

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رقم:.....

و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

العنوان:

إنعكاس التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية التطوير
التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية

-دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية-بسكرة-

إشراف:

• د.قدور عزالدين

إعداد الطالب:

• مكربش أسامة

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر و تقدير

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف * قدور عز الدين * الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر

والتقدير إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

قائمة المحتويات

ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص باللغة العربية
الصفحة	الجانب التمهيدي:
15	1-مقدمة الدراسة
17	2-إشكالية الدراسة
19	3-تساؤلات الدراسة
19	4-فرضيات الدراسة
20	5-أهمية الدراسة
20	6-أهداف الدراسة
21	7-حدود الدراسة

21	8-مصطلحات الدراسة ومفاهيمها
24	9- الدراسات السابقة والمرتبطة
الجانب النظري:	
الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي	
30	تمهيد:
31	1-تعريف التخطيط الاستراتيجي
31	1-2-مزايا التخطيط الاستراتيجي
32	1-3-مراحل التخطيط الإستراتيجي
32	1-4-أهمية التخطيط الإستراتيجي
33	1-5-مقومات التخطيط الإستراتيجي
34	1-6-أهمية الإستراتيجية
35	1-7-شروط وضع الإستراتيجية
35	1-8-مفهوم التخطيط الاستراتيجي
36	1-9-إجراءات التخطيط الإستراتيجي
37	1-10-مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
41	1-11-التحليل الإستراتيجي
43	1-12-الخيار الإستراتيجي
44	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

46	تمهيد:
47	1-2- تعريف التطوير التنظيمي
48	2-2- عناصر التطوير التنظيمي
48	2-3- خصائص التطوير التنظيمي
49	2-4- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي
50	2-5- دوافع التطوير التنظيمي
52	2-6- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
55	2-7- عوائق التطوير التنظيمي
56	2-8- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
57	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية

59	تمهيد:
60	1-3- مفهوم المنشآت الرياضية
61	2-3- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية
62	3-3- تسيير المنشآت الرياضية
63	3-4- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي
63	3-5- المراقبة والتفتيش

64	3-6-إدارة المنشآت الرياضية
64	3-6-1-الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشآت الرياضية
65	3-6-2-الاعتبارات الضرورية في بناء المنشآت الرياضية
65	3-6-3-الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشآت الرياضية
66	3-7-خصائص المنشآت الرياضية
67	3-8-أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية
68	3-9-مبادئ الإمكانيات الرياضية
69	3-10-مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية
70	3-11-مديرية الشباب والرياضة
71	3-12-مهام مديريةية الشباب والرياضة
74	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع: منهجية البحث و الإجراءات الميدانية	
76	تمهيد:
77	1-الدراسة الاستطلاعية
77	2-منهج الدراسة
77	3-مجتمع وعينة الدراسة
78	4-أدوات جمع البيانات والمعلومات
78	5-الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

83	6-متغيرات الدراسة
84	7-الأساليب الإحصائية
85	خلاصة الفصل:
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
87	تمهيد:
88	1-عرض وتحليل خصائص مجتمع الدراسة
93	2-عرض و تحليل نتائج الدراسة
97	خلاصة الفصل:
الفصل السادس: مناقشة النتائج وتفسيرها	
99	تمهيد:
100	1-مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
100	1-2مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
100	1-3مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:
101	1-4-مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة:
102	2-مناقشة وتفسير الفرضية العامة
103	الاستنتاجات:
103	التوصيات
105	الخاتمة

107	قائمة المصادر والمراجع
113	الملاحق
124	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
54	الجدول رقم: (1): يلخص مزايا وعيوب التطوير التنظيمي
79	والجدول رقم: (2): يوضح ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان.
80	الجدول رقم(3): معامل بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الرؤية الاستراتيجية
81	الجدول رقم(4): معامل بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الرسالة الاستراتيجية
82	جدول رقم (5): معامل بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الإستراتيجية
83	الجدول رقم:(6): يوضح ثبات الاستبانة بمعامل ألفاكرونباخ
88	الجدول رقم (7): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس
89	الجدول رقم: (8): توزيع أفراد المجتمع حسب العمر
90	جدول رقم: (9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.
91	الجدول رقم: (10): توزيع أفراد المجتمع حسب المنصب المشغول
92	الجدول رقم: (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل
93	الجدول رقم:(12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرؤية الاستراتيجية
94	الجدول رقم:(13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرسالة الاستراتيجية

95	الجدول رقم:(14): الأوساط الحيسابية والإنحرافات المعيارية لمحور الأهداف الاستراتيجية
----	---

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
88	الشكل رقم: (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
89	الشكل رقم: (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر
90	الشكل رقم: (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
91	الشكل رقم: (4): توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول
92	الشكل رقم: (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق
114	الإستبيان في صورته الأولية
118	أسماء السادة المحكمين
119	الإستبيان في صورته النهائية

الملخص باللغة العربية

مكربش أسامة "إنعكاس التخطيط الاستراتيجي على تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2023، المشرف: قدور عز الدين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "إنعكاس التخطيط الاستراتيجي على تحسين عملية التطوير التنظيمي على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، والتعرف على أختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول إنعكاس التخطيط الإستراتيجي على تحسين عملية التطوير التنظيمي حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (36) إداريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام إستبانة تكونت من 3 مجالات، المجال الأول لرؤية الإستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي،المجال الثاني لرسالة الإستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي،المجال الثالث للاهداف الإستراتيجية أنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي،وتكون كل مجال من 7 فقرات،وتبين من النتائج أن للتخطيط الإستراتيجي انعكاس إيجابي على تحسين عملية التطوير التنظيمي حيث أن له دورا كبيرا في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية من خلال أداء أعمالها بصورة منظمة ودقيقة واقتصاد في الوقت والجهد والمال، كما لاستخدام عناصر التخطيط الإستراتيجي إنعكاس إيجابي في خلق بيئة تنظيمية، من خلال القيام بالأعمال الإدارية التي تتناسب مع طبيعة المهام والوظائف العاملين في المؤسسات الرياضية تحفيزهم،كما أنه هناك إختلاف في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكن هناك علاقة قوية للتخطيط الإستراتيجي في تحسين البيئة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي-التطوير التنظيمي-المؤسسات الرياضية.

الجانب التمهيدي

- 1- مقدمة الدراسة.
- 2- إشكالية الدراسة.
- 3- تساؤلات الدراسة.
- 4- فرضيات الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- مصطلحات الدراسة و مفاهيمها.
- 9- الدراسة السابقة والمرتبطة.

1- مقدمة الدراسة:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة من التعقيد وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية وإجتماعية واقتصادية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، وتشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الإستمرار والبقاء وإلا سيكون مصيرها الإختفاء.

في عصر التغيير السريع هذا، أصبحت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لأنها تمكن المسؤولين من توجيه محيط المنظمة من خلال الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى منظور مختلف للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية التغيير الذي يمكن تحقيقه، والذي يعتبر مرحلة مهمة ومهمة في العملية الإدارية، حيث أنه يمثل مقارنة بين طرق التفكير وطرق العمل مع طرق العمل من أجل اختيار البديل الأفضل المناسب للكفاءات المتاحة. ومن ناحية أخرى، فإن طبيعة الأهداف المراد تحقيقها في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

إن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي يدفعنا إلى الحديث عن الإدارة الإستراتيجية التي أصبحت ضرورية وحتمية إذا أرادت المنظمات تحسين قدرتها التنافسية وتطوير أدائها واستمراريتها، خاصة في أعقاب اتجاه زيادة الانفتاح والعولمة (يعيشي، 2016).

الجانب التمهيدي

بالنظر إلى أن المنظمات تعيش اليوم في بيئة ديناميكية يتعاملون معها ويتفاعلون معها اعتمد المفكرون والباحثون في الإدارة مفهوماً جديداً، وهو التطوير التنظيمي، وهو أحد المفاهيم التي احتلت مكانة مهمة في مجال الدراسة، حيث يعتبر من أهم التخطيطات وتطبيق التغيير، وذلك بهدف تحقيق ذلك من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي والإجراءات وأساليب العمل لتحديث العمليات التنظيمية. تتجلى أهمية التطوير التنظيمي في ضمان فاعلية الاستمرارية التنظيمية وضمان الأداء الفعال والناجح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة وزيادة كفاءتها لتتوافق مع البيانات الداخلية. والتكيف مع الظروف الخارجية، وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المنظمة لتحقيق أهدافها، وكلها لا يمكن أن تكون مستقلة عن اعتماد المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق هذا الهدف (يونس، 2019، ص75).

2- إشكالية الدراسة:

حدث تطور في العالم بدرجات كبيرة خلال العقود الماضية، نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، فبعد أن كان العالم مناطق متباعدة أصبح وبفضل التقدم في مجال العلوم والتكنولوجيا عبارة عن مدينة صغيرة لا حدود لها وأصبح التقدم والتطور العلمي أحد سمات هذا العصر، وأمام كل هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة لضمان بقائها واستمراريتها، حيث أصبحت المؤسسات والشركات بل الدول والأفراد لا يقدمون على اتخاذ أي قرار ما لم يكن قد تم إعداده والتخطيط له مسبقاً وبشكل جيد ومدروس، الأمر الذي استوجب إحداث تغييرات جوهرية في مناهج التخطيط التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره تهديداً للمنظمة، لذا أصبح لزاماً على المنظمات تبني مناهج إدارية حديثة في التسيير تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستويات أداء أفضل.

ويأتي التخطيط الاستراتيجي في مقدمة هذه المناهج كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، ومن أهم المحاور الأساسية لنجاحها، وتكمن أهميته في المنظمات كأحد أهم الأدوات الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشأت المنظمة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية الضرورية لإنجاز الأنشطة وتفعيل المشاريع، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعه، هذا ما جعل المنظمات تتطلع إلى إمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي.

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة استشراف ما قد يحدث في مستقبلها، في ظل التغيير البيئي والتجديد السريع للتكنولوجيا وشدة المنافسة، خاصة وأن المستقبل يتصف دائماً بالغموض ويحتوي على المخاطر وحالات عدم التأكد، لهذا لا يوجد حقائق ثابتة وإنما أحكام

الجانب التمهيدي

وتوقعات، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يوفر أساسا علميا ومنهجيا لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها، من خلال الاعتماد على مجموعة من المبادئ والخطوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين على أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي لصناعة تطوير تطوير تنظيمي فعال يعمل على تجسيد رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية على أرض الواقع، مترجمة في شكل خطط استراتيجية لتتلاءم مع إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية، وتقوم على أساس دراسة وتشخيص اتجاهات عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لاستثمارها بما يحقق ويخدم أهدافها المستقبلية، للتوصل إلى اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

وبفضل التخطيط الإستراتيجي أصبحت المنظمات تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة، وتمثل عنصرا مهما في نموها وتطورها فهي تثرر وتتأثر بها لذلك أصبح من الضروري أن تجد وسائل وأساليب على التكيف والاندماج بشكل متجدد ومستمر وهذه المجتمعات تتغير وتتطور بشكل سريع، فهذه المنظمات تحاول تفعيل برامج التطوير التنظيمي لكي تستمر بالحياة والعطاء والإستمرار، لذلك كان لزاما يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية أن يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق ومتطلبات المنظمة داخليا وخارجيا لتحقيق نتائج أهدافها (ساكر، 2019).

على ضوء ما سبق تم إسقاط هذه الدراسة على المؤسسات الرياضية الجزائرية الناشطة محليا ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة حيث تهتم بالمجال الرياضي والرفع من الممارسة النشاط الرياضي لدى أفراد المجتمع، وتلبية حاجات الممارسين لرياضة وعليه فإنه يتوجب عليها غعتماد أساليب ومداخل جديدة في التسيير تهدف من خلالها إلى تحسين وتطوير أدائها بنتهاج وتبني إستراتيجيات هامة تمكنها من تعزيز قدرتها ومكانتها كإحدى الإدارة العمومية المسؤولة عن تسيير المجال الرياضي في المجتمع، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أفضل الخيارات المنتهجة للتطوير التنظيمي مما ينعكس على أداء المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها والحفاظ عليها كمنظمة رياضية .

وبناء على ما سبق طرحنا التساؤل العام الآتي:

الجانب التمهيدي

هل للتخطيط الاستراتيجي انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

3-التساؤلات الدراسة(الفرعية):

-هل للرؤية الاستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

-هل للرسالة الاستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

-هل للاهداف الاستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

4- فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

-للتخطيط الاستراتيجي انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؟

-الفرضيات الفرعية:

-لرؤية الاستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

-لررسالة الاستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

-للاهداف الاستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

الجانب التمهيدي

5- أهمية الدراسة:

- لعل هذا البحث يملأ فراغا في مكتبتنا فمن الملاحظ أن البحوث من هذا النوع يعرف نقصا وبالتالي لم تأخذ دورها المنشود من التقدم في بلادنا، وبالمقابل نجد أن مثل هذه البحوث في المجتمعات المتقدمة حظيت بالعناية اللازمة.

- هذه الدراسة تساهم في تقديم المعرفة العلمية للباحثين والدارسين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

-تتم أهمية الدراسة في كون التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما في السنوات لاخيرة.

-يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية بالنسبة لاي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها.

-هذه الدراسة هي إمتداد طبيعي لأهمية التخطيط الاستراتيجي وإمكانية إعتبره أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات الرياضية.

6- أهداف الدراسة:

-التعريف بالتخطيط الاستراتيجي.

-التعرف على ماهية الادارة الاستراتيجية.

ج-استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الفكر الإداري في المؤسسات الرياضية.

د-تتبيه المسيرين للمؤسسات الرياضية بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في تطوير المجال الرياضي.

