، وتم تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان مرفق (2) وقد وتكونت من جزئين :

الجزء الأول: تضمن محاور إستراتيجية التطوير التنظيمي،وتضمن خمسة أبعاد فرعية هي:

1. التشخيص 2. التصميم 3. النشر 4. التقييم 5. التعزيز

الجزء الثاني : تضمن محور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية .

وبعد تحديد الهدف قام الباحثان بالخطوات التالية :

أ. تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان :

قام الباحثان بالإطلاع علي العديد من الأبحاث والمراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بإستراتيجية التطوير التنظيمي ، وفعالية إتخاذ القرارات الإدارية ، ثم قاما بتحديد محاور إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية ، وتم عرضها على عدد (7) من الخبراء لا تقل درجتهم العلمية عن أستاذ مرفق(1)، وذلك بهدف إبداء الرأي في :

- مدي كفاية المحاور المقترحة ومناسبتها للهدف الموضوع .
- إضافة أو حذف أو تعديل المحاور التي من شأنها إثراء البحث .
- وجداول (3) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء في المحاور المقترحة لتصميم الإستبيان .

جدول (3)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في المحاور المقترحة لتصميم الإستبيان (ن = 7)

م	المحاور الأساسية	الأبعاد	موافق	النسبة المئوية	حالة المحور
1	إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان	التشخيص	7	100 %	مناسب
		التصميم	7	100 %	مناسب
		النشر	6	85,71 %	مناسب
		التقييم	6	85,71 %	مناسب
		التعزيز	7	100 %	مناسب
2	الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان		7	100 %	مناسب

يتضح من جدول (3) حصول المحاور المقترحة علي نسبة مئوية تراوحت بين (85,71% - 100%) وقد ارتضي الباحثان نسبة موافقة 70 % فأكثر من الآراء لتحديد المحاور الرئيسية للإستبيان، وبناءً عليه لم يتم حذف أي محور أو بُعد .
وبذلك تم التوصل إلي عدد (2) من المحاور الأساسية للإستبيان هي :

المحور الأول : إستراتيجية التطوير التنظيمي والذي تضمن (5) أبعاد فرعية هي :
1. التشخيص 2. التصميم 3. النشر 4. التقييم 5. التعزيز
المحور الثاني : فعالية إتخاذ القرارات الإدارية .

ب. صياغة عبارات الإستبيان :

قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات التي يمكن أن تتدرج تحت كل محور من المحاور المستخلصة من آراء الخبراء ، والتي تقيس تلك المحاور ، مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة، وقد راعي الباحثان في صياغة العبارات ما يلي :

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة .
 - الإبتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة .
 - ألا توحي العبارة بنوع الإستجابة .
 - ألا تشتمل العبارة علي أكثر من معني .
- تم وضع الإستبيان في صورته المبدئية ، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان (52) عبارة في صورته المبدئية كما يلي :

أولاً : محور إستراتيجية التطوير التنظيمي وإشتمل علي عدد (5) من الأبعاد هي :

1. بُعد التشخيص (9 عبارات) 2. بُعد التصميم (6 عبارات) 3. بُعد النشر (8 عبارات)
4. بُعد التقييم (5 عبارات) 5. بُعد التعزيز (6 عبارات)

ثانياً : محور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية.

قام الباحثان بعرض إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية مرفق (3) علي السادة الخبراء مرفق (1)، واستهدف الباحثان من وراء هذا الإجراء ما يلي :

- إبداء الرأي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته ، مدي سلامة صياغة ووضوح العبارات، ومناسبتها لعينة البحث، مدي كفاية عبارات كل محور والإستبيان ككل .
- حذف أو إضافة وتعديل ما يروونه مناسب وغير مناسب .

وقد إستخدم الباحثان حساب النسبة المئوية لآراء الخبراء ، واختارا العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة 70 % فأكثر من الآراء ، وجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة

لأبعاد محور إستراتيجية التطوير التنظيمي (ن = 7)

العبارات						البُعد
6	5	4	3	2	1	رقم العبارة
100	100	85,71	85,71	85,71	100	%
			9	8	7	رقم العبارة
			71,43	71,43	100	%
15	14	13	12	11	10	رقم العبارة
85,71	100	100	85,71	85,71	100	%
21	20	19	18	17	16	رقم العبارة
85,71	100	100	100	85,71	100	%
				23	22	رقم العبارة
				*57,14	85,71	%
	28	27	26	25	24	رقم العبارة
	85,71	*57,14	100	100	100	%
34	33	32	31	30	29	رقم العبارة
*57,14	100	100	100	85,71	85,71	%

* عبارة لم تحصل علي نسبة 70 %

يتضح من جدول (4) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء قد تراوحت بين (57,14) % : 100%) وقد ارتضى الباحثان نسبة (70 %) فأكثر من آراء الخبراء، وتم استبعاد العبارة رقم (23) من بُعد النشر ، العبارة رقم (27) من بُعد التقييم ، العبارة رقم (34) من بُعد التعزيز، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات بناءً على آراء السادة الخبراء .

جدول (5)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لمحور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية(ن = 7)

العبارات						المحور
40	39	38	37	36	35	رقم العبارة
85,71	85,71	85,71	100	100	100	%
46	45	44	43	42	41	رقم العبارة
100	71,43	100	100	71,43	85,71	%
52	51	50	49	48	47	رقم العبارة
*57,14	*57,14	100	71,43	*57,14	100	%

* عبارة لم تحصل علي نسبة 70 %

يتضح من جدول (5) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء قد تراوحت بين (57,14) % : 100%) وقد ارتضى الباحثان نسبة (70 %) فأكثر من آراء الخبراء، وتم استبعاد العبارات رقم (48) ، (51) ، (52) بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات بناءً على آراء السادة الخبراء .

جدول (6)

عدد العبارات المقبولة والعبارات المحذوفة بعد العرض علي الخبراء

م	العبارات المحور - بُعد	مجموع العبارات	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات المقبولة
أولاً : محور إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان				
1	بُعد التشخيص	9	-	9
2	بُعد التصميم	6	-	6
3	بُعد النشر	8	1	7
4	بُعد التقييم	5	1	4
5	بُعد التعزيز	6	1	5
	ثانياً : محور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان	18	3	15
	المجموع	52	6	46

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بتطبيق الإستبيان علي عينة قوامها (20) فرداً وقد تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ، خلال الفترة من 2/5 /2022م إلي 2/19 /2022م وذلك بغرض :

- التأكد من مدي مناسبة ووضوح العبارات للعينة المطبق عليها الإستبيان .
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان .
- إيجاد المعاملات العلمية للإستمارة الصدق ، الثبات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الإستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توجي بالغموض أو عدم الفهم .

