



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم: الإدارة والتسيير الرياضي  
الرقم التسلسلي: .....

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي  
الرمز: .....

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير

التنظيمي في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة

إشراف :

د. خالد خضار

اعداد الطالب :

حمزة علي كفسي

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله عز وجل على نعمة الإسلام  
والحمد والشكر لله على ما أوصلني إلى هذا المقام  
أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الكريم والفاضل **خالد خضار**  
لإشرافه على إنجاز هذا العمل وعلى مساعدته على إنجاز مذكرتي  
وعلى كل ما أفادني به من معلومات ونصائح واقتراحات  
وعلى رحابة صدره فجزاه الله خيرا وبارك له في الدنيا والآخرة.  
كما لا ننسى أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
كما أتقدم بكل عبارات الامتنان والشكر إلى كل من ساعدني  
ومد يد العون لي  
وكل الشكر لكل أفراد العائلة

**علي كفسجي حمزة**

# قائمة المحتويات

## قائمة الموضوعات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b>	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1-1- إشكالية الدراسة
06	1-2- فرضيات الدراسة
06	1-3- أهمية الدراسة
07	1-4- أهداف الدراسة
07	1-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
09	1-6- الدراسات السابقة
15	1-7- التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة
<b>الجانب النظري</b>	
الصفحة	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
20	تمهيد
21	1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي

21	2-2- أهمية التخطيط
22	3-2- مقومات التخطيط
23	4-2- أهمية الإستراتيجية
23	5-2- شروط وضع الإستراتيجية
24	6-2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
25	7-2- إجراءات التخطيط الإستراتيجي
26	8-2- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
32	خلاصة
الصفحة	<b>الفصل الثالث: التطوير التنظيمي</b>
34	تمهيد
35	3-1- مفهوم التطوير التنظيمي
35	3-2- تعريف التطوير التنظيمي
36	3-3- دوافع التطوير التنظيمي
37	3-4- أسباب التطوير التنظيمي
38	3-5- خصائص التطوير التنظيمي
39	3-6- أهداف التطوير التنظيمي
39	3-7- التطوير الإداري والموارد البشرية
40	3-8- متطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية
40	3-9- آليات تطوير الموارد البشرية
41	3-10- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
41	3-11- لماذا ينبغي تطوير الأفراد؟
41	3-12- ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير الأفراد؟
42	3-13- علاقة التطوير التنظيمي بالأداء

44	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
الصفحة	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
47	تمهيد
48	1-4- الدراسة الاستطلاعية
49	2-4- منهج الدراسة
49	3-4- متغيرات الدراسة
50	4-4- مجتمع وعينة الدراسة
51	5-4- اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)
51	6-4- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)
54	7-4- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
56	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
58	تمهيد
59	1-5- عرض النتائج وتحليلها
88	2-5- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
91	خلاصة
الصفحة	الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات
93	1-6- الاستنتاج العام
94	2-6- الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
96	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
	01	معامل ارتباط عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور.
	02	معامل ثبات ألفا كرونباخ
59	03	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
59	04	يبين توزيع العينة حسب متغير السن
60	05	يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
60	06	يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
61	07	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
62	08	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
63	09	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
64	10	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
65	11	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
66	12	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
67	13	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
68	14	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
69	15	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
70	16	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
71	17	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
72	18	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
73	19	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
74	20	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

75	21	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
76	22	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
77	23	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
78	24	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
79	25	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
80	26	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
81	27	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
82	28	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
83	29	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)
84	30	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)
85	31	يوضح النتائج المحسوبة لاختبار كا <sup>2</sup> للمحور الأول: الرؤية الاستراتيجية
87	32	يوضح النتائج المحسوبة لاختبار كا <sup>2</sup> للمحور الثاني: الرسالة الاستراتيجية
89	33	يوضح النتائج المحسوبة لاختبار كا <sup>2</sup> للمحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية

## قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
59	01	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس
59	02	يبين توزيع العينة حسب متغير السن
60	03	يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
60	04	يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
61	05	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
62	06	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
63	07	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
64	08	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
65	09	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
66	10	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
67	11	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
68	12	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
69	13	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
70	14	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
71	15	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
72	16	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
73	17	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
74	18	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
75	19	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
76	20	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