إبراز الإيجابيات والفوائد التخطيط الاستراتيجي. -

-توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الرياضية.

-إمكانية المسيرين من إدراج عملية التخطيط كمنهجية عمل.

الجانب التمهيدي

-مدى مساهمة كل من لهم صلة بالتخطيط كل من موقعه وحسب مسؤولياته في تطوير المجال الرياضي.

7- حدود الدراسة:

اشتمل البحث على المجالات التالية:

1-7 - المجال البشري:

شملت الدراسة فئة الإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

2-7- المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم 2023/2022 ابتداء من 20 ديسمبر إلى غاية 27 ماي 2023.

3-7- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

8- مصطلحات الدراسة و مفاهيمها:

-التخطيط :

لغة: هو إثبات لفكرة ما بالرسم، والكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم والفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي غامضة في الذهن والعكس (محمد، 1985، ص 104).

إصطلاحا: التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (الصباب وآخرون، 2013، ص 67).

إجرائيا: تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مع توفير الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

الاستراتيجية:

الجانب التمهيدي

لغة: هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الاستشرافية (ماهر، 1995).

اصطلاحا: هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف (عوض، 2001، ص11).

إجرائيا: هي خطط يتم وضعها داخل المنظمة بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين الرسالة المنظمة وأهدافها.

التخطيط الاستراتيجي:

-**التخطيط الاستراتيجي :** عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا :

-كشف حجم المشتغل الخاص بشكل المؤسسة.

-التبصر بملاح المنظمة في المستقبل.

-تصمر التوجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

-رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا.

-تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة (العارف، 2003، ص8-9).

التطوير:

لغة: هو التجديد والتحديث والتعدين وقال جده فهو جديد واستجد أي جبره جديدا ويقصد به الاجتهاد في الامر وتحسينه (الفيروزي، 1987، ص345).

إصطلاحا: هو استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانات لتنمية الافراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه (مشهور، 2010).

الجانب التمهيدي

إجرائيا: هو التحسن وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

التنظيم:

لغة: ينظم تنظيميا الامر استقام تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة (الصيرفي، 2006، ص104).

إصطلاحا: التنظيم يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين جميع الموظفين لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحدد (القريوتي، 2001، ص220).

إجرائيا: هو عبارة عن جماعة تربطهم في بعضهم البعض علاقة رسمية من اجل تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة.

التطوير التنظيمي:

إصطلاحا: إنه أحد التطبيقات الرئيسية لتحديث العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهياكل والإجراءات وأساليب العمل (ثابت، 2001، ص531).

إجرائيا: هو كافة الجهود والنشاطات المخططة التي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية عند قيادة الإدارة في مختلف الجوانب التنظيمية.

المؤسسات الرياضية:

اصطلاحا: عرفها محمد حافظ حجازي على انها كيان او ترتيب اجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعة مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية (حجازي، 2009، ص15).

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات تنشؤها الدولة لخدمة القطاع الرياضي بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع رياضيا متماشيا مع اهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

9- الدراسات السابقة والمرتبطة:

الدراسات المحلية:

دراسة الأولى:

–**رماش زكرياء (2019)** بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشأة الرياضية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشأة الرياضية لولاية برج بوعرييج، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجوع المعلومات، وإعتمد الباحث على العينة العشوائية والتي كان حجمها 270 فردا من إداري مركب 21 أوت 1955.

نتائج الدراسة:

–الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية.

–الأساليب التسيرية المنتهجة في المنشأة الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية واستراتيجيتهم في تحقيق الأهداف المسكرة بكفاءة عالية.

–دراسة الثانية:

–**سليمة إدريسي (2018)**، بعنوان "التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين-دراسة ميدانية لعمال مديرية اتصالات الجزائر بورقلة"، وهدفت إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بورقلة، وإستخدم الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، واداء الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع دراسة البالغ عددهم 84 موظفا بطريقة المسح الشامل.

الجانب التمهيدي

نتائج الدراسة:

- أن لعمليات التطوير التنظيمي التدريب والاتصال إنعكاسا إيجابيا على أداء العاملين في مديرية الاتصالات محل الدراسة.

-دراسة الثالثة:

-رحمة زعيبي (2014)، بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" جامعة محمد خيضر بسكرة.رسالة ماجستير، وهدفت إلى إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي وإختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث إنتهجت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي واداة الاستبانة لجوع المعلومات، معتمدا على عينة عشوائية حجمها 180 موظفا إداريا.

نتائج الدراسة:

- أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي يؤثر في المتغير التابع والنتنتل في أداء الجامعة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين نحو مفهوم الأداء لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

أجرى محمود على الحاج إبراهيم جمعة (2019) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الأتحادات الرياضية الوطنية في السودان، رسالة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التخطيط الاستراتيجي للاتحاد الوطني للرياضة بجمهورية السودان ومدى فعاليته من

الجانب التمهيدي

حيث الأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحثون في تحليلهم المنهج الوصفي، معتمدا على عينة عشوائية حجمها 45 فردا عاملا في الاتحاد الرياضي السوداني.

نتائج الدراسة:

-توجد أهداف وغايات استراتيجية لكنها غير معلومة ومعروفة لدى الإداريين في الاتحادات الرياضية.

-أضهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية تمارس التخطيط الاستراتيجي بصورة متوسطة، وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية.

الدراسة الثانية:

أجرت ماجدة ماجد مصباح صباح (2018) دراسة بعنوان "أثر قوة التخطيط على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، ويهدف الباحث إلى تسليط الضوء على أثر القوة التنظيمية في تعزيز التطوير التنظيمي من منظور إداري الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ثلاث جامعات فلسطينية (جامعة الأزهر)، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى

نتائج الدراسة:

-أن هناك علاقة طردية قوية بين قوة التنظيمية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

-أن القوة التنظيمية تؤثر بكامل أبعادها (القوة الرسمية، قوة المعلومات، قوة الارتباط، قوة الخبرة، القوة المرجعية) في تعزيز التطوير التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

اجرها الشويخ عاطف عبد الله الحميد عثمان، (2007)، بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

الجانب التمهيدي

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة دور التخطيط الاستراتيجي في التعليم الفني، أي وطرق التعامل معها، استخدم الباحثون عينة عشوائية من 145 فردًا، باستخدام أداة الاستبيان للحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة.

نتائج الدراسة:

-أظهرت الدراسة أن لدى إدارة الكلية فهما واضحا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي والرؤية ورسالة وغايات واضحة.

-تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية.

-تعزز إدارة الكلية مبدا التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية.

-توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

الجانب النظري

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

- 1- تعريف التخطيط الاستراتيجي.
- 1-2- مزايا التخطيط الاستراتيجي.
- 1-3- مراحل التخطيط الإستراتيجي.
- 1-4- أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- 1-5- مقومات التخطيط الإستراتيجي.
- 1-6- أهمية الإستراتيجية.
- 1-7- شروط وضع الإستراتيجية.
- 1-8- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- 1-9- إجراءات التخطيط الإستراتيجي.
- 1-10- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
- 1-11- التحليل الإستراتيجي
- 1-12- الخيار الإستراتيجي.

خلاصة.

تمهيد:

تبتعد المؤسسات الحديثة عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على التجربة والخطأ وبدلاً من ذلك تعد وتنجح في كل ما يتعلق بأنشطة المؤسسة مقدماً، حيث يعبر العامل البشري عن أهم هذه العوامل الإنتاجية وله خصائص خاصة تلفت انتباهنا إليه بشكل خاص، وبالتالي تصبح عملية التخطيط الإستراتيجي من العمليات الإدارية المهمة في المؤسسة، وتعتمد عملية التخطيط هذه بشكل أساسي على توافر مجموعة من البدائل التي تؤدي إلى استكمال سلسلة من القرارات المتعلقة بسلسلة من القضايا مثل تنفيذ العمل، كيف، من المسؤول عن التنفيذ.

1-تعريف التخطيط الاستراتيجي:

قدمت للتخطيط الإستراتيجي تعريفات عديدة، إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وسنتعرض لعدد منها:

يعرفه فيول: " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم مقصود أنه: " إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والإستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف مع وضع برامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة" (إبراهيم، 2003، ص16-17).

ومن وجهة نظر الإداريين التخطيط هو تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد وغختيار السبل الأفضل لإستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة (مفتي، 1999، ص27).

1-2-مزايا التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة أو العمل العشوائي الغير هادف ومن اهم مزايا التخطيط:

-وضوح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع أفراد عند تنفيذ الأعمال، وكذلك يوضح الأهداف لكي يسهل تحقيقها.

-يبين مقدما جميع الموارد اللازمة لإستخدامها كما ونوعا، وبذلك يمكن الإستعداد لكل الظروف والإحتمالات.

-يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفادي حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والإستقرار.

-يمكن بواسطته التنبؤ بالإحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد (إبراهيم، 2003، ص18).

- تحقيق أفضل إنجاز وذلك من خلال معرفة إتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراءات التوسع في الأنشطة.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل (الزهرة وآخرون، 2005، ص 29).

1-3- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط وإختيار الأفضل منها.
- وضع برامج التنفيذ وفقا للألوية في التنفيذ والترتيب الزمني (إبراهيم، 2003، ص 18).

1-4- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- أولا: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة، والنتائج المتوافقة، وعلاقة ذلك بالأهداف.
- ثانيا: التركيز على الأهداف: فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف، وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية، وربطها ببعضها وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف، ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، ومراجعة هذه الخطط دوريا وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: الإستفادة القصوى من إقتصاديات التشغيل: يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة إقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز.

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة: ترجع أهمية التخطيط في هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف (مروان، 2000، ص 99).

1-5- مقومات التخطيط الاستراتيجي:

ملائمة العوامل المؤثرة الخارجية والداخلية:

-العوامل الإقتصادية: وهي الإمكانيات المادية المتاحة وقد يكون للأحوال الإقتصادية الخارجية المحيطة أثر على عملية التخطيط.

-العوامل الإجتماعية: وهي الأفراد أو المجتمع ومدى إستعداده لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه.

-العوامل السياسية: وهي مدى تأثير العوامل السياسية في طبيعة التخطيط والنشاطات التي تحققها وتأثيرها.

-سائر العوامل: وهي عامل أو تغيرات ذات أثر على التخطيط والخطة.

-ملائمة الظروف الداخلية: بصورة مناسبة في المواد وغيره من الأمور الأساسية ويقدر ملائم ومناسبة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من التخطيط الفعال.

-المخطط الفعال:

ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ولذلك يجب ان يتصف بمجموعة أساسية من الصفات، ويقدر تحقق هذه المواصفات فيه بقدر إقترابه من التخطيط الفعال ومن هذه المواصفات:

-الإلتزام بالمبادئ والقيم: وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياساتها، وإجراءاتها وسائر خطواتها، وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها (عبد الفتاح، 1996، ص30-31).

-العلم المتخصص: لابد وأن يكون المخطط على علم كافي بالموضوع، والذي يقوم بالتخطيط له، فيعرف ما هي الأهداف الجيدة في هذا الموضوع وكيف يتم تحقيقها (عثمان، 1989، ص40-44).

-إتساع دائرته المعرفية: بحيث أن يكون المخطط على دراية كبيرة وملما بكثير من المعارف والعلوم لما لها من أثر في وضعه للمخطط، وخاصة إذا كان تنفيذها وخطواتها لها علاقة متداخلة مع أمور أخرى.

-حسن التوقع: ويعد هذا الأمر من العناصر الأساسية للمخطط لما تتطلبه عملية التخطيط من تنبؤ وتوقع مناسب ومنطقي للمستقبل، ولا يعني هذا إطلاق توقعاته وتحقيقها ولكن التوقع للأمور قد يضع لها مؤشرات في الواقع الحالي بما يحقق فاعلية للتخطيط (عثمان، 1989، ص44).

1-6- أهمية الإستراتيجية:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:

- تحقيق أفضل إنجاز وذلك من خلال معرفة إتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية والمؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال تعديلات جديدة أو إجراء التوسع في الأنشطة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية المهمة المتعلقة بإتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

-إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة (الزهرة وآخرون، 2006، ص29).

1-7- شروط وضع الاستراتيجية:

لا نستطيع أن نفصل بين إستراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية لأن هناك إمكانية وجود إستراتيجية غير ملائمة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، وبالمقابل فإن إستراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة، وللخروج من هذا المأزق يجب توفر الشروط التالية:

- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- أن تكون ملائمة للا مكانيات المؤسسة وبمستوى مخاطر مقبولة.
- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الإتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية (دادبي، 2001، ص18).

1-8- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذا:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور التوجهات ومسار المنظمة مستقبلا.
- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا (العارف، 2003، ص08-09).
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة.

-رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة لفائدة أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجود في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل (ماهر، 1999، ص24).

-أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة.

-كما يعتبر بأنه عملية تكوين الإستراتيجية بتركيزه على الرشد والرسمية ويصفه جيمس كرافت بالعمومية والشمولية والرشد.

يؤكد كثير من الباحثين والممارسين وصف عملية الرشد والشمولية في التخطيط الإستراتيجي على أنها تركز على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال تنمية الأهداف المنطقية وفحص وإختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات (راوية، بدون ذكر السنة، ص162).

1-9- إجراءات التخطيط الاستراتيجي:

إذا كانت إجراءات تتعلق بمجموعة قواعد، طرق وتقنيات تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى الهدف المنشود، فإن إجراءات التخطيط الإستراتيجي تجمع عملية فكرية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية يطرحون من خلالها الأسئلة التالية ويعدون الإجابة عليها:

-ماذا يلائمنا أن نفعل؟ وأين يمكن أن نذهب؟

وهذا يستدعي التحديات والفرص الملائمة والمناسبة بدراسة المحيط.