المعاملات العلمية للإستبيان :

صدق الإستبيان من خلال :

1. صدق المحتوي :

قام الباحثان بإيجاد صدق الإستبيان عن طريق آراء الخبراء حول مدى كفاية عبارات كل محور من محاور الإستبيان، وجدول (7) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في مدى كفاية العبارات المقترحة للإستبيان .

جدول (7)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى كفاية عبارات محاور الإستبيان (ن = 7)

م	عبارات المحاور	كافية	غير كافية
أولاً : محور إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان			
1	بُعد التشخيص	100%	-
2	بُعد التصميم	100%	-
3	بُعد النشر	85,71%	14,29%
4	بُعد التقييم	100%	-
5	بُعد التعزيز	85,71%	14,29%
ثانياً : محور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان			
	النسبة المئوية	94,28%	-

يتضح من جدول (7) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كفاية العبارات المقترحة للإستبيان قد تراوحت ما بين (85,71% - 100%)، وقد ارتضى الباحثان نسبة (70%) فأكثر لقبول المحور، وقد بلغت نسبة موافقة الخبراء علي مدى كفاية الإستبيان وصدق المقياس في قياس ما وضع لأجله (94,28%).

2. صدق الاتساق الداخلي للإستبيان :

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، حيث تم تطبيق الإستبيان علي عينة قوامها (20) فرداً وقد تم إختيارهم بالأسلوب العشوائي من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة من 3/5 /2022م إلي 3/19 /2022م ، جدول (8) ، جدول (9) .

جدول (8)

صدق الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول ومجموع المحور (ن = 20)

العبارات						المحور
6	5	4	3	2	1	رقم العبارة
0,844	0,914	0,846	0,735	0,832	0,952	معامل الارتباط
			9	8	7	رقم العبارة
			0,891	0,887	0,904	معامل الارتباط
15	14	13	12	11	10	رقم العبارة
0,672	0,673	0,696	0,731	0,731	0,684	معامل الارتباط
21	20	19	18	17	16	رقم العبارة
0,772	0,697	0,783	0,725	0,689	0,772	معامل الارتباط
					22	رقم العبارة
					0,753	معامل الارتباط
		26	25	24	23	رقم العبارة
		0,695	0,691	0,697	0,743	معامل الارتباط
		31	30	29	28	رقم العبارة
		0,787	0,764	0,689	0,751	معامل الارتباط
					27	رقم العبارة
					0,722	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0,444

يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0,05) بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له ، ويشير ذلك الى صدق الإتساق الداخلي.

جدول (9)

صدق الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني ومجموع المحور (ن = 20)

العبارات								المحاور
ثانياً : محور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان								
39	38	37	36	35	34	33	32	رقم العبارة
0,861	0,911	0,928	0,882	0,734	0,834	0,871	0,902	معامل الارتباط
		46	45	44	43	42	41	رقم العبارة
		0,752	0,933	0,903	0,913	0,882	0,872	معامل الارتباط
								رقم العبارة
								معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 0,444

يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له ، ويشير ذلك الى صدق الإتساق الداخلي. يتضح من الجدولين (8) ، (9) انه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ، والمحور والمجموع الكلي للإستبيان ، مما يدل على صدق الإستبيان ككل .

ثبات الإستبيان :

أ. حساب الثبات بطريقة إعادة الإختبار Test – Re-Test

قام الباحثان بإيجاد الثبات عن طريق تطبيق الإستبيان وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (20) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ، بفارق زمني قدره (15) يوماً ، وقد تم التطبيق الأول خلال الفترة من 2021/4/2م إلي 2021/4/9م ، وأعيد التطبيق الثاني في الفترة من 2022/4/23م إلي 2022/4/30م ، وتم حساب معامل الإرتباط بين التطبيقين للدلالة علي ثبات وجدول (10) ، جدول (11) يوضح ذلك .

جدول (10)

معامل الإرتباط بين التطبيقين الأول والثاني (الجزء الأول للإستبيان) (ن = 20)

م	المحور الأول	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الإرتباط
		ع	م	ع	م	
إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان						
1	بُعد التشخيص	8	1,3	7,9	1,3	0,74
2	بُعد التصميم	6,6	1,1	6,9	1,2	0,71
3	بُعد النشر	7,1	1,2	7	1,2	0,75
4	بُعد التقييم	7,1	1,2	7	1,2	0,75
5	بُعد التعزيز	8	1,1	7,8	1,1	0,73

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0,444

يتضح من الجدول (10) أن معاملات الإرتباط بين التطبيقين الأول والثاني للجزء الأول للإستبيان قد تراوحت بين (0,71-0,75) وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) مما يشير إلي ثبات الإستبيان.

جدول (11)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني (الجزء الثاني للإستبيان) (ن = 20)

م	المحور الثاني	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
		ع	م	ع	م	
1	فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان	1,2	7,7	1,3	7,5	0,77

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (0,05) = 0,444

يتضح من الجدول (11) أن معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للجزء الثاني للإستبيان (0,77) وهو معامل إرتباط دال إحصائياً عند مستوى (0,05) مما يشير إلي ثبات الإستبيان.

ب. حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ :

كما قام الباحثان بحساب معامل الثبات للإستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ ، وذلك للتأكيد علي ثبات الإستبيان ، كما هو موضح بجدول (12) ، جدول (13) .

جدول (12)

ثبات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (الجزء الأول للإستبيان) (ن = 20)

م	المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا
إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان			
1	بُعد التشخيص	9	0,74
2	بُعد التصميم	6	0,69
3	بُعد النشر	7	0,76
4	بُعد التقييم	4	0,78
5	بُعد التعزيز	5	0,64

يتضح من جدول (12) أن قيمة معاملات الثبات (الجزء الأول للإستبيان) تراوحت ما بين (0,64 - 0,78) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0,05) . مما يشير الي تمتع الإستمارة بثبات عالي .

جدول (13)

ثبات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (الجزء الثاني للإستبيان) (ن = 20)

م	المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ألفا
1	فعالية القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان	15	0,67

يتضح من جدول (13) أن قيمة معامل الثبات (الجزء الثاني للإستبيان) (0,67) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) أي أن الإستبيان بصفة عامة يتميز بدرجة عالية من الإستقرار والثبات .

وبذلك تم إعداد الإستبيان في صورته النهائية والمشمول علي جزئين رئيسيين هما :-
الجزء الأول : تضمن العبارات التي استخدمت للتعرف على الواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير والتنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان، والذي تضمن خمسة أبعاد فرعية هي:
 1. التشخيص 2. التصميم 3. النشر 4. التقييم 5. التعزيز
الجزء الثاني : تضمن العبارات التي استخدمت للتعرف على الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان.