77	21	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
78	22	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
79	23	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
80	24	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
81	25	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
82	26	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
83	27	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)
84	28	يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

تكمّن أهمية الدراسة الحالية في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي من حيث تناولنا في هذه الدراسة لعناصر التخطيط الاستراتيجي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، وقد جاءت هذه الدراسة في ثلاث جوانب الجانب المنهجي تناولنا فيه إشكالية وتساؤلات الدراسة وكذا الفرضيات والأهمية والأهداف وكذا الدراسات السابق، الجانب النظري تناولنا في فصلين التخطيط الاستراتيجي وإدارة التطوير التنظيمي ، وأخيرا الجانب التطبيقي تناولنا في فصل منهجية الدراسة من دراسة استطلاعية والمنهج المتبع وكذا عينة البحث وتحققنا من الشروط السيكومترية لأداء الدراسة حيث بالاعتماد على مخرجات spss كانت توفرت الشروط لاستعمالها في البحث، ثم استعرضنا في الفصل الخامس نتائج الدراسة بالتحليل، وخلصنا بنتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التطوير التنظيمي، المؤسسات الرياضية.

**Abstract**

**The role of strategic planning in the success of the organizational development process in sports institutions**

**A field study at the Directorate of Youth and Sports in M'sila**

The importance of the current study lies in highlighting the role of strategic planning in the success of the organizational development process in terms of which we dealt with in this study the elements of strategic planning: vision, mission, and objectives. This study came in three aspects of the methodological aspect in which we dealt with the problems and questions of the study as well as the assumptions, importance and objectives, as well as studies The previous, theoretical side, we dealt in two chapters of strategic planning and the management of organizational development, and finally the practical side we dealt in the chapter on the methodology of the study from an exploratory study and the approach followed, as well as the research sample, and we verified the psychometric conditions for the performance of the study where, depending on the outputs of spss, the conditions were met for their use in research, then we reviewed in The fifth chapter, the results of the study, by analysis, and we concluded with the results of the study.

**Key words: Strategic planning, organizational development, sports institutions.**

# مقدمة

في ظل التغييرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغيير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها وإستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة في ظل هذه التغييرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع وإستخدام الإستراتيجيات من خلال التخطيط الإستراتيجي.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها في تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي في إدارتها ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

وقد شاع إستخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطته، وبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجيا، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها وإستمرارها.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

## مقدمة

---

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتطرقنا إلى أهمية وأهداف البحث، وكذا تحديد للمفاهيم والمصطلحات وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة .

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته، مقومات التخطيط، كما تناولنا أهمية الاستراتيجية، وشروط وضعها وكذا مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإجراءات التخطيط الاستراتيجي ومراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه مفهوم التطوير التنظيمي من تعريف ودوافع وأسباب التطوير التنظيمي وخصائصه وأهدافه، التطوير الإداري والموارد البشرية ومتطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية وآليات تطوير الموارد البشرية وأسباب مقاومة التطوير التنظيمي ولماذا ينبغي تطوير الأفراد، ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير الأفراد، علاقة التطوير التنظيمي بالأداء.

**الفصل الثالث:** منهجية الدراسة تناولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية ثم منهج ومتغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية، خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

**الفصل الخامس:** عرض وتحليل ومناقشة النتائج، يتم فيه تحليل النتائج المحصل عليها ومناقشة الفرضيات

**الفصل السادس:** الاستنتاجات والاقتراحات، يتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض الاقتراحات.

**الجانبة المنهجية**

# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

- 1-1 إشكالية الدراسة
- 2-1 فرضيات الدراسة
- 3-1 أهمية الدراسة
- 4-1 أهداف الدراسة
- 5-1 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 6-1 الدراسات السابقة
- 7-1 مميزات الدراسة الحالية

2-1- إشكالية الدراسة

تعيش المؤسسات هذه الأيام في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والتنظيمية جميعها، حيث تأثرت هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في العالم، وبسبب تأثيرات العولمة، وتأتي تلك المتغيرات مما يجعل مهمة الإدارة أصعب حالياً في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم من بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار (تمارا يوسف علي أبو نجم، 2018).