-ماذا نستطيع أن نفعل؟ أو أين نستطيع أن نذهب؟

والإجابة بتحديد نقاط القوة والضعف وللمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها.

- ماذا تريد أن نفعل؟ أين تريد أن نذهب؟

وهذا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة.

-ماذا ستفعل؟ أين ستذهب؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العملية.

وهذه الإجراءات تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسات ولكن لا توجد منهجية متطابقة أو موحدة في كل مكان وزمان فكل مؤسسة تكيف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها، وحتى الجانب النظري نجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا **Harvard business school** وهكذا ففي تصور مدرسة نوعا من أفضل وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها (دادبي، 2001، ص 67-68).

10-1- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموما إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي الخيار الإستراتيجي والتي تتلخص فيما يلي: أ-الرؤية الإستراتيجية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنمية (عطا الله، رجب، 2005، ص 50).

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها (هلال، 2008، ص 13).

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلا، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه (إدريس وآخرون، 2009، ص 74).

وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق والإستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة (عطا الله، 2009، ص 7).

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة، إذ

أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية (مزهودة، 2007، ص105).

ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك. وفي هذا السياق يشير (كوتلر Kotler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:

-الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

-التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.

-المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.

-متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.

-جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.

-الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.

-الجاذبية: تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم (إدريس وآخرون، 2009، ص76).

ب -الرسالة الإستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من قيم وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها (اللوح، 2007، ص22).

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي (الشويخ، 2007، ص40).

أ- **خصائص الرسالة الفعالة:** وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي:

- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.

- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.

- أن كون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة (سليطين، 2007، ص33).

ب- **مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة:** نجد أن إجماعا بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي:

- **مجال عمل المؤسسة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

- **عملاء المؤسسة:** إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد.

- **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.

- **أسواق المؤسسة:** أين تنافس المؤسسة، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة.

- **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة.

-الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها (السليمانى، 2012، ص34-35).

ج -الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق (عبد العال، 2009، ص77).

في حين عرفها القطامين على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى هذا الفعل؟" (القطامين، 2002، ص65).

-خصائص ومعايير الأهداف الجيدة: وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية:

-أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.

-وضوح الأهداف الفرعية: ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

-المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.

-القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها (عبد العال، 2009، ص77).

1-11- التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (القحطاني، 2010، ص14).

وعرف حسين التحليل الإستراتيجي أنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها" (يونس، نزيه، 2009، ص87).

ويشمل التحليل الإستراتيجي على:

1-تحليل البيئة الداخلية: تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وتأخذ شكلين:

-**نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.

-**نقاط الضعف:** هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة (الدوري، 2005، ص124-155).

مكونات البيئة الداخلية: وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي:

الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث:

-**الهيكل التنظيمي:** فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

-الثقافة التنظيمية: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراسات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.

-الموارد: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط، والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير (صباح، 2013، ص19).

2-تحليل البيئة الخارجية:

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها (كرماشة، 2010، ص13).

وتتقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

-البيئة الخارجية العامة: وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية، والعوامل السياسية العوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية... إلخ.

-البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي، تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات (الرجي، وآخرون، 2012، ص 283-305).

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما:

- الفرص: تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية

محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

-التحديات: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة
(كرماشة، 2010، ص15).

1-12- الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتربطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة، وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الضعف ومواجهة التحديات المحتملة (كرماشة، 2010، ص15).

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية:

-الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة.

-الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

-الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.

-الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة.

-الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها.

-الذي يحقق الأهداف المرجوة (طمليه، 2012، ص25).

خلاصة:

إن التخطيط الإستراتيجي يؤدي لتأمل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية، يؤدي لتركيز على الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية وتحقيقها، وإعداد كوادر للإدارة العليا من خلال تنمية الفكر الشامل له ويعتبر التخطيط الإستراتيجي رسم لسياسات العمل داخل المؤسسة الرياضية لمستوياتها الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) وتحقيق التنسيق وتوزيع المهام في العمل داخل المؤسسة الرياضية، مع وجود قابلية التعديل والتغيير في الإستراتيجية عندما يتطلب الأمر ذلك، عن طريق المفاضلة بين مميزات وعيوب البدائل الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة الرياضية.

الفصل الثاني: التطوير التنظيمي

تمهيد.

2-1- تعريف التطوير التنظيمي

2-2- عناصر التطوير التنظيمي

2-3- خصائص التطوير التنظيمي

2-4- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي

2-5- مبررات التطوير التنظيمي

2-6- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

2-7- عوائق التطوير التنظيمي

2-8- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي

خلاصة.

تمهيد:

التطوير التنظيمي هو أحد المفاهيم الحديثة التي يتضمنها المصطلح الإداري، والذي يهدف إلى تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على عدة جوانب مثل الثقافة والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي والإجراءات وأساليب العمل لضمان فعاليتها والاستمرارية التنظيمية لضمان الأداء الفعال والناجح بما يتماشى مع عالم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتغير باستمرار والارتقاء بالمؤسسات وزيادة كفاءتها لتتوافق مع البيانات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية، هو ما سنناقشه بالتفصيل في هذا الفصل.

2-1-تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل (إدريس، 2001، ص373).

ويعرف كذلك على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الاجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتحديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والادارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (frech and bel ,2000,p 17).

ويعرف أيضا: هو عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءاتهم وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير، وأشكال الإتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة التطور لدى المنافسين والإستجابة لتغير أذواق المسيرين (ناصر، 2011، ص39).

وعرف أيضا على أنه تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات، التي تعترض هذه الأهداف مع الاهتمام بالأفكار وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية (أبو النصر، 2000، ص112).

ويرى ريتشارد بيكار: "على أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل، التي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية وإستخدام العلوم السلوكية (الهندي، 2000، ص62).

كما يعرفه مصطفى عبد الجواد: " هو جهد مخطط ومسطر لتغيير المؤسسة لتصبح أكثر فعالية وأكثر إهتماما بالنواحي الإنسانية، وهي تستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية الثقافة التنظيمية والتي تعتمد على الاختبارات الذاتية للمؤسسة والإستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة (شيحة، 2006، ص25).

من خلال التعريف السابق يمكن القول إن التطوير التنظيمي هو التخطيط المستمر الذي تقوم به المنظمة استجابة لمتطلبات المنظمة من خلال تغيير سلوك الأفراد.

2-2- عناصر التطوير التنظيمي:

يرى عبد العزيز ابو نبعه 2001 ان التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة هي:

-**التغيير المخطط:** بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة على الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة.

-**الاستشارة:** حيث تساهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغيير وهناك عدة أساليب

للاستشارة منها:

-**الاسلوب الأول:** موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني.

-**الأسلوب الثاني:** موجه نحو اداء العمل يستخدم غالبا كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو

كيفية اداء العمل.

-**تثقيف التنظيم:** حيث يتضمن التطوير التنظيمي الرفع من ثقافة أفراد التنظيم وذلك لأنه من

الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك (صلاح الدين،

2003، ص 420-421).

2-3- خصائص التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بالخصائص التالية:

أ-**الشمولية:** إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة إضافة إلى القوانين واللوائح.

ب -**الاستمرارية:** إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الماوصلة في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.

ج- **التدخل المخطط:** لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.

د- **المشاركة:** يجب على الجميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي كونهم مشاركين فيها (القحطاني، 1996، ص 8).

1-2- أهمية وأهداف التطوير التنظيمي:

1- أهمية التطوير التنظيمي:

أ- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

ب- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الإبتكار ومجارة قدرات المتفوقين، وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها، بما يتناسب ومتطلبات المنصب المطلوب.

ج- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف الإدارية.

د- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.

هـ- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف وتتسبب عنها صراعات داخلية.

و- أن التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية، الاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة، من خلال التحليل وإتخاذ القرارات الملائمة وإستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة (الصيرفي، 2006، ص 31-32).

2- أهداف التطوير التنظيمي:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لإختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات منها:

- 1- جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- 2-زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- 3-تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- 4-تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- 5-خلق مناخ صحي فعال في المنظمة ككل.
- 6-زيادة ديناميكية الفريق (أسعد، 1992، ص525-527).

تتجلى لنا أهداف التطوير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة كونه يركز على كل ما هو داخلي من إتصال قيادة رقابة، ونظم الحوافز والمكافأة والعمل على حل المشكلات الإدارية، وهذا يساعد المؤسسة على حل مشاكلها وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، إهمال البيئة الخارجية ومتغيراتها، وهذا فكل مؤسسة مطالبة بتطوير نفسها حتى تظل تتماشى مع كل المستجدات (حمدان، 2008، ص14-15).

2-5- دوافع التطوير التنظيمي:

يمكن تقسيم أسباب التطوير التنظيمي إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية:

أ-الدوافع الخارجية:

-التغيرات في ظروف السوق أو تطور إحتياجات العملاء.

-التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة

-التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية.

أي أن التطوير التنظيمي النابع من تغير البيئة الخارجية يستهدف التوافق بين المنظمة وبين بيئتها هي أداة الخارجية أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة، وحيث أن العلاقات العامة ربط المنظمة ببيئتها الخارجية كما أنها وسيلة تعريف البيئة الخارجية بالدور الإيجابي الذي تؤديه المنظمة في خدمة مجتمعها، أي أن العلاقات العامة لها دور في التأثير الإيجابي على الرأي العام وجماعات المصالح لإحداث هذا التوافق.

ب-الدوافع الداخلية:

- 1-تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
- 2-زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الادارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.
- 3-إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في إتخاذ القرارات وبين إنتاجيته، حتي يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ودوره في المساهمة في تحقيق أهدافها.
- 4-ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل الخاصة وإنجاز مشروع معين.
- 5-الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة ولا تعمل بكامل طاقتها.
- 6-القيادات الادارية في المنظمة متسببة وأساليب الرقابة على الاعمال غير محكمة، مما يفتح باب الإهمال والتسيب من طرف العمال وغيابهم.
- 7-فقدان الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يدعو لتسجيل كل الأوامر والتعليمات كتابة خشية تحميل المسؤولية للمرؤوسين في المستويات الأدنى من الإدارة.
- 8-الصراعات المستمر بين المديرين المستترة والظاهرة من أجل تخصيص الموارد وبلورة الأهداف والسياسات أو المناصب أو للتقرب للإدارة العليا.
- 9-كثرة الإستقالات وحركة دوران العمل ونسبة الغياب، وهذا ما يجعل اللاستقرار داخل المؤسسة وبالتالي يصعب عليها تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف (الحاج، 2008، ص202).

ومن أهم الأسباب أو مبررات التطوير التنظيمي حسب آراء بعض المفكرين تتمثل في:

- ظهور مشاكل حادة سواء على الصعيد الأفراد أو الجماعات او الأقسام الادارية للمنظمة ككل.
- حياد المنظمة في تطبيقاتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.
- تعاظم الشكاوى والنقد الموجه للمنظمة سواء من وسطها الداخلي أو الخارجي.
- حين ما تصبح أجواء المنظمة وظروفها مختلفة عما كانت عليه في إنشائها.

-تنبؤات المنظمة المستقبلية بإلزامية إدخال تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي والتقنيات المعتمدة وتغيير في حجمها.

-التحديات الحضارية والقيمية الناتجة عن التغييرات السريعة وعدم مواكبة التطور المجتمعي (الكبيسي، 1998، ص45).

و يحدد "بيكارد" ستة عوامل تدعو للتطوير التنظيمي هي:

-الحاجة لتغيير إستراتيجية إدارته مثل: تغيير أنماط الإتصال أو مواقع إتخاذ القرار أو تغيير نظام المكافأة.

-الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم وتشمل الأنظمة القيم والقوانين والعادات وهيكل القدرة التنظيمية.

-الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله وتغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها.

-الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يحتدم التنافس والصراع بين تلك المجموعات.

-الحاجة لفتح قنوات الإتصال وهذا يحدث عندما تحدث فجوات في قنوات الإتصال الرأسي والأفقي ونقص في المعلومات الكافية لإتخاذ قرارات رشيدة.

2-6- إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي:

أولاً: إيجابيات التطوير التنظيمي:

-لقد أنبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فستفاد بالتالي من أساسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات الى تمثل مادته التي يتعامل معها، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ماسبقته من نظريات إدارية ومن النظريات التي إستفاد منها وإحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

-إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كأبداع إداري، إذ لا جدل في أن معتقدات الفرد، قيمه، توجهاته وسلوكه تمثل جزءاً من ثقافة المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيراً إذا ما قورن بتأثير ثافة المنظمة وهذا لا يتوقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوزه لإقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها وهذا يكمن النجاح الحقيقي والإضافة الى حقيقتها حركة التطوير التنظيمي هي إستيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها.

-إنطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد فإن هناك دليل تاريخي بأن إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، عن طريق التعامل مع فرد على حدي.

-يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تجديد تهديداً لوجودها والمساس بمصالحها (السكرانة، 2008، ص 39-40).

ثانياً: سلبيات التطوير التنظيمي:

- يأخذ وقتاً طويلاً نوعاً ما من أجل تحقيق نتائجه.
- يحتاج إلى موارد مالية معتبرة مقارنة بالبرامج الإدارية الأخرى كالتدريب وغيره.
- يتطلب الإنفتاح والصراحة وعليه يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح.
- يعمل على تطويع السلوك الفردي ليستجيب لسلوك الجماعي.
- يركز على الجوانب السلوكية بدلا من الأداء الوظيفي.
- يحتاج إلى المعلومات وتبادلها وتكنولوجيا عالية وهذا ما تعاني منه مؤسسات الدول النامية (الصيرفي، 2006، ص 296-297).