وتم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية والمشمول علي (46) عبارة مرفق (4) ، علي عينة الدراسة خلال الفترة من 2022/3/14م إلي 2022/3/30م، وقد استخدم الباحثان ميزان التقدير الثلاثي (أوافق - أوافق إلي حد ما - لا أوافق)، وقد تم تصحيح عبارات الإستبيان بحيث أعطيت الإجابة (أوافق) ثلاث درجات، والإجابة (أوافق إلي حد ما) درجتان، والإجابة (لا أوافق) درجة واحدة ، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً، وقد إرتضي الباحثان مستوى دلالة (0,05) لقبول وتفسير النتائج .

ومن أجل تفسير النتائج إعتد الباحثان علي الآتي : (80%) فأعلي درجة عالية جداً ،(70-79,9%) درجة عالية ، (60-69,9%) درجة متوسطة ، (50-59,9%) درجة منخفضة ، أقل من (0%) درجة منخفضة جداً .

عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

1. **عرض ومناقشة وتفسير النتائج للإجابة علي التساؤل الأول :** ما الواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية لتطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟

البُعد الأول : التشخيص :-

جدول (14)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا² لعبارات بُعد التشخيص (ن = 69)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		1	2	3			
1	إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان تعتمد علي بيانات حقيقية	12	20	37	163	78,74	14,17
2	يتم رصد نقاط القوة والضعف الموجودة بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	19	34	16	135	65,22	8,09
3	يتم تصنيف أولويات العمل الحرجة بالمديرية	15	19	35	158	76,33	9,74
4	تحلل الاخفاقات السابقة بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	17	33	19	140	67,63	6,62
5	يتم إستخدام تقنية المعلومات والحاسب الآلي في إنجاز الأعمال .	11	19	39	166	80,19	18,09
6	يتم التقييم المستمر للأداء بالمديرية	13	32	24	149	71,98	7,91
7	توجد خطة سنوية لتدريب العاملين	22	33	14	130	62,80	7,91
8	يتم تطبيق النظم واللوائح والتعليمات بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	14	20	35	159	76,81	10,17
9	تعمل مديرية الشباب والرياضة بأسوان على التطوير الإداري	32	22	15	121	58,45	6,34
البُعد ككل					1321	70,91	

يتضح من الجدول أن قيمة كا² دالة عند مستوي دلالة (0,05) لجميع عبارات بُعد التشخيص، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات بُعد التشخيص علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (58,45 % - 80,19 %)، وكانت النسبة المئوية لمجموع البُعد (70,91 %) مما يشير إلي توافر التشخيص كأحد أبعاد إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بدرجة عالية .

وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث أن أعلى عبارة (5) " يتم إستخدام تقنية المعلومات والحاسب الآلي في إنجاز الأعمال " جاءت بوزن نسبي (166) ، ونسبة مئوية (80,19) بدرجة موافقة عالية جداً ، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدي عينة البحث

حيث يرون أن هناك أهمية كبرى لإستخدام تقنية المعلومات والحاسب الآلي في سرعة ودقة إنجاز الأعمال في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .

بينما حصلت أقل عبارة (9) " تعمل مديرية الشباب والرياضة بأسوان على التطوير الإداري " جاءت بوزن نسبي (121)، وبنسبة مئوية (58,45%)، وحصلت هذه العبارة علي أقل درجة لدي عينة البحث، بدرجة موافقة منخفضة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من **وائل محمد ثابت (2020) (42)** ، و**نضال جميل أحمد (2016) (41)** التي أوضحت نائجهما إلي أنه يتوفر بُعد التشخيص بمستوي مرتفع الامر الذي يشير الى انخراط جميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي في المنظمات والشركات المبحوثة.

البُعد الثاني : التصميم :-

جدول (15)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا² لعبارات بُعد التصميم (ن = 69)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		1	2	3			
10	يتم تشكيل اللجان بمديرية الشباب والرياضة بأسوان بهدف التطوير	14	33	22	146	70,53	7,91
11	تنفذ إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان وفقاً لبرنامج زمني محدد	15	32	21	144	69,57	7,30
12	إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان تهدف الى إحداث تغيير في سلوك العاملين	13	19	37	162	78,26	13,57
13	تلتزم إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان بسياسات تنظيمية محددة	16	35	18	140	68,60	19,48
14	يتم تبسيط إجراءات التعامل بين الأقسام المختلفة بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	12	20	37	163	78,74	14,17
15	يتم تطوير الإتصالات بين الأقسام الداخلية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	11	18	40	167	80,68	19,92
	البعد ككل				922	74,40	

يتضح من الجدول أن قيمة كا² دالة عند مستوي دلالة (0,05) لجميع عبارات بُعد التصميم ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرارات الأكبر .

وقد حصلت عبارات بُعد التصميم علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (68,60) % - (80,68) %، وكانت النسبة المئوية لمجموع البُعد (74,40) % مما يشير إلي توافر التصميم كأحد أبعاد إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بدرجة عالية . وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث أن أعلى عبارة (15) " يتم تطوير الإتصالات بين الأقسام الداخلية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان " جاءت بوزن نسبي (167) ، وبنسبة مئوية (80,19) % بدرجة موافقة عالية جداً ، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدي عينة البحث حيث يرون أن هناك إهتمام كبير بتطوير الإتصالات بين الأقسام الداخلية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بصورة مستمرة .

بينما حصلت أقل عبارة (13) " تلتزم إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان بسياسات تنظيمية محددة " جاءت بوزن نسبي (140) ، وبنسبة مئوية (68,60) % بدرجة موافقة متوسطة، وحصلت هذه العبارة علي أقل درجة لدي عينة البحث.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من وائل محمد ثابت (2020) (42) ، ونضال جميل أحمد (2016) (41) التي أوضحت نأجهما إلي أنه يتوفر بُعد التصميم بمستوي مرتفع في المنظمات والشركات المبحوثة.

البُعد الثالث : النشر :-

جدول (16)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا² لعبارات بُعد النشر (ن = 69)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا ²
		1	2	3			
16	تناقش إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان من قبل الأطراف المعنية	15	19	35	158	76,33	9,74
17	تُنشر إستراتيجية التطوير التنظيمي في جميع الإدارات والأقسام بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	33	21	15	120	57,97	7,15
18	تطبق إستراتيجية التطوير التنظيمي من خلال توسيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	15	33	21	144	69,57	7,30
19	تغطية المديرية بشبكة الانترنت	19	34	16	135	65,22	8,09

تابع جدول (16)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		1	2	3			
20	يتوفر عدد كاف من أجهزة الكمبيوتر اللازمة للعمل	16	33	20	142	68,60	6,87
21	توجه إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان بإعتماد الفرق المدارة ذاتياً	16	35	18	140	68,60	19,48
22	يتوفر ربط شبكي مباشر مع وزارة الشباب والرياضة	12	20	37	163	78,74	14,17
العبارات		العبارات			1002	69,15	

يتضح من الجدول أن قيمة كاس دالة عند مستوي دلالة (0,05) لجميع عبارات بُعد النشر، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرارات الأكبر.