فالمؤسسات الرياضية تشهد العديد من التحديات في البيئة التي تعمل فيها نتيجة ما يشهده العالم من تطور سريع وعميق في مجالات عديدة سواء بما تعلق ببيئتها الداخلية والخارجية بكل ما تحمل في صراع في طياتها، حيث أصبحت المؤسسات الرياضية في صراع دائم مع محيطها بما يتميز بمنافسة شديدة سواء تعلق الأمر بتحقيق نتائج رياضية أو تقديم خدمات رياضية للجماهير أو ضمان إيرادات يمكنها من الاستمرار والبقاء.

لذا تبني التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة أساسية وحيوية بالرغم من أن كلمة الاستراتيجية هي في الأصل مصطلح عسكري، فقد شاع استخدامها في الأدبيات الأكاديمية كأساس للتخطيط وكدعامة للنشاط التنظيمي والإداري بصفة عامة، وفهم الاستراتيجية طور كثيرا من أداء هذه المنظمات، فغدت الاستراتيجية تعني النظرة الشاملة والأفق الواسع والاحترافية والمنهجية العلمية، ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يتيح لفريق العمل القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة التغيير والتطور بكفاءة عالية، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها (حمد المري، 2014).

وقد أوضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، إذا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتغيير التنظيمي، وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (عصام محمد حمدان مطر، 2008، ص 02).

إذ يتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفا وتوازنا جديدا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فعاليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير، ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبني عليها المنظمات، في الأهداف والاستراتيجيات، وفي الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، والأدوات التكنولوجية

والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال، لذلك حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير (الأعرجي، العزام، 2003، ص 42).

وهذا ما لاحظناه في إدارة المؤسسات الرياضية في الجزائر التي لازالت تتخبط في عدة مشاكل إدارية وتنظيمية تعيقها للوصول إلى تحقيق أهدافها وترقية الحركة الرياضية، بالإضافة إلى غياب التجديد لمواكبة التغيرات الحاصلة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

- هل للتخطيط الإستراتيجي دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للرؤية الاستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية ؟
- هل للرسالة الاستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية ؟
- هل للأهداف الاستراتيجية دور في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية ؟

### 2-2- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- للتخطيط الإستراتيجي دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

- للرؤية الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- للرسالة الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- للأهداف الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

### 2-3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تبحث في أحد مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وهو التخطيط الإستراتيجي، وهذا في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، التي تشهدها الساحة

الرياضية والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته في تطوير الأفراد وتحقيق التماسك بينهم، وكذا تطوير البيئة التنظيمية ثم تحقيق فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية .

### 2-4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة التعرف على الدور الايجابي للتخطيط الاستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال:

- محاولة الوصول للتعرف على الدور الايجابي للرؤية الاستراتيجية في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الوصول للتعرف على الدور الايجابي للرسالة الاستراتيجية في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الوصول للتعرف على الدور الايجابي للأهداف الاستراتيجية في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

### 2-5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

#### ❖ التخطيط:

**لغة:** هو الفعل الثلاثي: خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً. (عثمان، 2001، ص25)  
**إصطلاحاً:** التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل. (الصباب وأخرون، 2013، ص67).

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

#### ❖ الاستراتيجية - Strategy

**لغة:** هي فن قيادة الجيوش وكل مايتعلق بالدراسات الإستشراقية. (ماهر، 1995)  
**إصطلاحاً :** هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الإستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (عوض، 2001، ص11)

**إجرائيا:** هي خطط يتم وضعها داخل المنظمة بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها.

### ❖ التخطيط الإستراتيجي

**إصطلاحا:** العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف. (Glaister & Falshow, 1999, p107).

**إجرائيا:** هو التنبؤ بالمستقبل والإعداد والإستعداد له ضمن الموارد المتاحة للمؤسسة.

### ❖ التطوير

**لغة:** هو التجديد والتحديث والتعدين وقال جده يجد فهو جديد واستجد اي جبره جديدا ويقصد به الاجتهاد في الامر وتحسينه. (الفيروزي، 1987، ص347).

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

**إجرائيا:** هو التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

### ❖ التنظيم

**لغة:** ينظم ، تنظيما ، الأمر 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 كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة. (القيوتي، 2001، ص220)

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

### ❖ التطوير التنظيمي

**إصطلاحا:** هو من التطبيقات الرئيسية بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي واجراءات وطرق العمل. (ثابت، 2001، ص531)

**إجرائيا:** هو كافة الجهود والنشاطات المخططة التي تهدف الى احداث نقله نوعية عند قيادة الادارة في مختلف الجوانب التنظيمية.