الجدول رقم (1): يلخص مزايا وعيوب التطوير التنظيمي.

عيوب التطوير التنظيمي	مزايا التطوير التنظيمي
- يستغرق وقتا طويلا	- التطوير المتكامل في التنظيم
- باهظ التكاليف	- زيادة الأداء
- احتمالات الفشل عالية	- زيادة الرضا الوظيفي
- بطيء العائد	- تحسين العمل الجماعي
- التعدي على الخصوصيات	- زيادة الدوافع
- الخضوع لراي الجماعة	- حل الخلافات والصراعات
- نتائج سلوكية عكسية	- الإلتزام
- صعوبة التقييم	- تقليل الغيابات وترك العمل
- شح المعلومات لدى بعض الثقافات	- فرص التعلم للفرد والجماعة.

الصيرفي، 2006، ص297.

من خلال الجدول يتضح الفرق بين مزايا التطوير التنظيمي كونه يزيد من أداء الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وكذا رضاهم عن بيئة العمل لتوفر الظروف المساعدة على ذلك نتيجة مراعاة العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات والتفاعل بينهم، وهو عامل جد مهم في توطيد العلاقات بينهم في مختلف المستويات الإدارية بالنظر للعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والتدريب، ومذا مايمكنهم من الإطلاع على أهداف المؤسسة فيساهمون في تحقيقها وبالمقابل هو مكلف ماديا ويستغرق وقتا طويلا.

2-7- عوائق التطوير التنظيمي:

ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

- الهيكل التنظيمي والمؤسسي العام للقطاع العام.
- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية التي تعتبر جزءاً مهم من النظرية الإدارية، ذلك أن العلاقات الشخصية من شأنها أن تحد من إحداث التطوير المنشود، لأن المعلومات تبقى تجري في اتجاهات معينة دون فئة أخرى.
- الارتباط الضعيف بين كل المستويات الإدارية في التنظيم، وذلك ما ينجر عنه سوء التنسيق بين مختلف المصالح الادارية وهذا لا يخدم التطوير.
- طرق توصيل الأوامر والطلبات والتحديات بين المدراء والموظفين في بعض الأوقات فبعض المسؤولين يفتقدون للتعامل بالطرق الإنسيابية مع موظفيهم، وهذا يدفع بعض الموظفين إلى التمرد والعصيان وتحدي الإدارة.
- الاهتمام الدائم في المحافظة على السرية (الوليد، 2008، ص 229-230).
- ويرى "روبرت" أن للجانب الإداري دور مهم في تطبيق التطوير التنظيمي وفهم المسؤولين للسياسات وهم الذين يحددون نوع السياسات، الأهداف، والغايات التنظيمية لكن مع ذلك فإن المدراء يعملون تحت ظروف متغيرة ومليئة بالشكوك وهنا يقترح "روبرت" على المدراء أربعة أمور ونشاطات مهمة وهي كمايلي:
- التعامل مع الأهداف والغايات الموضوعية بحذر والتي تتأثر من قبل العديد من العوامل الخارجية.
- العمل ضمن الهيكليات الموضوعية والمصصمة من قبل الإدارة العليا بحذر شديد.
- تفويض العمال وإعطائهم صلاحيات وعدم الضغط والرقابة.
- عدم تأخر في إنجاز الأهداف التنظيمية (الوليد، 2008، ص 229-230).

2-8- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي:

- قد ينشأ عن عملية التطوير التنظيمي تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التطوير أو التغيير أو الذين يعتقدون بإحتمال تأثرهم به، وذلك للأسباب التالية:
- تعارض التطوير التنظيمي مع المصالح الشخصية للأفراد يقاومون التغيير لإعتقادهم بأنه يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة.
 - سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراء التطوير التنظيمي.
 - إفتقاد أو ضعف الثقة بالدوافع الحقيقية للإدارة العليا.
 - عدم موائمة الثقافة التنظيمية حيث قد تشجع الثقافة السائدة على رغبة الأفراد في الإستقرار.
 - وجود مخاوف من أن التطوير التنظيمي لن يكون في صالح العاملين ومن أهم المخاوف مايلي:
 - زيادة الأعباء الوظيفية.
 - حدوث إنخفاض في الدخل.
 - تغيير مكان العمل.
 - إبعاد الأفراد عن جماعة العمل.
 - تقليل فرص الترقية (زكي، 2010.ص47).

خلاصة:

تم في هذا الفصل إلى التطوير التنظيمي الذي يعد تصرفا إستباقيا من طرف المؤسسات الإدارية والرياضية خاصة حيث يسمح لها برسم الإتجاه المستقبلي، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا لضمان علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة وبالتالي السيطرة نسبيا على مصيرها، وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية.

تمهيد:

- 3-1- مفهوم المنشآت الرياضية.
 - 3-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية.
 - 3-3- تسيير المنشآت الرياضية.
 - 3-4- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي.
 - 3-5- المراقبة والتفتيش.
 - 3-6- إدارة المنشآت الرياضية.
 - 3-1-6- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشآت الرياضية
 - 3-2-6- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشآت الرياضية.
 - 3-7- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشآت الرياضية.
 - 3-8- خصائص المنشآت الرياضية.
 - 3-9- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية.
 - 3-10- مبادئ الإمكانيات الرياضية.
 - 3-11- مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية.
 - 3-12- مديرية الشباب والرياضة.
 - 3-13- مهام مديرية الشباب والرياضة.
- خلاصة.

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط ومن بين هذه المؤسسات المؤسسات العمومية ممثلة في مديريات الشباب والرياضة.

3-1- مفهوم المنشآت الرياضية:

إن المنشآت الرياضية تعتبر العنصر الأساسي لكل سعي للتطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، وتشكل القاعدة المادية التي بدونها لا يمكن القيام بأي سعي لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية على حساب المرسوم التنفيذي، الذي يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية وإستغلالها على النحو التالي:

المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية (لإحتواء النشاطات الرياضية والبدنية).

فمن خلال هذا التعريف يمكن القول إنه تعتبر منشأة ما بأنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور.

- أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية أو الترفيهية.

- أن تكون مفتوحة للجمهور:

يقصد من ذلك عدم تخصيص الإستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة لكل أو لجميع الناس. فهي ذات إستعمال مشترك بين جميع الناس، سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون معدة خصيصا للممارسات البدنية الرياضية والترفيهية.

فيجب أن تكون المهمة الأساسية والرئيسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها إما النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا (المرسوم التنفيذي، رقم 91/416).

وبإعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات، لا يمنع إمكانية أن تمارس فيها نشاطات غير الممارسات البدنية والرياضية مثلا نشاطات ثقافية أو عروض إجتماعية، أو تظاهرات ذات طابع سياسي وهذا من أجل من أجل تحسين مردودية المنشأة فالمهم من ذلك ومن تنوع

الممارسات في المنشأة أن تكون مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصاً للممارسات البدنية والرياضية هو المنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني فيما يلي:

المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لعرض الممارسات الرياضية الترويحية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي نجد النص على أن المقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي:

- كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة البلدية:

مثل اللاعب والقاعات المتعددة الرياضات والمساح وملاعب التنس.... الخ.

- الحظائر المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعدد الرياضات التابعة لسلطة الإدارة

المكلفة بالشبيبة والرياضة.

بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام القانون 04-110 حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية (القرار الوزاري المشترك، 1993).

3-2- سياسة الدولة في إطار المنشآت الرياضية:

إن الدولة تسهر بمشاركة الجماعات المحلية وبعد إستشارة هيكل التنظيم والتشيط ومن أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية، على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقاً للمخطط الوطني للتنمية الرياضية وقد إتبعته الدولة سياسة واضحة تتمثل في: إنجاز المنشآت الرياضية لمختلف مستويات الممارسة الرياضية.

إنشاء المنشآت الرياضية لفائدة المؤسسات التعليمية. إنشاء المنشآت الصغيرة التي تضمنت الممارسة الرياضية وبتكاليف قليلة وذلك في إنشاء المنشآت الكبرى أو الدواوين في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة وقد إتجهت الدولة إلى المشاريع الكبرى بهدف الإستثمار وهي بناء المركبات متعددة الرياضات في مقر كل ولاية، وقد إستهلكت هذه المشاريع مبالغ مالية فحمة وهذا رغبة من الدولة في تعميم الرياضة وتطويرها وإرضاء رغبات السكان من خلال حقهم في ممارسة النشاط الرياضي.

وقد عرفت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا خاصة في التنظيم والقوانين الخاصة بتسيير وإستقلال الهياكل الرياضية وذلك ماتم إبراره في القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

ومن مواده ما يلي:

تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات الممارسة الرياضية.

يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التعليم والتكوين على منشآت رياضية تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية الشبانية المرتفعة وكذا المناطق الريفية من تدابير خاصة تهدف إلى ضمان إنجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها.

تسهر الدولة والجماعات المحلية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية واستغلالها يكون استعمال المنشآت الرياضية العمومية مجانا:

-لرياضة النخبة والمستوى العالي.

-للتربية البدنية والرياضية في الوسط المدرسي والجامعي.

-للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمتخلفين.

-لعمليات التكوين للإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية (القانون رقم 4-10، 2004).

3-3-تسيير المنشأة الرياضية:

يتم تسيير المنشأة الرياضية عن طريق مدير يعمل على توفير كل الظروف من أجل السير الحسن والجيد لهذه المنشأة. حسب المرسوم التنفيذي 05-492 الذي يحدد القانون الداخلي لدواوين

المركبات المتعددة الرياضات فيبقى على مسيرين المنشآت الرياضية يعتمدون على توجيهات مدير الديوان ومديرية الشباب والرياضة للولاية، وهذا يتفوق على شخصية المسيرين ومبادراتهم في

تسيير المنشأة المتواجدين فيها (المرسوم التنفيذي رقم 05-492، ص 13)

3-4- المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي:

تميزت السياسة الرياضية بعد الإستقلال وخلال السبعينيات بالإستثمار الموجه أساسا نحو المشاريع الكبرى (لمركبات متعددة الرياضات) وكانت تخضع هذه المركبات لبرمجة ظرفية مقترنة بالتقسيمات الإدارية الجديدة. أي الإنتقال من ثلاثة عشر ولاية إلى ثمانية وأربعين ولاية (الجلسات الوطنية، ديسمبر 1993).

ولقد غابت الدراسة التقنية والمالية لهذه المشاريع سببا في تكلفة الدولة لمبالغ مالية هائلة تجاوزت في معظم الأحيان الميزانية المخصصة لها ولم تستجب هذه السياسة إلى الإشتغال بنخبة رياضية معينة، وكان من المفروض أن يتم الإستثمار لصالح التطبيق الجماهيري من خلال المنشآت في المدارس والجمعيات.

أما فيما يخص القانون رقم 89/03 وبعده الأمر 95/09 جاء يحمل جملة من الأفكار تشجع ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلفة الأشكال الممارسات الرياضية، ويشير إلى ضرورة أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على المنشآت الرياضية، ومساحة لعب وعلى أن تحتوي جميع المخططات العمرانية كما أعطى للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، إمكانية إنجاز وإستغلال المنشآت الرياضية والترفيهية قصد تكثيف شبكة المنشآت الرياضية الوطنية (المادة: 90، الامر رقم: 95/05).

وما يمكن قوله فيما يخص هذه النقطة أي الأمر 95/09 يشجع فقط هذا الوجه مع العلم أنه لا وجود إلى سياسة رياضية بدون منشآت رياضية) كالفاعات والمسابع... الخ).

3-5- المراقبة والتفتيش:

تخضع كل المنشأة للرقابة والتفتيش كما ورد في المرسوم 416-91 السابق الذكر، من طرف:

-مفتشو الرياضة بالنسبة لشروط الممارسة الرياضية.

-مفتشو الصحة فيما يخص مقاييس النظافة والشروط الصحية.

-مصالح الحماية المدنية فيما يخص مقاييس الأمن.

وهنا يكمن دور مختلف المفتشين الممثلين للهيئات السابقة بالتطلع على المنشأة الرياضية من أجل القيام بعمليات تقييمية للكيفية التي تسير بها المنشأة الرياضية ومدى تطبيقها مع الشروط الصحية لممارسة الرياضة فيها، وهذا عن طريق التطلع على نظافة المنشأة الرياضية وتهويتها، كما يتناول شروط الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993. المادة 90 من الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

ممارسة النشاطات البدنية من حيث التجهيزات المستعملة وتطابقها مع المعايير العامة، كما يقومون بتقييم حجم النشاطات، ومردودية المنشأة المالية ومردودها من حيث النشاط الرياضي (المرسوم التنفيذي، 91/416 ص 2133).

3-6- إدارة المنشآت الرياضية

3-6-1- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أو توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

ب- أو يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفاصيل الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة ومتطلبات الإضاءة ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.

على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي. (مفتي، 1999، ص 153).

3-6-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.

- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.

- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.

- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منمذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية (مفتي، 1999، ص154).

3-6-4 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.

- تكاليف الانتفاع وصيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

- ماهي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضية فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة...الخ).

يجب أن تتمشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومباني آمنة وجذابة.

- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.

- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.

- ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.

- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.

- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.

3-7- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، أنها وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية (الرسوم التنفيذي رقم: 416-91).

3-7-1- تعريف الإمكانيات:

هي كل ما ومن يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقييم لتحقيق تلك الأهداف.