وقد حصلت عبارات بُعد النشر علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (57,97% - 78,74%)، وكانت النسبة المئوية لمجموع البُعد (69,15%) مما يشير إلي توافر النشر كأحد أبعاد إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بدرجة متوسطة. وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث أن أعلى عبارة (22) " يتوفر ربط شبكي مباشر مع وزارة الشباب والرياضة " جاءت بوزن نسبي (163)، وبنسبة مئوية (80,19%) بدرجة موافقة عالية جداً، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدي عينة البحث حيث يرون أن هناك إهتمام كبير بتطوير الإتصالات بين الأقسام الداخلية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بصورة مستمرة .

بينما حصلت أقل عبارة (17) " تُنشر إستراتيجية التطوير التنظيمي في جميع الإدارات والأقسام بمديرية الشباب والرياضة بأسوان " جاءت بوزن نسبي (120)، وبنسبة مئوية (57,97%) بدرجة موافقة منخفضة، وحصلت هذه العبارة علي أقل درجة لدي عينة البحث. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من وائل محمد ثابت (2020) (42)، ونضال جميل أحمد (2016) (41) التي أوضحت توفر بُعد النشر بمستوي مرتفع في المنظمات والشركات المبحوثة، كما تختلف مع نتائج دراسة ديما مخيمر ياغي (2017) (14) التي توصلت إلي أنه لا يشارك العاملون في المنظمات غير الحكومية في إقتراح وإحداث التطوير المناسب في المنظمة، فدورهم يتضمن تنفيذ التطوير المطلوب ليس أكثر.

البُعد الرابع : التقييم :-

جدول (17)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا² لعبارات بُعد التقييم (ن = 69)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		1	2	3			
23	توجد معايير محددة لقياس مدي فاعلية إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	11	19	39	166	80,19	18,09
24	فجوة أداء إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان يتم تحديدها عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعه	14	17	38	162	78,26	14,87
25	أسلوب الإتصال المباشر يعد من أفضل الوسائل لتحسين إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	12	20	37	163	78,74	14,17
26	يتم الإستفادة من التغذية الراجعة في إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	11	18	40	167	80,68	19,92
البعد ككل					658	79.47	

يتضح من الجدول أن قيمة كا² دالة عند مستوي دلالة (0,05) لجميع عبارات بُعد التقييم ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرارات الأكبر .

وقد حصلت عبارات بُعد التقييم علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (78,26 % - 80,68 %)، وكانت النسبة المئوية لمجموع البُعد (79,47 %) مما يشير إلي توافر التقييم كأحد أبعاد إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديريةية الشباب والرياضة بأسوان بدرجة عالية. وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث أن أعلي عبارة (26) " يتم الإستفادة من التغذية الراجعة في إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان " جاءت بوزن نسبي (167)، وبنسبة مئوية (80,68 %) بدرجة موافقة عالية جداً ، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدي عينة البحث حيث يرون أنه يتم الإستفادة من التغذية الراجعة في إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان بصورة مستمرة . بينما حصلت أقل عبارة (24) " تُنشر إستراتيجية التطوير التنظيمي في جميع الإدارات والأقسام بمديرية الشباب والرياضة بأسوان " جاءت بوزن نسبي (162) ، وبنسبة مئوية (78,26%) بدرجة موافقة عالية، وحصلت هذه العبارة علي أقل درجة لدي عينة البحث.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من وائل محمد ثابت (2020) (42) ، ونضال جميل أحمد (2016) (41) التي أوضحت نائجها إلي أنه يتوفر بُعد التقييم بمستوي مرتفع في المنظمات والشركات المبحوثة.

البُعد الخامس : التعزيز :-

جدول (18)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا² لعبارات بُعد التعزيز (ن = 69)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا ²
		1	2	3			
27	يتم تحفيز العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان للمشاركة في خطط التطوير	13	35	21	146	70,53	10,78
28	يتم محاربة الصراع بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	13	19	37	162	78,26	13,57
29	تساهم إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في بناء الثقة التنظيمية	11	19	39	166	80,19	18,09
30	يتم تنشيط حلقات العصف الذهني بمديرية الشباب والرياضة	15	33	21	144	69,57	7,30
31	يتم رسم اليات معالجة قصور الاداء بمديرية الشباب والرياضة بأسوان	13	35	21	146	70,53	10,78
البعد ككل					764	73,82	

يتضح من الجدول أن قيمة كا² دالة عند مستوي دلالة (0,05) لجميع عبارات بُعد التعزيز ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرارات الأكبر .

وقد حصلت عبارات بُعد التعزيز علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (69,57) % - (80,19) %، وكانت النسبة المئوية لمجموع البُعد (73,82) % مما يشير إلي توافر التعزيز كأحد أبعاد إستراتيجية التطوير التنظيمي في مديريةية الشباب والرياضة بأسوان بدرجة عالية. وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث أن أعلي عبارة (29) " تساهم إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان في بناء الثقة التنظيمية " جاءت بوزن نسبي (166) ، وبنسبة مئوية (80,19) % بدرجة موافقة عالية جداً ، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدي عينة البحث حيث يرون أن إستراتيجية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان تساهم في بناء الثقة التنظيمية .

بينما حصلت أقل عبارة (30) " يتم تنشيط حلقات العصف الذهني بمديرية الشباب والرياضة بأسوان " جاءت بوزن نسبي (144) ، وبنسبة مئوية (69,57%) بدرجة موافقة متوسطة ، وحصلت هذه العبارة علي أقل درجة لدي عينة البحث .
وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من **وائل محمد ثابت (2020) (42)** ، و**نضال جميل أحمد (2016) (41)** التي أوضحت نأجهما إلي أنه يتوفر بُعد التعزيز بمستوي مرتفع في المنظمات والشركات المبحوثة.

جدول (19)

الوزن النسبي والنسبة المئوية للمحور الأول (ن = 69)

م	الأبعاد	الوزن النسبي	%	الترتيب
1	التشخيص	1321	70,91	الرابع
2	التصميم	922	74,40	الثاني
3	النشر	1002	69,15	الخامس
4	التقييم	658	79,47	الأول
5	التعزيز	764	73,82	الثالث
	المحور ككل	4667	73,55	

وقد بلغ متوسط الموافقة لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعدها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بوزن نسبي (4667) ، وبنسبة مئوية (73,55%) ، وهي تعبر عن درجة موافقة عالية .
وقد أظهرت النتائج أن بُعد التقييم إحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (658) ، وبنسبة مئوية (79,47%) ، بينما إحتل بُعد النشر المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (1002) ، وبنسبة مئوية (69,15%).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **رعدة محمد أحمد عبد العال (2017) (15)** التي أوضحت أن درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة **وائل محمد ثابت (2020) (42)** التي أظهرت نتائجها بأن بُعد التشخيص إحتل المرتبة الأولى ، بينما إحتل بُعد التقييم المرتبة الأخيرة بالنسبة لأبعاد إستراتيجية التطوير التنظيمي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني .

كما تختلف مع دراسة **تيسير فارس قبلاوي (2011) (7)** التي أظهرت نتائجها أن درجة واقع التطوير والإصلاح الإداري في وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطينية كانت قليلة.

ويعزو الباحث إرتفاع مستوى التطبيق لإستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص- التصميم - النشر- التقييم- التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان الى الاتجاه العام من قبل المديرية لتوطين مفاهيم الحوكمة في أطر أعمالها كتوجه عالمي لتطوير الأداء ، بالإضافة الى تبنيها لإستراتيجيات التصميم الجيد لبرامجها وأنشطتها وإعتمادها على إجراء التقييمات الدورية للأنشطة والأعمال التي تقوم بها والتي ترتبط ببيئة العمل الداخلية لمديرية الشباب والرياضة بأسوان كتوجه إستراتيجي مصاحب لإستراتيجية تعزيز القدرات الفنية والإدارية الخاصة بها وهذا ما يفسر المعدلات المرتفعة من التطبيق لإستراتيجية التطوير التنظيمي بداخلها.

2. عرض ومناقشة وتفسير النتائج للإجابة علي التساؤل الثاني : ما الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟

جدول (20)

الوزن النسبي والنسبة المئوية وكا2 لعبارات فعالية إتخاذ

القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان (ن =69)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		1	2	3			
32	تحرص مديرية الشباب والرياضة بأسوان على جمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرارات لضمان فاعلية اتخاذ القرارات	37	19	13	162	78.26	13.57
33	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة في المديرية تساعد على تسهيل عملية إتخاذ القرارات	37	20	12	163	78.74	14.17
34	يتم إتخاذ القرارات في المديرية بشكل موضوعي بعيداً عن الإعتبارات الشخصية.	21	35	13	146	70.53	10.78
35	تتبع مديرية الشباب والرياضة بأسوان أسلوب المشاركة للعاملين عند إتخاذ القرارات	17	34	18	137	66.18	7.92
36	يراعي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان دوافع وإحتياجات العاملين عند إتخاذ القرارات	16	33	20	134	64.73	6.87
37	تتوفر لدى المديرية الخبرات والإختصاصات القادرة على إتخاذ القرارات الفعالة.	39	19	11	166	80.19	18.09
38	يستخدم النقاش والحوار للوصول إلى قرارات مناسبة إعتقاداً على الرؤية المستقبلية	18	35	16	140	68.60	19.48

تابع جدول (20)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن النسبي	%	كا
		1	2	3			
39	يتوفر لدى مديرية الشباب والرياضة بأسوان المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة	21	33	15	69.57	7.30	
40	تستخدم مديرية الشباب والرياضة بأسوان أسلوب المفاضلة بين عدة بدائل لإختيار البديل المناسب من وجهة نظرها عند إتخاذ القرار.	35	19	15	76.33	9.74	
41	تتخذ القرارات في مديرية الشباب والرياضة بأسوان في الوقت المناسب في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لديها	35	20	14	76.81	10.17	
42	القرارات في مديرية الشباب والرياضة بأسوان تتوافق مع الظروف الداخلية والخارجية لها .	37	19	13	78.26	13.57	
43	القرارات التي تتخذ في المديرية لا تتعارض مع اللوائح والانظمة	40	18	11	80.68	19.92	
44	يعلم رسمياً كل من له علاقة بتنفيذ القرار بمسؤولياته وأدواره للتقيد بها	39	19	11	80.19	18.09	
45	يتم متابعة تنفيذ القرارات للتأكد من تنفيذها وفقاً للصورة المرسومة لها	38	17	14	78.26	14.87	
46	تعمل مديرية الشباب والرياضة بأسوان على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.	21	35	13	70.53	10.78	
المحور ككل					2312	74.46	

يتضح من الجدول أن قيمة كا² دالة عند مستوي دلالة (0,05) لجميع عبارات محور فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرارات الأكبر .

وقد حصلت عبارات المحور علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (64.73 % - 80,68 %) ، وكانت النسبة المئوية لمجموع المحور (74,46 %) مما يشير إلي توافر فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بدرجة عالية.

وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث أن أعلي عبارة (43) " القرارات التي تتخذ في مديرية الشباب والرياضة بأسوان لا تتعارض مع اللوائح والانظمة " جاءت بوزن نسبي (167) ، وبنسبة مئوية (80,68 %) ، وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدي عينة البحث

حيث يرون إلتزام تام بألا تتعارض عملية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان مع اللوائح والانظمة .

بينما حصلت أقل عبارة (36) " يراعي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان دوافع وإحتياجات العاملين عند إتخاذ القرارات " جاءت بوزن نسبي (134) ، وبنسبة مئوية (64.73 %) ، وحصلت هذه العبارة علي أقل درجة لدي عينة البحث ، حيث تري عينة البحث أنه لا يراعي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان دوافع وإحتياجات العاملين بالدرجة المطلوبة عند إتخاذ القرارات .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة **Hard Mark (2003) (47)** التي أوضحت أن أهمية إتخاذ القرارات ومدي إحتياجها إلي المعلومات الحديثة والدقيقة ، وكذلك أن تفويض الإدارة العليا تقدر من السلطة في إتخاذ القرارات إلي العاملين من أجل أن يتخذوا قرارات صائبة ، وكذلك مشاركتهم في إتخاذ القرارات تحفزهم علي العنل بجدية وإتقان في الأداء ، كما تتفق مع دراسة **حنين محمود منجد (2020) (13)** والتي أوضحت أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت مرتفعة ، وكذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلاً من **محمد عبد الله العنزي (2010) (35)** ، و**محمد الشبول (2003) (34)** التي أوضحت أن أهم عنصر يؤثر على فاعلية القرارات هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية إتخاذ القرار، كما تتفق مع دراسة **أحمد عبده حسن عبد الوارث (2006) (1)** والتي أوضحت أن قياس أداء القادة الإداريين قي المجال الرياضي وإعتماد القادة علي الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لإتخاذ القرار وتقييمه ، لكنها تختلف هذه النتائج مع دراسة **ناصر أحمد العمار (2021) (39)** والتي أوضحت أن عملية إتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته جاءت بدرجة متوسطة .