3-8- أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية

لا شك أن توفير الإمكانيات وحسن استخدامها يعتبر أمراً حتمياً لا غنى عنه بالإضافة إلى أنها أحد العوامل المؤثرة في تقدم الدول وتطورها لما لها من أثر استثماري في تنمية طاقات الأفراد والجماعات، ويظهر ذلك واضحاً في مجال التربية البدنية والرياضية حيث يؤثر الإمكانيات بمختلف أنواعها في نجاح أنشطتها وتحقيق أهدافها ويمكننا التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

-توافر الإمكانيات يعد أحد العناصر الأساسية المؤثرة في نجاح فعالية العملية التعليمية حيث لا غنى عن وجود أفنية وملاعب وأدوات رياضية مدرسية.

-إن تفرخ صفوف منتالية من الناشئين للانضمام للفرق الرياضية ذات المستوى العالي، والفرق القومية في مختلف الرياضات لا يمكن أن يتم دون توافر الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بهذا المجال.

- إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملاً في غياب الإمكانيات. يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

-إن توافرت الإمكانيات الخاصة بتقديم المهارات الرياضية وخاصة الصعبة بطريقة وصورة بسيطة سلسلة تعلق بذهن المتدرب وتساعده للوصول إلى مرحلة الثبات والإتقان والأداء الآلي بصورة أقرب إلى المثالية مما يساعد في رفع مستوى الأداء.

-إن تواجد الإمكانيات يوفر الجهد لكل من اللاعب والمدرب والتلميذ والمعلم حيث توافر الإمكانيات والأدوات الرياضية وغيرها من مختلف الإمكانيات سواء في أماكن التدريب أو المدارس أو ما إلى غير ذلك يؤثر في جذب التلاميذ وغيرهم نحو ممارسة مختلف الأنشطة الرياضية.

-توافر وتنوع الإمكانيات وخاصة الأجهزة والأدوات يقلل من شعور الممارسين بالملل.

-إن توافر الإمكانيات خاصة في المناطق الشعبية كالساحات الشعبية مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها والتي تتنافى مع القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد الاجتماعية في مختلف بلدان العالم.

-إن توافر الإمكانيات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية والتعريف بأهميتها ويرغب مختلف فئات الشعب الإقبال على ممارستها.

-إن توافر الإمكانيات في مختلف المجالات ومنها التربية البدنية والرياضية يساعد الحكومة نحو تحقيق أهدافها العامة.

-إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخطئية له

-يعد توفير الإمكانيات وحسن استخدامها سواء في المؤسسات الاجتماعية العامة أو الإداعية العقابية دوره الفعال في مساعدة هذه المؤسسات على ممارسة نزلائها لمختلف الأنشطة الرياضية مما يساهم في تحقيقها لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

3-9- مبادئ الإمكانيات الرياضية:

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية (عفاف، 1998، ص 59-62).

3-10-مزايَا دراسة إمكانات المنشأة الرياضية:

إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة:

بما حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية يسهم في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها.

ب- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفة المثالية للصفة والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- زيادة حماس العاملين بالمنشأة:

إن هذا الأمر ضروري بالغ الأهمية، فإن دراسة المنشآت الرياضية تساعد في البحث عن سلوك ودوافع الأفراد المكونين لهذه المنشأة وعلى ذلك يمكننا من الإجابة على السؤال التالي، لماذا يتصرف الأفراد بصورة معينة، وهناك حكمة تقول إنه يمكنك أن تقود حصانا إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن ترغمه عن شرب الماء، وهذا ينطبق على الإنسان لذا فإن دراسة الإمكانيات والموارد تزودنا بالعوامل المختلفة والأسباب التي من شأنها زيادة حماس العاملين بالمنشأة للاستفادة الكاملة والسليمة منهم.

د- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشآت تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.

هـ - تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد التي يمكن التواصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الأفراد والارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا سعياً لتحقيق البطولة بالإضافة للتعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

و - زيادة أعداد الممارسين:

مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يصنع أيدي المسؤولين على النقص، مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها مما يتيح الفرصة الأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

ي - استخدام أفضل الموارد المتاحة

إن الحجم المتاح من الموارد المجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

ك - تحقيق أفضل الأهداف:

إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق فعالية في مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد (عفاف، 1998، ص 27).

3-11- مديرية الشباب والرياضة:

أ- التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة:

هي مؤسسة عمومية فتحت أبوابها في 01/01/1985م، حيث تعتبر هذه الأخيرة مؤسسة ذات طابع خدماتي وذلك نظراً للمساهمة الكبيرة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات وتعتمد في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموماً والمتابعة الميدانية لها.

ويقدر عدد موظفين بالمديرية 309 موظف منهم الإداريين والبيداغوجيين موزعين عبر مؤسسات الشباب والرياضة ومنهم 36 بمقر المديرية وعدد الموظفين المؤقتين 14 موظفاً.

الموقع الجغرافي لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة:

تفخر مديرية الشباب والرياضة بموقع جغرافي متميز ب: حي 19 مارس 1962 ويحدها شمالاً ثكنة عسكرية ويحدها جنوباً طريق ثم الزاوية القادرية ومديرية الشؤون الدينية وشرقاً طريق وطني وغرباً محافظة الغابات.

3-12- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير مديرية الشباب والرياضة لولاية والمؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لها لاختصاصها العامة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية والرياضية تحتها وتنسيقها وتقييمها وتراقبها.

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادرات الشباب وفضاء تهم للتغيير والتنشيط ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والاصغاء للشباب وتطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والاقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة لولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطوير التنظيم المتعلق بتسيير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها أحسن استغلال.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدة الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.
- ضمان متابعة برامج الاستشارة وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديق عليها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

3-12-1-المصالح التابعة للمديرية:

-مكتب المدير.

-امانة المدير.

أولا: مصلحة التربية البدنية والرياضية:

وتتكون من ثلاثة مكاتب:

-مكتب تطوير التربية البدنية الرياضية.

-مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها.

-مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

ثانيا: مصلحة نشاطات الشباب:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

-مكتب الاتصال وإعلام الشباب.

-مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.

-مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية.

ثالثا: مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

وتتكون من ثلاث مكاتب:

-مكتب الموظفين والتكوين.

-مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها

-مكتب الوسائل العامة.

كما تحوي على مكتب الأرشيف ومخزن للعتاد الرياضي.

رابعا: مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

-مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية التربوية.

-مكتب التقييس والصيانة.

-مكتب الاحصائيات والبرامج التقييم.

كما تحوي كل مصلحة من المصالح على امانة مصلحة وكذلك توجد مفتشية لمصلحة الرياضة وأخرى

لمصلحة الشباب.

خلاصة:

إن تحقيق الاستفادة القصوى من المنشأة الرياضية يتطلب مراعاة الشروط تحقيق الفعالية العالية في التسيير للمنشأة الرياضية، حيث يتوقف ذلك كله على العنصر البشري وكيفية اختياره لمواجهة التحديات التي تواجهها الرياضة ومؤسساتها خصوصا، لذا أصبح من الضروري إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف الإدارية والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل الرقي بالرياضة وممارستها وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع وهو ما ركزت عليه الدولة إثر إشرافها على هذه المنشآت كدور تيسيري لها وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية المذكورة سابقا.

وهو ما تحاول توضيحه في هذا الفصل الذي يقف على أهم الأسس التي يجب أن تراعى في المنشأة الرياضية وذلك الواجب توافرها في تخطيط إدارتها محاولين تقييم ذلك في مسيرة المنشأة الرياضية الجزائرية.

الفصل الرابع

منهجية البحث والاجراءات الميدانية

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأمور الأساسية التي يجب على الباحث العلمي أن يعرفها، حيث أن كل بحث علمي يلزمه منهجية دراسية يتبعها الباحث والهدف هو الخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية بعيدا عن الطرق العشوائية في إجراءات الدراسة.

1-الدراسة الاستطلاعية:

قبل الشروع في هذه الدراسة قام الباحث بزيارة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة في الفترة الممتدة من 5 مارس 2023 إلى غاية 20 مارس 2023 حيث التقى ببعض الموظفين وقد طرح عليهم بعض الأسئلة التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإنعكاسه على عملية التطوير التنظيمي حيث أن الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو:

-معرفة الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.

-التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.

-القابلية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لمساعدتنا على اجراء الدراسة.

-معرفة مدى سهولة أو صعوبة أسئلة الاستبيان المقدم.

-التعرف على مدير المؤسسة ورؤساء المصالح.

-التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها.

2-منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، للملائمته للأهداف وطبيعة الدراسة.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من 36 إداري من مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة.

3-2-عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة على 36 إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة باستخدام طريقة المسح الشامل، وقد بلغت نسبة تمثيلها 100%.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

4-1- أداة الدراسة:

قام الباحث بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها.

4-2- بناء أداة الدراسة:

قام الباحث بالإطلاع على الكتب العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بهدف بناء أداة الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (21) فقرة للتخطيط الاستراتيجي، موزعة على ثلاث محاور (أنظر الملحق رقم (1)) وهي:

الرؤية الاستراتيجية وتضمن (07) فقرات، الرسالة الإستراتيجية وتضمن (07) فقرات، الأهداف الإستراتيجية وتضمن (07) فقرات، وإشتملت الأداة بصورتها النهائية على جزأين، الأول يتضمن معلومات عامة عن الإداريين خاصة بمتغيرات الدراسة للعينة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، والثاني يحتوي على (21) فقرة للتخطيط الإستراتيجي موزعة على ثلاث محاور وهي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) وللإجابة على فقرات الإستبيان إستخدم الباحث مقياس (ليكارث) الثلاثي.

5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

5-1- صدق الأداة:

بغرض التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة والخبرة والمؤهل العلمي والإختصاص من أعضاء هيئة التدريس بمعهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم (05) محكمين، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح الفقرات أو عدم وضوحها وحول إنتماء الفقرات للمجال أو عدم إنتمائها وكذلك تعديل أو إضافة أو حذف ما يروونه مناسباً بالإضافة إلى تقديم إقتراحات أخرى إن لزمتم.

وقد تم الأخذ بإقتراحات المحكمين من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات (أنظر الملحق رقم (2) / أسماء السادة المحكمين).

وتكونت الأداة بصورتها الأولية من ثلاث محاور للتخطيط الاستراتيجي يحتون على (21) فقرة، وبعد عرضها على لجنة المحكمين تم تعديل بعض الفقرات في بعض المحاور، ونتيجة لما سبق أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (21) فقرة توزعت على ثلاث محاور (أنظر الملحق رقم (3)) وهي:

- محور الرؤية الإستراتيجية: تضمن (07) فقرات.
- محور الرسالة الإستراتيجية: تضمن (07) فقرات.
- محور الأهداف الإستراتيجية: تضمن (07) فقرات.

5-2- صدق البنائي:

وذلك بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.
والجدول رقم: (2)، يوضح ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان.

معامل الارتباط	عدد العبارات	المحاور
0.871	07	الرؤية الاستراتيجية
0.911	07	الرسالة الاستراتيجية
0.972	07	الأهداف الاستراتيجية
0.918	21	المجموع

من خلال الجدول رقم (2) أعلاه وبالنظر لقيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$) حيث نلاحظ أن قيمة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (لرؤية الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة)، مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0,87)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني (لرسالة الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة)، مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0,91)، أما الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث (للأهداف الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة)، مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0,97)، أما معامل الارتباط الكلي للاستبيان قد بلغ (0,91)، وعليه يمكن القول بأن الاستبيان ككل صادق.

3-5 صدق الاتساق الداخلي:

حيث قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لمجتمع الدراسة المكون من عينة استطلاعية البالغ حجمها (10) أفراد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة لتقدير الارتباط بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

- تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (الرؤية الاستراتيجية - إنعكاس إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة). بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم(3): معامل بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الرؤية الاستراتيجية

معامل الارتباط	محتوى العبارة	رقم العبارة
0.527**	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين	01
0.238	وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية له تأثير إيجابي على العمل الإداري.	02
0.428**	تسمح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية بتحديد نقاط القوة والضعف لديها.	03
0.421**	تمكن الرؤية الاستراتيجية المؤسسة الرياضية من تحديد نظرة مستقبلية واقعية لما يمكن ان تكون عليه بنهاية فترة زمنية معينة.	04
0.335*	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية تمكنها من تحديد الموارد والإمكانات التي تساعد في تحقيق تنظيم إداري جيد وفعال قابل للتطوير بشكل دوري ومستمر	05
0.267*	تقود الرؤية الاستراتيجية المؤسسة الرياضية إلى تحقيق التطور التنظيمي المأمول به الذي يضعها في الريادة من حيث الخدمات وجودتها	06
0.555**	الهدف من وضع المؤسسة الرياضية لرؤية إستراتيجية هو توطيد العلاقات مع المحيط الخارجي والداخلي	07
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

من خلال الجدول رقم(03) نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوحت قيمه بين (0,238 و0,555) عند

مستوى الدلالة (0,01) فأقل، ما يدل على اتساق قوي وموجب ودال إحصائياً بين الدرجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الرؤية الاستراتيجية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

-تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (الرسالة الاستراتيجية إنعكاس إيجابي على عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة). بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول

جدول رقم(4): معامل بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الرسالة الاستراتيجية

معامل الارتباط	محتوى العبارة	رقم العبارة
0.539**	تعمل المؤسسة الرياضية على شرح مفصل لرسالتها الاستراتيجية لجميع المصالح الإدارية التابع لها.	08
0.355	تعمل المؤسسة الرياضية على إعداد الرسالة الاستراتيجية وفق الموارد المتاحة	09
0.470**	تسمح الرسالة الاستراتيجية التي تعدها المؤسسة الرياضية للأفراد العاملين بالوحدات الرياضية التابع لها بحرية الابداع والتميز	10
0.502**	تكمن رسالة الاستراتيجية المؤسسة الرياضية من التنبؤ بإحتياجات ومبيعاتها المستقبلية	11
0.596**	تتضمن رسالة المؤسسة الرياضية الغايات والاهداف المراد تحقيقها	12
0.349*	وضع الرسالة الاستراتيجية يؤثر إيجابا في جودة الخدمات الإدارية للمؤسسة الرياضية	13
0.299*	تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على نشر رسالتها الاستراتيجية لدى مصالحها الإدارية	14
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

من خلال الجدول رقم(4) نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الرسالة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعء كانت موجبة وتراوحت قيمه بين (0,299 و0,596) عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل، ما يدل على اتساق قوي وموجب ودال إحصائياً بين الدرجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الرسالة الاستراتيجية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

-تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (الأهداف الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (5): معامل بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحور الأهداف الإستراتيجية

معامل الارتباط	محتوي العبارة	رقم العبارة
0.518**	لدى المؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأمد تسعى لتحقيقها	15
0.674**	يوجد توافق بين أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف الأفراد العاملين فيها	16
0.532**	أهداف التطوير التنظيمي للمؤسسة الرياضية قابلة للقياس	17
0.425**	يتم مراجعة وتطوير أهداف المؤسسة الرياضية بشكل دوري	18
0.360*	يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التناسب بين صلاحيات والمسؤوليات الإدارية للمؤسسة الرياضية	19
0.478**	تعمل المؤسسة الرياضية على تحقيق التطوير تنظيمي فعال ومحكم من أجل زيادة ثقة جماعة العمل لديها	20
0.459**	تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على تحديد فترة زمنية معينة ومحددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية لخلق بيئة تنظيمية متوازنة ومحفزة	21
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد كانت موجبة وتراوحت قيمه بين (0,360 و 0,674) عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل، ما يدل على اتساق قوي وموجب ودال إحصائيا بين الدرجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الأهداف الاستراتيجية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

5-4-الثبات:

وللتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل الثبات عن طريق معادلة ألفا كرو نباخ، حيث يأخذ الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمة الثبات من الواحد كان هذا الاخير مرتفعا وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان منخفضا والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم:(6): يوضح ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الرؤية الاستراتيجية	07	0.759
الرسالة الاستراتيجية	07	0.831
الأهداف الاستراتيجية	07	0.945
المجموع	21	0,845

نلاحظ من خلال نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن:

-معامل ألفا كرونباخ لمحور الرؤية الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة قد بلغ (0.759) وهذا دليل على أن ثبات هذا المحور ممتاز، معامل ألفا كرونباخ لمحور الرسالة الاستراتيجية إنعكاس إيجابي على عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة قد بلغ (0.831) وهذا دليل على أن ثبات هذا المحور ممتاز، معامل ألفا كرونباخ لمحور الأهداف الاستراتيجية إنعكاس إيجابي على عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة. قد بلغ (0.945) وهذا دليل على أن ثبات هذا المحور ممتاز، أما قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت (0,845) وعليه يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

6-متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة متغيرين وهما كالاتي:

6-1-المتغير المستقل:

ويتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

6-2- المتغير التابع:

ويتمثل في التطوير التنظيمي.

7- الأساليب الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية spss في نسخته 23 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائيا حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال:

- معامل الارتباط بيرسون لحساب الصدق.

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \times \sum y}{n}}{s_x \times s_y}$$

حيث:

Sx: الانحراف المعياري، n: هو عدد العينة أو الافراد.

- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2}\right)$$

- المتوسط الحسابي لحساب متوسط درجات أفراد العينة في قياس الاتجاهات.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

- الانحراف المعياري لحساب تشتت الدرجات.

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{X})^2}{n}}$$

خلاصة:

إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسبيل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة، بالاعتماد على المنهج العلمي لأجل تقصي الحقائق وجمع المعلومات اللازمة للدراسة من أجل التحقق من مدى صحة هذه الدراسة العلمية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج

الدراسة

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللتعرف على إنعكاس التخطيط الإستراتيجي على إنجاز عملية التطوير التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، تم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا الفصل يتناول عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها.

1- عرض وتحليل خصائص مجتمع الدراسة:

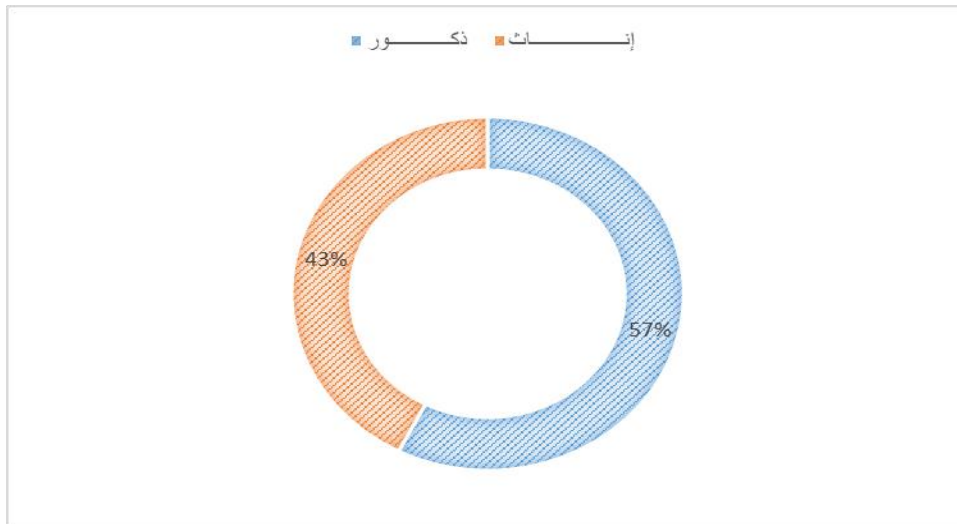
تم خلال هذا العنصر معرفة البيانات الشخصية للمجتمع الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

1-2- الجنس: يوضح الجدول رقم (06) والشكل رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (7): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	19	57.5%
	إناث	17	42.5%
	المجموع	36	100%

الشكل (1): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس



من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

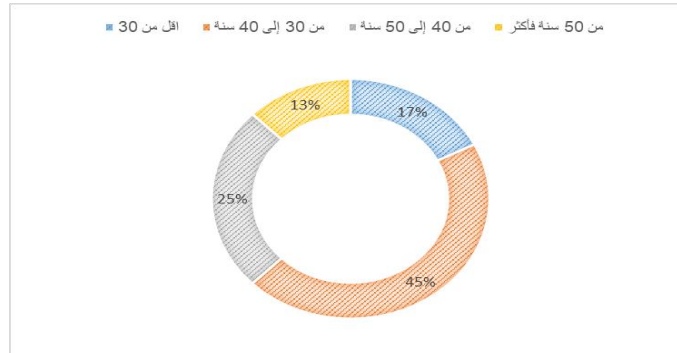
من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة أن ما يقدر بـ: 23 فردا ذكور وذلك بنسبة 57.5%، في المقابل نجد ما نسبته 42.5% أي ما يعادل 17 فردا عاملا إناث، وهذا ما يعكس القوى البشرية العاملة من كلا الجنسين في مديرية الشباب والرياضة.

1-3العمر: يتم توضيح توزيع فئات العمر لأفراد مجتمع الدراسة من خلال:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	اقل من 30	7	17.5%
	من 30 إلى 40 سنة	14	45%
	من 40 إلى 50 سنة	10	25%
	من 50 سنة فأكثر	5	12.5%
	المجموع	36	100%

الشكل رقم (2): توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.



من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

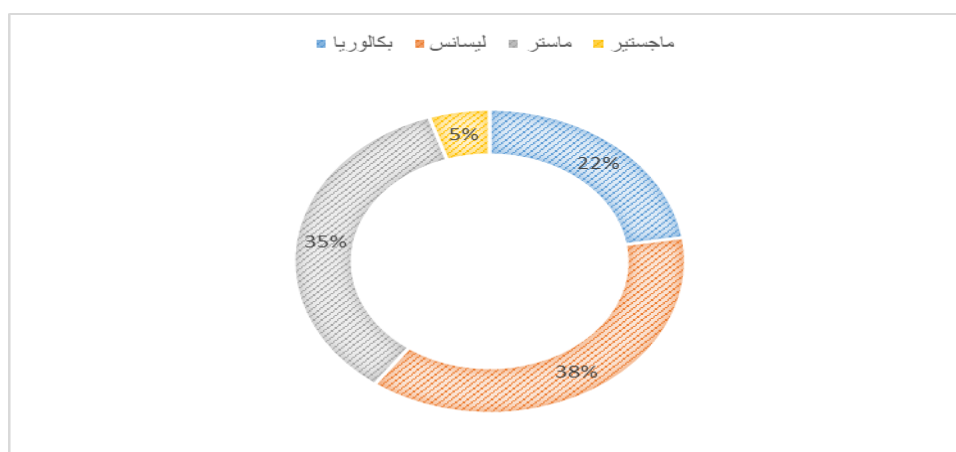
من خلال الجدول نلاحظ والشكل السابقين اللذان يوضحان توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر انه ما يقدر بـ: 7 أفراد أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 17.5% وبعدها تأتي فئة 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 25% أي ما يعادل 10 أفراد، وفي الأخير فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 12.5%، بتعداد 5 أفراد وما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 45% أي ما يعادل 18 فردا وهو ما يدل بوضوح على أن فئة الغالبة هي فئة الشباب في مديرية الشباب والرياضة بسكرة.

1-4- المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم(08) والشكل رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريا	9	22.5 %
	ليسانس	11	37.5 %
	ماستر	14	35 %
	ماجستير	2	5 %
	المجموع	36	100 %

الشكل رقم (3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.



من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

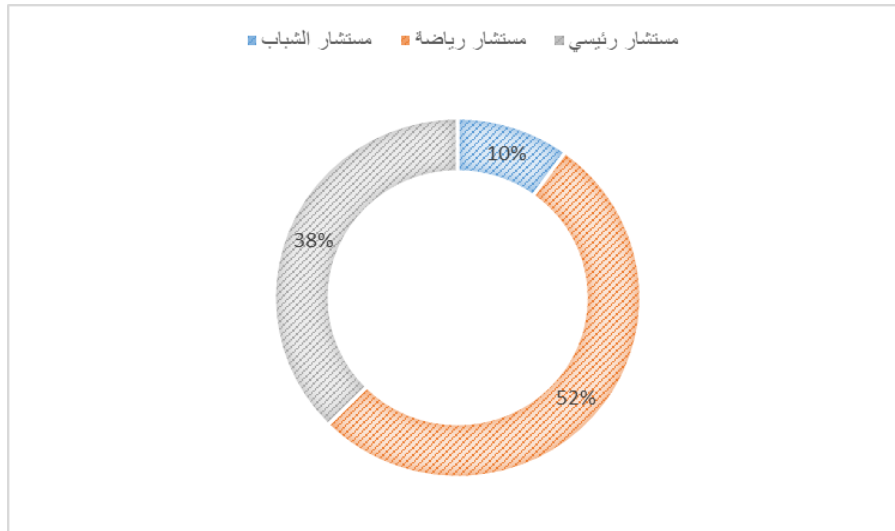
حسب نتائج الجدول والشكل فإن أكبر نسبة من أفراد ومجتمع الدراسة هم العاملين المتحصّلين على شهادة الليسانس والماستر بمجموع 29 عاملا حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين 35 % و37.5% لكل منهما، تليها نسبة 22.5 % والتي تنسب للعاملين ذوي الشهادة العلمية بكالوريا وعددهم 9 موظفين، تليها الموظفين الحائزين على شهادة ماجستير بنسبة 5% ما يعادل 2موظفين، ونستنتج من هذا أن المؤهل العلمي للموظفين جيد، ما يجعل من مديرية الشباب والرياضة أن تكتسب مؤهلات وكفاءات تعليمية، مما يؤدي إلى التنظيم العلمي الجيد للمديرية.

1-5المنصب المشغول: يوضح الجدول رقم(09) والشكل رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب المشغول.

الجدول رقم(10):توزيع أفراد المجتمع حسب المنصب المشغول:

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مستشار الشباب	4	10%
مستشار رياضة	17	52.5%
مستشار رئيسي	15	37.5%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (4): توزيع أفراد المجتمع حسب المنصب المشغول:



من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

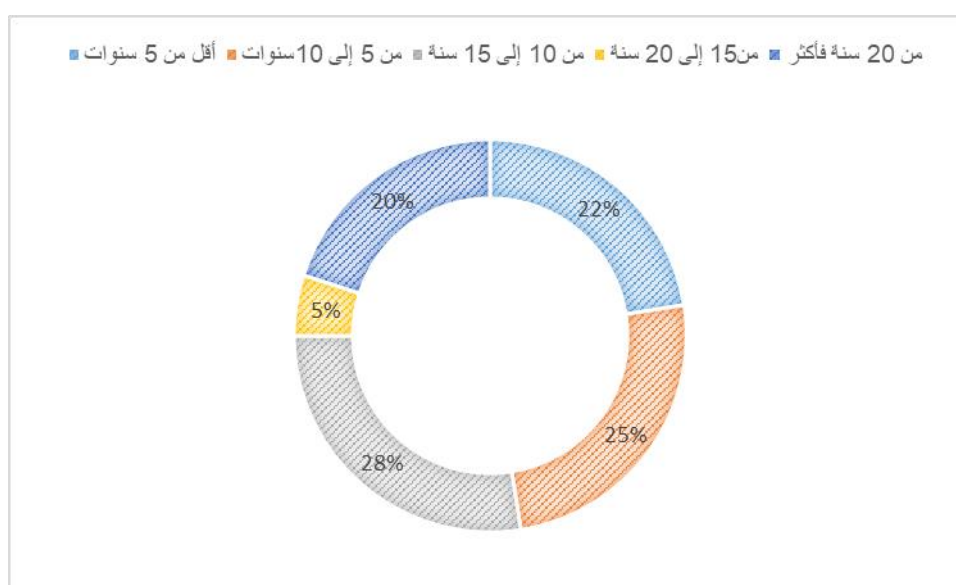
من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن ما نسبته 52.5% من الأفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب مستشار رياضة أي ما يعادل 21 فردا ثم تأتي نسبة 10% أي ما يعادل 4 موظفين يشغلون منصب مستشار شباب، بعدها نجد موظفين يشغلون منصب مستشار رئيسي بنسبة 37.5% وهو ما يعادل 15 موظف.