3. عرض ومناقشة وتفسير النتائج للإجابة علي التساؤل الثالث: ما العلاقة بين الواقع

الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية والواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟

جدول (21)

العلاقة بين فعالية إتخاذ القرارات الإدارية وإستراتيجية التطوير

التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بأسوان (ن = 69)

الإستمارة ككل	التعزيز	التقييم	النشر	التصميم	التشخيص	أبعاد المحور الأول المحور الثاني
0,98	0,97	0,96	0,98	0,98	0,94	فعالية إتخاذ القرارات الإدارية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة $0,195 = 0,05$

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الواقع الفعلي لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية والواقع الفعلي لتطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان والإستمارة ككل ، وقد تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0,94 ، 0,98) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

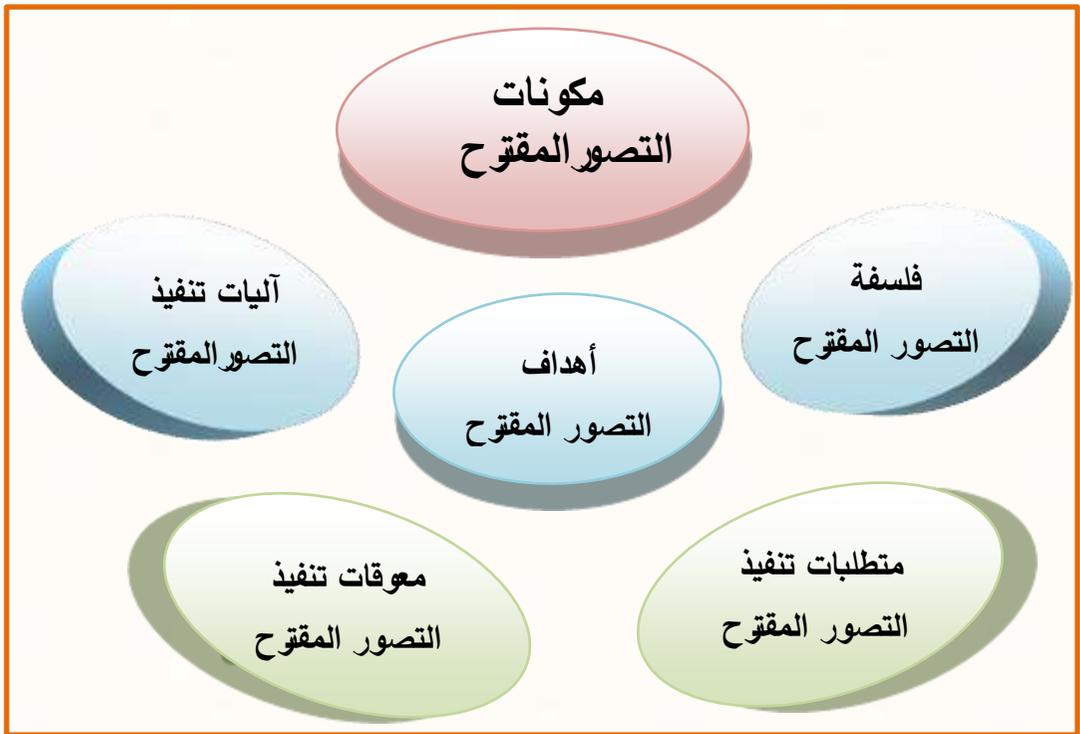
وتتفق هذه النتائج مع دراسة سارة أبو حمده ، عدنان محمد أبو حمور (2022) (16) والتي توصلت نتائجها إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المعلومات الإدارية مجتمعة في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية ، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة ولاء احمد السيد (2014) (43) والتي اسفرت اهم نتائجها عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرار فكلما زادت عملية تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين زادت فاعلية إتخاذ القرار، كما تتفق هذا النتائج مع دراسة فراس محمود الدعجة (2015) (28) والتي اسفرت اهم نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عصام محمد حمدان مطر (2008) (24) التي أوضحت أن هناك علاقة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومجال العمل الجماعي، ودراسة التي أشارت نتائجها إلي أن توافر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية إتخاذ القرارات في الإدارة العليا في قطاع الإتصالات في الأردن له أثر إيجابي على فاعلية هذه القرارات .

وتختلف هذه النتائج مع دراسة حافظ الغزالي (2012) (11) التي أوضحت أن تأثير بُعد التحفيز في فاعلية عملية إتخاذ القرار كان سلبياً .

وبهذا يكون الباحثان قد أجابا علي التساؤل الثالث.

4. للإجابة علي التساؤل الرابع : ما التصور المقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي

وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ؟
في ضوء الإطار النظري وماأسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية ، قام الباحثان بوضع هذا التصور المقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ، وسوف يقوم الباحثان بعرض هذا التصور علي النحو التالي :



شكل (1) مكونات التصور المقترح

أولاً : فلسفة التصور المقترح :-

تقوم فلسفة التصور المقترح علي عدة نقاط أهمها :

- ايمان الإدارة العليا في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بأهمية تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص- التصميم - النشر- التقييم- التعزيز) ، وأثر ذلك الإيجابي علي فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .

- تطوير مناخ العمل الداخلي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان علي النحو الذي يحقق رضا المستفيدين مما يحقق الأهداف الموضوعية، وكذلك يجب تهيئة مناخ العمل بالمديرية عن طريق إهتمام الإدارة العليا بإعداد العاملين على مختلف المستويات لتفهم وقبول مفاهيم إستراتيجية التطوير التنظيمي والإقتناع بها، ويلزم قيام الإدارة بتوفير الموارد والتسهيلات المادية اللازمة لتطبيق هذا التصور .
- إن مسؤولية تحقيق التطوير والتحسين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان يجب أن يتحمل مسؤوليتها الجميع العاملين وأيضاً أعضاء الإدارة العليا ، ويجب مشاركتهم في صنع إتخاذ القرار وإعداد نظام متكامل للمعلومات ، ومراعاة أهمية التعلم والتدريب .
- إن معالجة جوانب القصور والتغلب علي الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات يجب أن يتم في ضوء الدراسة والبحث للظروف الواقعية والمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان .
- العمل علي وضع معايير موضوعية بقدر الإمكان لقياس جودة الخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان ، وقياس أداء العاملين والمديرين في الإدارات المختلفة بحيث تكون هذه المعايير بمثابة المرشد والدليل أثناء التنفيذ.
- الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في جميع العمليات الإدارية والفنية ، وتفويض السلطة التي تمنح المسؤولية بالقدر الذي يساعد علي التمتع بالرضا الوظيفي لدي العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوان .

ثانياً : هدف التصور المقترح :-

- يهدف التصور المقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان إلي :
1. تأهيل واعداد جيل من مسؤولي الإدارات المختلفة في مديرية الشباب والرياضة بأسوان ممن لديهم شخصية قيادية وقدرة عقلية مميزة في ضوء نموذج يساهم في إيجاد حلول سريعة للمشكلات المختلفة وإتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب .
 2. عمل دورات تدريبية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان بشكل مستمر لتنمية قدرتهم المعرفية وكذلك تنمية قدرتهم على إتخاذ القرار.
 3. بيان أهمية تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .

4. تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب إدارات مديرية الشباب والرياضة بأسوان المختلفة والعمل على تقويم الأداء والنتائج بصفة مستمرة والعمل على تطويرها.
5. إيجاد قنوات ووسائل إتصال فعالة ومباشرة بين جميع الإدارات في مديرية الشباب والرياضة بأسوان حتى يتسنى للعاملين الحصول على المعلومات والحقائق التي يحتاجون إليها بسهولة ويسر.
6. توفير الكوادر البشرية بمديرية الشباب والرياضة بأسوان والتي تتمتع بالكفاءة لإعداد الخطط المستقبلية المسبقة لمواجهة المشكلات المحتملة وإعداد سيناريوهات وبدائل عديدة لمواجهتها .

ثالثاً : محتوى التصور المقترح :-

يحتوي التصور المقترح على ركيزتين أساسيتين وهما إستراتيجية التطوير التنظيمي ، وفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان وهما كالتالي:

أ. إستراتيجية التطوير التنظيمي ويشمل الأبعاد الآتية :

1. التشخيص
2. التصميم
3. النشر
4. التقييم
5. التعزيز

ب. فعالية إتخاذ القرارات الإدارية .

رابعاً : آليات تطبيق التصور المقترح :-

هناك عدة مراحل يجب تنفيذها لتطبيق التصور المقترح وهي التالي:

المرحلة الأولى : التشخيص وتحديد مدي الإحتياج لإحداث التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان :

- يتم في هذه المرحلة التحديد الدقيق لمدي الإحتياج لإحداث التطوير التنظيمي .
- دراسة الوضع الحالي لمديرية الشباب والرياضة بأسوان وإمكاناتها .
- تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير التنظيمي .

المرحلة الثانية : إعداد إستراتيجية التطوير التنظيمي :

وتتضمن هذه المرحلة إطاراً متكاملاً مترابطاً التخطيط وتنفيذ عملية التطوير التنظيمي

، وهي تشمل علي الخطوات التالية :

- تشكيل الفريق المسؤول عن عملية التطوير، ودعمه بخبراء علي مستوى عال من الكفاءة من داخل مديرية الشباب والرياضة بأسوان ، أو الإستعانة بخبراء من خارجها .
- تحديد وتوصيف أهداف عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان .
- وضع خرائط ولوحات تدفق تفصيلية لجميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة بأسوان توضح سير النشاط وخطوات تنفيذه وإقتراح نظام التقنية التي يمكن توظيفها .
- فحص جميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة بأسوان ، وتحديد أوجه القصور بها ، وإختيار الأسلوب المناسب لإحداث التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان .
- وضع موازنة تقديرية لعملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان .
- تحديد التوقيت المناسب للبدء في عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بأسوان .

المرحلة الثالثة : تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التطوير التنظيمي :-

- يقوم فريق التطوير بتصميم بدائل للتدخل والإختيار فيما بينها والتي تشتمل علي :
- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للنشاط .
- أن يمكن تنفيذها ضمن إمكانيات مديرية الشباب والرياضة بأسوان .
- القيام بعملية التدريب والتثقيف والتعليم.
- التزويد بالبيانات والمعلومات ، وحل المشكلات وتدعين فرق العمل .
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتيسير عملية التنفيذ .

المرحلة الرابعة : التطبيق :-

- بعد القيام بالمراحل السابقة تأتي مرحلة التطبيق وهي المرحلة الهامة لترجمة ما سبق على الواقع العملي أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي :
- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدفة في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .
- تهيئة المناخ المناسب والداعم لتطبيق إستراتيجية التطوير .
- تحديد قنوات واضحة للإتصال الفعال في كل الإتجاهات داخل مديرية الشباب والرياضة بأسوان.

المرحلة الخامسة : المتابعة والتقييم :-

- تهدف هذا المرحلة إلى الحرص على إستمرارية الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق الجودة ودعم الجهود من أجل التحسين والتطوير المستمر، ويتطلب الأمر متابعة مستمرة لقياس النتائج الأولية ، وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ورصد الفرص ونقاط القوة وتعزيزها ، ومعرفة المعوقات ونقاط الضعف وعلاجها .

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات:-

1. وجود درجة موافقة عالية حول تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بنسبة مئوية (73,55%) .
2. احتل بُعد التقييم المرتبة الأولى بنسبة مئوية (79,47%) ، ثم جاء بُعد التصميم في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (74,40%) ، ثم بُعد التعزيز في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (73,82%) ، ثم بُعد التشخيص في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية (70,91%) ، بينما احتل بُعد النشر المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (69,15%) .
3. وجود درجة موافقة عالية حول توافر فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان بنسبة مئوية (74,46%) .
4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص - التصميم - النشر - التقييم - التعزيز) وفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان .
5. قام الباحث بوضع تصور مقترح لإستراتيجية التطوير التنظيمي وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بأسوان في ضوء نتائج البحث .

ثانياً: التوصيات :-

1. إجراء العديد من الأبحاث والدراسات في مجال إستراتيجية التطوير التنظيمي و إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات عديدة ، والتوسع في دراسة مجالات التطوير التنظيمي كل على حدة .
2. ضرورة تحديد عدد من المعايير الموضوعية لفعالية إتخاذ القرارات الإدارية للحد من الإعتبارات الشخصية عند إتخاذ القرارات .

3. ضرورة إشراك العاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان في وضع السياسات والخطط، لتفعيل دورهم الرئيسي في تحقيق الأهداف وخلق الإحساس بالمسؤولية والانتماء ، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي .
4. العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال إتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام مما يؤدي إلى تطوير عمل مديرية الشباب والرياضة بأسوان وتعزيز كفاءتها

المراجع

أولاً المراجع العربية :

1. أحمد عبده حسن عبد الوارث : المناخ التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار لدي العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة أسيوط ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، 2006م.
2. أحمد محمد أحمد متولي: دراسة تحليلية للتسويق الرياضي لبعض الأندية الرياضية المصرية ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، 2010م .
3. أحمد محمد المصري :الإدارة الحديثة الإتصالات والمعلومات والقرارات ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ، 2008م .
4. أنور وجدي الوكيل : دراسة بعض العوامل النفسية وعلاقتها بإتخاذ القرار لدي العاملين في المؤسسات التعليمية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة القاهرة ، 2005م.
5. بدرية الشمري : تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية ، آفاق، مجلة التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية ، مجلد 26، عدد 4 ، 2018 م.
6. بوبكر منصور: البنية العلائقية داخل التنظيم بوصفيا معوقاً لمتغير التنظيمي داخل مؤسسات القطاع الخاص ، بحث غير منشور، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر_ الوادي، العدد 10 ، الجزائر، 2015م .
7. تيسير محمود فارس قبلاوي : نحو استراتيجية تطوير وإصلاح إداري أكثر فعالية في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، معهد التنمية المستدامة ، فلسطين، 2011م .