1-6 عدد سنوات الخبرة: يبين الجدول رقم (10) والشكل رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد مجتمع حسب سنوات العمل.

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	22.5%
من 5 إلى 10 سنوات	6	25%
من 10 إلى 15 سنة	11	27.5%
من 15 إلى 20 سنة	2	5%
من 20 سنة فأكثر	8	20%
المجموع	36	100%

الشكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع حسب سنوات العمل



من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل يتبين أن أعلى نسبة سنوات خبرة سجلت في الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 27.5% فردا من مجتمع الدراسة ثم تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 25% فردا، وتأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.5% فردا، وفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 20% فردا، وأخير فئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 5%.

2- عرض و تحليل نتائج الدراسة:

من اجل التعرف على إنعكاس التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة، عمد الباحث إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات البعد الأول الرؤية الاستراتيجية للمحور الأول، إضافة إلى عبارات البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية للمحور الثاني، وعبارات البعد الثالث الأهداف الاستراتيجية.

الجدول رقم (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرؤية الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		موافق		م بشدة		العبرة
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.54	90 ، 2	2.5	1	55	22	42.5	17	01
0.74	17 ، 3	12.5	5	50	20	35	14	02
0.55	60 ، 2	2.5	1	50	20	47.5	19	03
0.63	45 ، 2	7.5	3	45	18	47.5	19	04
0.92	10 ، 3	15	6	37.5	15	40	16	05
1.02	70 ، 2	15	6	50	20	25	10	06
1.07	01 ، 3	10	4	42.5	17	37.5	15	07
0.50	86 ، 2	الأول						المحور

من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بموافق بشدة على العبارات التي تقيس بعد الرؤية الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,86) وهو متوسط يقع ضمن الفئة 3 من مقياس ليكرات الثلاثي من (2,67 إلى 3,00) والتي تشير إلى أن لرؤية الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

-بالنسبة لانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي (0,50) أقل من الواحد مما يدل على أن تركز إجابات المستجوبين وعدم تشتتها وهذا يؤكد وجود تقارب في الإجابات لدى اغلبية أفراد العينة.

الجدول رقم (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرسالة الاستراتيجية.

العبارة	م بشدة		موافق		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		
08	18	45	20	50	1	2.5	2.37	0.66
09	5	12.5	22	55	10	25	2.72	0.78
10	3	7.5	26	65	9	22.5	3.80	0.75
11	9	22.5	13	32.5	5	12.5	2.17	1.17
12	11	27.5	26	65	2	5	2.50	0.63
13	8	20	13	32.5	10	25	3.50	1.06
14	7	17.5	16	40	9	22.5	3.52	1.06
المحور	الثاني						2.94	0.52

من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بموافق على العبارات التي تقيس بعد الرسالة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,94) وهو متوسط يقع ضمن

الفئة 3 من مقياس ليكرات الثلاثي من (2,67-3,00) والتي تشير إلى أن لرسالة الاستراتيجية دور في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

-بالنسبة لانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي (0,52) أقل من الواحد مما يدل على أن تركز إجابات المستجوبين وعدم تشتتها وهذا يؤكد وجود تقارب في الإجابات لدى اغلبية أفراد العينة.

الجدول رقم (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأهداف الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		موافق		م بشدة		العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.63	3.65	12.5	5	77.5	31	2.5	1	15
0.71	3.35	27.5	11	55	22	15	6	16
0.62	2.15	5	2	67.5	27	25	10	17
0.55	2.27	5	2	62.5	25	32.5	13	18
0.60	3.25	2.5	1	67.5	27	27.5	11	19
0.62	3.01	7.5	3	50	20	42.5	17	20
0.64	3.06	17.5	7	40	16	40	16	21
1.88	2,96	الثالث						المحور

من إعداد الطالب بالاعتماد على إستجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بموافق بشدة على العبارات التي تقيس بعد الأهداف الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,96) وهو متوسط يقع ضمن الفئة 3 من مقياس ليكرات الثلاثي من (2,67-3,00) والتي تشير إلى أن لأهداف الاستراتيجية إنعكاس في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

-بالنسبة لانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد ان قيمته تساوي (1,89) وهي قيمة أكبر من الواحد مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات المستجوبين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج إجابات أفراد العينة وكذا تحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة. كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مديرية الشباب والرياضة حيث توصلنا من خلال النتائج إلى أن هناك إنعكاس إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على إنجاح عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

الفصل السادس : مناقشة

النتائج وتفسيرها

تمهيد:

إن الهدف من كل بحث علمي هو التوصل إلى نتائج علمية يمكن أن يعتمد عليها الباحثون في اثناء مجالات البحوث العلمية والاستفادة منها ولا يتسنى ذلك الا بمناقشة النتائج وتفسيرها بطريقة علمية ومنهجية ومن خلال بحثنا هذا وبعد الاطلاع على نتائج المدونة والمحقة نجد ما يلي:

1- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

1-2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "الرؤية الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة"، ومن خلال الجدول رقم (12) وبناء على إجابات أفراد العينة وبعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر بـ: (2،84) وهو متوسط يقع ضمن الفئة 3 من فئات مقياس ليكرت الثلاثي من 2،67 إلى 3،00 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بشدة وعليه نجد أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن لرؤية الاستراتيجية إنعكاس على تحسين عملية التطوير التنظيمي وذلك من خلال تكوين المؤسسة الرياضية لرؤية إستراتيجية واضحة ومحددة تمكن من إحداث تغيير في وظائفها وإجراءات العمل فيها، كما أن لتطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة يتم بإعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية عملية، كما ان التنبؤ بالمستجدات والتغييرات التي تحدث بالبيئة الخارجية من صميم إهتمامات المؤسسة الرياضية لمواكبة التطور وكذا الاستناد برؤية المؤسسة الرياضية تقود إلى إجراء عملية التغيير الإداري وتطوير أداء الموظفين نحو الوضع المأمول به، وهذه النتيجة تتوافق مع تعريف ناديا العارف: "على أن التخطيط الاستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل عن طريق كشف حجم المستقبل الخاص بشكل المنظمة ووضع تصور لتوجهات ومسارها في المستقبل"

وهذا ما أكدته دراسة رماش زكريا (2019) وسليمة إدريسي (2018) في محورها الأول بأن الاعتماد المؤسسة الرياضية على رؤية إستراتيجية واضحة ومن خلال نتائج الجداول الإحصائية لهذه الدراسات الأولى والثانية تبين أن لعملية التخطيط الاستراتيجي إنعكاس في تحسين عملية التطوير التنظيمي، بمديريات الشباب والرياضة وهذا ما يؤكد أن الفرضية قد تحققت.

1-3 مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن "الرسالة الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة"، ومن خلال الجدول رقم (13) وبناء على إجابات أفراد العينة وبعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني والمقدر بـ (2،94) وهو متوسط يقع ضمن الفئة 3 من فئات مقياس ليكرت الثلاثي من 2،33 إلى 3،00 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق

وعليه نجد أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن لرسالة الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي، وذلك أن رسالة المؤسسة الرياضية يتم إعدادها وفقا لمعايير أكاديمية وعملية لاحداث تغيير فعال في الوظائف والأداء، كما أكد ان الرسالة الواسعة تسمح للمؤسسة الرياضية إستثمار الفرص الجديدة لتطوير مجال العمل، كما أكد معظم أفراد العينة على أن الرسالة المؤسسة الرياضية تتصف بأنها محددة بالأطر والحدود التي تتماشى والابداع والتميز الذي يتصف به بعض الأفراد العاملين بها، كما أنه يتم إعداد رسالة المؤسسة الرياضية وفق الإمكانيات والموارد المتاحة وبالتالي يضمن سلاسة في النجاح والتطوير والتغيير داخلها وتوضيح رسالة المؤسسة الرياضية للموظفين لغرض بث الروح المعنوية ورفع كفاءة أدائهم، وهذا يتفق مع تعريف (عوض، 2001، ص11)، على أنها "تطابق الخطط مع رسالة المنظمة وأهدافها".

وهذا ما أكدته رحمة زعيبي (2014) ودراسة محمود على الحاج إبراهيم جمعة (2019)، من خلال أهم النتائج المتوصل أن رسالة المؤسسة الرياضية الواضحة والهادف تتعكس إيجابا على عملية تحسين التطوير التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة وهذا ما يؤكد أن الفرضية قد تحققت.

1-4- مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن لاهداف الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة. ومن خلال الجدول رقم(14) وبناءا على إجابات أفراد العينة وبعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث والمقدر بـ(2,96) وهو متوسط يقع ضمن الفئة 3 من فئات مقياس ليكرت الثلاثي من 2,67 إلى 3,00 وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق بشدة وعليه نجد أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن لاهداف الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة، وذلك أن أهداف المؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدي جميع العاملين فيها، تسمح لهم بتقديم حلول جديدة ومبتكرة، كما أن للمؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها، وهي تتسم بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات بالتالي إحداث تطور ناجح، كما أن أهداف المؤسسة الرياضية محفزة لقدرات ومهارات الموظفين من اجل التطوير ونحسين الأداء وكذا منتقاة لتشجيع نحو تطوير العمل والممارسة الرياضية، كما أن أهداف المؤسسة الرياضية تتشقق من الأهداف الرئيسية للوزارة الشباب والرياضة وهي محددة بدقة وقابلة للقياس، تمكن من التوافق مع المتغيرات

الداخلية والخارجية، وكذا تلتزم المؤسسة بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الامر الذي يساهم في تطبيق تطوير بنية التنظيمية فعالة.

وتوافق هذه النتيجة تعريف (نادية العارف) للتخطيط الإستراتيجي هو تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة مستقبلا. ومنه نستنتج أن لأهداف الإستراتيجية دور كبير في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يؤكد أن الفرضية قد تحققت.

2- مناقشة وتفسير الفرضية العامة:

من خلال نتائج الجداول رقم (12 و13 و14) المتوصل إليها نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وهو ما تحقق في الفرضيات الدراسة والتي تقول بأن لرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة وهذا ما ذهبت إليه دراسات كل من (رماش زكرياء 2020) ورحمة زعيبي (2014) ودراسة محمود على الحاج إبراهيم جمعة (2019)، حيث أكدت نتائجها جميعا بأن لتخطيط الإستراتيجي انعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.

الاستنتاجات:

بعد قيامنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي تطرقنا من خلالها إلى إنعكاس التخطيط الإستراتيجي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة قد تم استنتاج ما يلي:

1- يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا كبيرا في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية من خلال أداء أعمالها بصورة منظمة ودقيقة واقتصاد في الوقت والجهد والمال.

2- لاستخدام عناصر التخطيط الإستراتيجي إنعكاس إيجابي في خلق بيئة تنظيمية، من خلال القيام بالأعمال الإدارية التي تتناسب مع طبيعة المهام والوظائف العاملين في المؤسسات الرياضية.

3- تساهم الأهداف الإستراتيجية في خلق الحرية والإبداع والتميز للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال تحفيزهم.

- التوصيات:

من خلال بحثنا المتواضع وإنطلاقا من وظيفة التخطيط الإستراتيجي وإنعكاسها على تحسين عملية التطوير التنظيمي توصلنا إلى بعض التوصيات:

- الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها يساعد على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

- تطوير التخطيط الإستراتيجي الإدارية بما يخدم الإدارة الرياضية.

- إلزامية توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الإستراتيجي، بحيث تضمن تطوير الخطط الإستراتيجية.

- ضرورة تبني سياسة إدارية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.

- إعطاء صلاحيات واسعة لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي.

- حتمية توفير وإنشاء مكتب خاص بعملية التخطيط الإستراتيجي يعمل على تقديم الخطط ومتابعتها والرقابة عليها.

- خلق روح العمل الجماعي لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغييرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل منظمة خطة إستراتيجية على مستواها، وتهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، من أجل تحقيق تطوير تنظيمي جيد وذو فعالية على مستوى المؤسسة الرياضية.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين التطوير التنظيمي بالمؤسسة الرياضية والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة الرياضية الجزائرية، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

مصادر باللغة العربية:

1. ناديا العارف (2003)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
2. الصباب وآخرون، (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
3. محمد قاسم القريوتي، (2001)، الإصلاح الإداري، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. حجازي محمد حافظ، (2009)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
5. محمد الصيرفي، (2006)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
6. محمد احمد عوض، (2001)، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
7. الفيروزي ابادي، (1987)، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
8. عثمان محمد غنيم، (1989)، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. أحمد ماهر، (1995)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية مصر.
10. إبراهيم عبد المقصود، (2003)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.
11. مفتي إبراهيم حماد، (1999)، تطبيقات الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.