8. **جابر ابو علام:** مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، مصر: دار النشر للجامعات، 2005م .
9. **جمال محمد علي:** أثر ظاهرة الشكاوي علي سلوك متخذ القرارات بمديريات الشباب والرياضة ، العدد الثالث عشر ، الجزء الثاني ، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسويط ، نوفمبر 2001 م .
10. _____: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي ، طبعة مزيدة ومنقحة ، 2009م .
11. **حافظ عبد الكريم الغزالي:** أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012م.
12. **حسن أحمد الشافعي:** القرار الإداري والقانون في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفا للنشر، الإسكندرية ، 2003م .
13. **حنين محمود منجد حسن:** فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربويّة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2020م .
14. **ديما نضال مخيمر ياغي:** فاعلية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين ، رسالة ماجستير، كليّة كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017م .
15. **رغدة محمد أحمد عبد العال:** التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (Kings Academy) من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كليّة العلوم التربويّة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن ، 2017م .
16. **سارة أبو حمده ، عنان محمد أبو حمور:** أثر جودة المعلومات في فاعلية القرارات الإدارية : دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 42، ع 2 ، 2022م.
17. **سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي ، محمد فتحي محمود ، محمد سيد حمزاوي:** الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة : الطبعة السادسة، الرياض ، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع ، 2016م .

18. شيماء مصطفى الزواوى ، رمضان محمود عبدالسلام ، أسامه السيد الطبلاوى: أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ، المجلد 5 ، العدد 6 ، ٢٠١٩ م .
19. طاهرالغالبى،أحمد علي صالح:التطويرالتنظيمي: مدخل تحليلي،عمان، دار وائل،2010م.
20. عاطف عوض : أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات التّصاَلت الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية المجلد 29 ، العدد الثالث ، 2013م.
21. عالية جواد محمد علي : اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 ، 2013م .
22. عامر قندلجي : البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية الالكترونية ، عمان، دار اليازوري للنشر، 2008م .
23. عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج : واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي "دراسة ميدانية "، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2020م .
24. عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية-غزة ، كلية التجارة ، قسم ادراة الأعمال ، 2008م .
25. علي حجاججة : إتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010م .
26. فاتن أبو ورد : درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2015 م .
27. فاطمة عبد الفتاح إبراهيم البرعصي : التطوير التنظيمي وعلاقته بفاعلية إتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي ، كلية الاقتصاد ، 2015م .
28. فراس محمود الدعجة : أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، جامعة تلمسان، الأردن ، 2016م .

29. فريد كورتل وآخرون: الإتصال وإتخاذ القرارات، مركز كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م.
30. فوزي غرايبة، نعيم دهمش، الحسن مرعي، عبد الله امين، هاني ابوجبارة : أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر عمان، 2010م.
31. قمر محمد بخيت: معوقات إتخاذ القرار وسبل تذليلها، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات إستخدامها في إتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية، جامعة القاهرة، 2009 .
32. مبارك بن سعود بن محمد : دور نظم المعلومات الإدارية في إتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010م.
33. محمد النعيمي، البياتي عبد الجبار، خليفة غازي: طرق ومناهج البحث العلمي، عمان، دار الوراق، 2009م.
34. محمد أنور الشبول: أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الإتصالات في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك 2003م .
35. محمد عبد الله العنزي : أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2010م .
36. مصطفى عبد السميع محمد ، عبد الفتاح محمد الفولي: نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، 2002م.
37. مصطفى عيسى خليل : تصور مقترح لإدارة الأزمات وعلاقتها بإتخاذ القرار لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسوان ، 2018م .
38. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ، مجلة علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا، 2005 م .
39. ناصر أحمد ناصر العمار : واقع عمليات إتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره، جامعة الأزهر، كلية التربية ، مجلة التربية ، العدد 190، الجزء 4، 2021 م .

40. **نجلاء يوسف البشير محمد** : أثر تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات في الجامعات الحكومية السودانية- دراسة حالة جامعة الجزيرة ، ولاية الجزيرة (2020) ، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة ، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية ، 2021م .
41. **نضال جميل أحمد**: إستراتيجية التطوير والتنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية- إختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي- دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن، 2016م.
42. **وائل محمد ثابت** : أثر إستراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة " التعلم التنظيمي متغير وسيط " ، مجلة جامعة الأزهر - غزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 22 ، العدد 2 ، 2020م .
43. **ولاء أحمد السيد أبو الإسعاد**: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، 2014م.

ثانياً المراجع الأجنبية :

44. **Ghorbanhosseini, M.** :The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. Tehnicki vjesnik, Technical Gazette, 20, (6), 1019-1025,2013.
45. **Gregory A, Aranos** .Leadership and Organizational Change for Implementation. Arons et.al. Implementation Science (2015)10:11.1
46. **Hall.Armstrong,M.,**: Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, 4th ed. London & Philadelphia, Kogan Page , 2008.
47. **Hard- Mark** : "Enter pries decisions Making " Harvard business review fall ,2003
48. **Hart, W:** "Is It Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas." Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v29 n1p14-25 Mar 2018

49. **Madasamy, V.:** Impact of Organizational Development Interventions, International Journal of Human Resource Management and Research , 2019.
50. **Mclean, G.:** Organization development principles process, performance. Koehler press, USA ,2005.
51. **Merrill,C,** Fast cycle OD, Faster, Better, Cheaper, Catches up to Organizational development, in French, Wendell L. et al (2005): Organizational development and Transformation, McGraw-Hill,2005.
52. **Mukherjee, S. & Basu, S. :** Organization and management and Business Communication, New Age International (P), Ansari Road, Daryaganj, New Delhi,2005 .
53. **Necmettin Par.** Strategic Leaders Influence Actions and the effectiveness of Police Leaders. ProQuest LLC ,2015.
54. **Nordbäck, E.:** Decision-making in virtual teams: Role of interaction and technology”, Unpublished Thesis,School of Science, Aalto University, 2011.
55. **Olcum, D.; Titrek, O.:** "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction", Procedia- Social and Behavioral Sciences No.197, PP. 1936 – 1946 , 2015.
56. **Philbin, A., & Mikush, S.:** A Framework for Organizational Development : The Why, What and How of OD Work. Winston-Salem: Mary Reynolds Babcock Foundation,2002.
57. **Thomas G., Gummings &Christopher G.Werley:**Organization Development & Change. University of Southern California, 10th. Edition ,2013.
58. **Viciano, J. Mayorga-Vega,D:** "Influencing factors on planning decisionmaking among Spanish in-service Physical Education teachers.A population-based study" Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 15(3), 491-509. ISSN:1696-2095, no. 43, 2017.
59. **Vulpen, E.:** What is Organizational Development? A Complete Guide,<https://www.digitalhrtech.com/organizational-development>, 2020.