قائمة المصادر والمراجع

12. مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000)، إدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
13. ناصر دادري عدوان، (2001)، الإدارة الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. راوية حسن (بدون ذكر السنة) ، مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية، الإسكندرية.مصر.
15. عبد الفتاح دياب حسين، (1996)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دون ذكر دار النشر.
16. طمليه، الهام فخري، (2012)، إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيق، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. هلال، محمد عبد الغني حسن، (2008)، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي "كيف تربط بين الحاضر والمستقبل " دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
18. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن منصور، (2009)، سلسلة إدارة الأداء.
19. الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
20. القطامين، أحمد، (2002)، الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط 1 دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
21. كرماشة، عبير حسون، (2010)، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق.
22. الدوري زكرياء مطلق، (2005)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
23. أبو النصر، (2000)، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر.
24. الهندي وحيد بن أحمد، (2000)، تطوير المنظمات، مكتبة فهد الرياض، السعودية

قائمة المصادر والمراجع

25. شيحة معتز مصطفى عبد الجواد، (2006)، شبكة تطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
26. الصيرفي محمد، (2006)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
27. الحاج رائد يوسف، (2008)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، عمان، الأردن.
28. السكارنة بلال خلف، (2008)، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، عمان.
29. الوليد بشار يزيد، (2008)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار الراية، عمان، الأردن.
30. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2000)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
31. الكبيسي، عامر، (1998)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
32. ناصر قاسمي، (2001)، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
33. القحطاني سالم، (1996)، التطوير الإداري المفهوم والمداخل والأساليب، الرياض معهد الإدارة العامة.
34. قريوتي قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. French and Cecil H. Bell Jr, Organization Development –Behavioral Science Interventions for Organization Improvement,2000.

2. الزهرة سهيل وأخرون(2006/2005)، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف.
3. حمدان مطر عصام محمد، (2008)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال غزة، الجامعة الإسلامية.
4. مزهوده، عبد الملوك، (2007)، مساهمة لإعداد مقارنة تسييره مبنية على الفارق الإستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة.
5. اللوح، عادل منصور سليمان، (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة.
6. سليطين، سوما علي، (2007)، الادارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-« ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.
7. السليمانى، حنان بنت عبد الرحمان، (2012)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
8. يونس، نزيه يه حسن حسين، (2009)، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية والادارة التربوية، غزة، فلسطين.
9. عطا الله، ياسين، (2009)، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :د دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر» ، رسالة

قائمة المصادر والمراجع

ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوضياف بسكرة.

10. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، (2010)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة» ، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.

11. صباح، ريم سهيل، (2013)، معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها» ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

12. الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان، (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

13. عبد العال رائد فؤاد محمد، (2009)، أساليب إدارة الأزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي» ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة كلية التربية، قسم أصول التربية-إدارة تربية.

المجلات والملتقيات:

1. الرجبي، منصور ناصر ونازم محمود ملكاوي، (2012)، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي- دراسة ميدانية في البنوك الأردنية-» ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد33.

2. أسعد، محمد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي :دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، 1992.

3. زكي محمد، (2010)، العلاقات العامة من المنظور الاستراتيجي ودورها في تطوير المنظمات بحوث أوراق عمل مصر منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال مؤتمرات).

قائمة المصادر والمراجع

المنشورات الوزارية:

1. المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.
2. القرار الوزاري المشترك: والمؤرخ في 03-فيفري 1993، الجريدة الرسمية العدد 06 الصادرة بتاريخ 1993/01/31.
3. المرسوم التنفيذي 91/416 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق ل 02 نوفمبر 1991، العدد 54، ص: 2133.
4. المرسوم التنفيذي: رقم 91/416، المؤرخ في 02 نوفمبر 1991، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 30 نوفمبر 1991.
5. المرسوم التنفيذي رقم 05/492 المؤرخ في 20 ذو القعدة 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005، العدد 84، ص 13.
6. (الجلسات الوطنية، ديسمبر 1993). الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
7. قصر الأمم 21-22 ديسمبر 1993.
8. المادة 90 من الأمر رقم 95/09 المؤرخ في 25 فيفري 1995.

قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الاستبيان بصورته الأولية

طلب تحكيم الاستبانة

السلام عليكم:

الأستاذ/الدكتور/الاستاذ الدكتور.

سيقوم الباحث بدراسة تهدف " إلى إنعكاس التخطيط الاستراتيجي على تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية " ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في تسيير المنشآت الرياضية - جامعة بسكرة. ونظرا لخبرتكم في مجال البحث العلمي ودرايتكم في هذا المجال، فإنه يسرني أن تكونوا أحد أعضاء لجنة التحكيمية لأخذ برأيكم ومقترحاتكم، لذا نرجوا من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، من حيث مدى (ملائمة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى إنتماء الفقرات ومناسبتها للموضوع، وحذف وإضافة ماترونه مناسبا).

شاكرا لكم حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف:

-الدكتور قدور عزالدين

إعداد الطالب:

-مكريش أسامة

السنة الجامعية: 2022/2023

الملاحق

الرقم	الفقرات	مناسبة	تحتاج إلى تعديل	التعديل المقترح
المحور الأول	الرؤية الاستراتيجية إنعكاس على تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة			
01	الرؤية الاستراتيجية لمديرية الشباب والرياضة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين			
02	وضع الرؤية الاستراتيجية لمديرية الشباب والرياضة له تأثير إيجابي على العمل الإداري.			
03	تسمح الرؤية الاستراتيجية لمديرية الشباب والرياضة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها.			
04	تمكن الرؤية الاستراتيجية المؤسسة الرياضية من تحديد نظرة مستقبلية واقعية لما يمكن ان تكون عليه بنهاية فترة زمنية معينة.			
05	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية تمكنها من تحديد الموارد والإمكانات التي تساعد في تحقيق تنظيم إداري جيد وفعال قابل للتطوير بشكل دوري ومستمر			
06	تقود الرؤية الاستراتيجية المؤسسة الرياضية إلى تحقيق التطور التنظيمي المأمول به الذي يضعها في الريادة من حيث الخدمات وجودتها			
07	الهدف من وضع المؤسسة الرياضية لرؤية إستراتيجية هو توطيد العلاقات مع المحيط الخارجي والداخلي			

الملاحق

الرقم	الفقرات	مناسبة	تحتاج إلى تعديل	التعديل المقترح
المحور الثاني	لرسالة الاستراتيجية إنعكاس في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة			
08	تعمل المؤسسة الرياضية على شرح مفصل لرسالتها الاستراتيجية التي تتبناها لجميع المصالح الإدارية التابع لها.			
09	تعمل المؤسسة الرياضية على إعداد الرسالة الاستراتيجية وفق الموارد المتاحة			
10	تسمح الرسالة الاستراتيجية التي تعدها وزارة الشباب والرياضة لافراد العاملين بالوحدات الرياضية التابع لها بحرية الابداع والتميز			
11	تكمن رسالة الاستراتيجية المؤسسة الرياضية من التنبؤ بالاحتياجات ومبيعاتها المستقبلية			
12	تتضمن رسالة المؤسسة الرياضية الغايات والاهداف المراد تحقيقها			
13	وضع الرسالة الاستراتيجية يؤثر في جودة الخدمات الإدارية للمؤسسة الرياضية			
14	تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على نشر رسالتها الاستراتيجية لدى مصالحها الإدارية			

الرقم	الفقرات	مناسبة	تحتاج إلى تعديل	التعديل المقترح
المجال الثالث	لأهداف الاستراتيجية إنعكاس في تحسين عملية التطوير التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة			

الملاحق

			لدى المؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأمد تسعى لتحقيقها	15
			يوجد توافق بين أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف الأفراد العاملين فيها	16
			أهداف التطوير التنظيمي للمؤسسة الرياضية قابلة للقياس	17
			يتم مراجعة وتطوير أهداف المؤسسة الرياضية بشكل دوري	18
			يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التناسب بين صلاحيات والمسؤوليات الإدارية للمؤسسة الرياضية	19
			تعمل المؤسسة الرياضية على تحقيق التطوير التنظيمي فعال ومحكم من أجل زيادة ثقة جماعة العمل لديها	20
			تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على تحديد فترة زمنية معينة ومحددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية لخلق بيئة تنظيمية متوازنة ومحفزة	21

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	اللقب	الإسم
بسكرة	نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية	أستاذ محاضر أ	قدور	عز الدين
بسكرة	إدارة وتسيير منشآت رياضية	أستاذ محاضر أ	دحية	خالد
بسكرة	النشاط البدني التربوي الرياضي	أستاذ محاضر أ	علي	عدة
بسكرة	الإدارة والتسيير الرياضي	أستاذ مساعد أ	دين	شعيب
بسكرة	إدارة وتسيير منشآت رياضية	أستاذ محاضر أ	صواش	عيسى

الملحق (3):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

الإستبيان بصورته النهائية

في إطار تحضير مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

إنعكاس التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية -دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة- لولاية بسكرة-

-نرجوا من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم على العبارات التي تتضمنها هذه الاستبانة بعناية ودقة، مؤكداً أن نرجوا التكرم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك. إجاباتكم ستحاط بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا للأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ:

إعداد الطالب:

-أ، د قدور عز الدين

-مكربش أسامة

السنة الجامعية: 2023/2022

الملاحق

بيانات الشخصية:

انثى:

الجنس: ذكر:

من 30 سنة الى اقل من 40 سنة

العمر: اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 الى اقل من 50 سنة

المستوى التعليمي:

ليسانس

بكالوريا

دكتوراه

ماجستير

ماستر

مستشار شباب

مربي رياضة

مربي شباب

المنصب المشغول:

مفتش

مستشار رئيسي

مستشار رياضة

عدد سنوات الخبرة:

من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات

اقل من 05 سنوات

الملاحق

من 15 الى اقل من 20 سنة

من 10 الى اقل من 15 سنة

المحور الأول: لرؤية الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الرياضية

الابعاد	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد
البعد الأول	الرؤية الاستراتيجية			
01	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين			
02	وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية له تأثير إيجابي على العمل الإداري.			
03	تسمح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية بتحديد نقاط القوة والضعف لديها.			
04	تمكن الرؤية الاستراتيجية المؤسسة الرياضية من تحديد نظرة مستقبلية واقعية لما يمكن ان تكون عليه بنهاية فترة زمنية معينة.			
05	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية تمكنها من تحديد الموارد والإمكانات التي تساعد في تحقيق تنظيم إداري جيد وفعال قابل للتطوير بشكل دوري ومستمر			
06	تقود الرؤية الاستراتيجية المؤسسة الرياضية إلى تحقيق التطور التنظيمي المأمول به الذي يضعها في الريادة من حيث الخدمات وجودتها			
07	الهدف من وضع المؤسسة الرياضية لرؤية إستراتيجية هو توطيد العلاقات مع المحيط الخارجي والداخلي			

الملاحق

المحور الثاني: لرسالة الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الرياضية.

الابعاد	الأسئلة	موافق بشدة	غير موافق	محايد
البعد الثاني	الرسالة الاستراتيجية			
08	تعمل المؤسسة الرياضية على شرح مفصل لرسالتها الاستراتيجية لجميع المصالح الإدارية التابع لها.			
09	تعمل المؤسسة الرياضية على إعداد الرسالة الاستراتيجية وفق الموارد المتاحة			
10	تسمح الرسالة الاستراتيجية التي تعدها المؤسسة الرياضية للأفراد العاملين بالوحدات الرياضية التابع لها بحرية الابداع والتميز			
11	تضمن رسالة الاستراتيجية المؤسسة الرياضية من التنبؤ بإحتياجات ومبيعاتها المستقبلية			
12	تتضمن رسالة المؤسسة الرياضية الغايات والاهداف المراد تحقيقها			
13	وضع الرسالة الاستراتيجية يؤثر إيجابا في جودة الخدمات الإدارية للمؤسسة الرياضية			
14	تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على نشر رسالتها الاستراتيجية لدى مصالحتها الإدارية			

الملاحق

المحور الثالث: لأهداف الاستراتيجية إنعكاس إيجابي في تحسين عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الرياضية

الإبعاد	الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد
البعد الثالث	الأهداف الاستراتيجية			
15	لدى المؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأمد تسعى لتحقيقها			
16	يوجد توافق بين أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف الأفراد العاملين فيها			
17	أهداف التطوير التنظيمي للمؤسسة الرياضية قابلة للقياس			
18	يتم مراجعة وتطوير أهداف المؤسسة الرياضية بشكل دوري			
19	يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التناسب بين صلاحيات والمسؤوليات الإدارية للمؤسسة الرياضية			
20	تعمل المؤسسة الرياضية على تحقيق التطوير التنظيمي فعال ومحكم من أجل زيادة ثقة جماعة العمل لديها			
21	تعمل إدارة المؤسسة الرياضية على تحديد فترة زمنية معينة ومحددة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية لخلق بيئة تنظيمية متوازنة ومحفزة			

Abstract in English

Mekerbeche Oussama, "The reflection of strategic planning on improving the process of organizational development in sports institutions," a field study in the Directorate of Youth and Sports in the state of Biskra, master's note, University of Biskra, 2023, supervisor : **Kaddour azzedine**.

This study aimed to identify "the reflection of strategic planning on improving the organizational development process at the level of the Directorate of Youth and Sports in the state of Biskra, and to identify the different opinions of the study sample about the reflection of strategic planning on improving the process of organizational development, where the researcher used the descriptive approach in an analytical manner, and the study sample consisted of (36) administratively, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of 3 domains was used, the first domain of the strategic vision as a positive reflection in improving the organizational development process, the second domain of the strategy message a positive reflection in improving the organizational development process, the third domain of strategic objectives a positive reflection in improving the organizational development process And each area consists of 7 paragraphs, and the results show that strategic planning has a positive impact on improving the organizational development process, as it has a major role in improving the organizational development process in sports institutions through the performance of its work in an organized and accurate manner and an economy of time, effort and money, as well as the use of elements Strategic planning is a positive reflection in creating an organizational environment, by carrying out administrative work that is commensurate with the nature of the tasks and jobs of workers in sports institutions and motivating them.

Keywords : **strategic planning – organizational development – sports institut**