### ❖ المؤسسات الرياضية

إصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي، 2001، ص379)

إجرائياً: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشياً مع أهدافه.

### 1-6- الدراسات السابقة والمشابهة

#### 1-6-1- الدراسات المحلية:

#### ❖ الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: " دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية".  
صاحب الدراسة: رماش زكرياء، في 2019

والتي كان الهدف منها التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي ومساهمته في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية لولاية برج بوعرييج، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وإعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من إداري مركب 20 أوت 1955 وعددهم (27) إداري .

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :

- الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية.
- الأساليب التسيرية المنتهجة في المنشآت الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية.

#### ❖ الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة : التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين- دراسة ميدانية لعمال مديرية اتصالات الجزائر بورقلة. (رسالة ماجستير).

صاحبة الدراسة: سليمة إدريسي، في 2018

والتي كان الهدف منها التعرف على دور التطوير التنظيمي في أداء العاملين مان وجهة نظر العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بورقلة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (84) موظفا بطريقة المسح الشامل.

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

– أن لعمليات التطوير التنظيمي (التدريب والإتصال) إنعكاسا إيجابيا على أداء العاملين في مديرية الإتصالات.

### ❖ الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة .(ماجستير)."

صاحبة الدراسة: رحمة زعيبي، في 2014.

والتي كان الهدف منها معرفة إتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي، وإختبار الفروق في تلك الإتجاهات تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث إنتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث (180) موظفا إداريا(عينة عشوائية).

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :

– أن المتغيرين المستقلين(التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

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

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

### 1-6-3- الدراسات العربية:

#### ❖ الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: التخطيط الإستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الإتحادات الرياضية الوطنية في السودان (دكتوراه).

صاحب الدراسة محمود علي الحاج إبراهيم جمعة ، في 2019

التي كان الهدف منها التعرف على التخطيط الإستراتيجي وفاعليته في الأداء المؤسسي في الإتحادات الرياضية الوطنية في جمهورية السودان، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي، وإعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من الإداريين التنفيذيين في الإتحادات الرياضية الوطنية في جمهورية السودان وبلغ عدد العينة (45) فردا.

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

- توجد أهداف وغايات إستراتيجية لكنها غير معلومة ومعروفة لدى الإداريين في الإتحادات الرياضية.
- أظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية تمارس التخطيط الإستراتيجي بصورة متوسطة، وهذا يتطلب تفعيل ممارسة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية .

#### ❖ الدراسة الثانية:

عنوان الدراس: أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير).

صاحبة الدراسة ماجدة ماجد مصباح صباح، في 2018

والتي كان الهدف منها التعرف على أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مقدارها (147)، من مجتمع الدراسة المكون من القيادات الإدارية بدرجة رئيس قسم فأعلى في الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى).

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أن هناك علاقة طردية قوية بين القوة التنظيمية وتعزيز التطوير 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:

عنوان الدراسة: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة في السودان، (رسالة دكتوراه).

صاحبة الدراسة التومة آدم أوبيه إبراهيم ، في 2017

والتي كان الهدف منها التعرف على مدى إستخدام إدارة الموارد البشرية للتخطيط الإستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة، حيث إنتهجت الباحثة المنهج الوصفي، وإعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، أما عينة البحث فهم العاملين الإداريين بالوزارة وبلغ عددهم (150).

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أن واقع إستراتيجية تحليل وتصميم العمل، وأن تخطيط وتدريب الموارد البشرية في إطار التخصص الدقيق بالشراكة مع الجهات المعنية داخليا وخارجيا ضرورة ملحة.
- توجد إستراتيجيات قوية ومرضية لإستقطاب وإختيار الموارد البشرية المتخصصة.

### ❖ الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات شركة ماثيو الزراعية بالخرطوم، (ماجستير).

صاحبة الدراسة ندى أحمد محمد آدم، في 2017

والتي كان الهدف منها التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات (شركة ماثيو للزراعة)، حيث إنتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من العاملين بالشركة وعددهم (100) مجرور.

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فهم التخطيط الإستراتيجي ورفع كفاءة الأداء.
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي ورفع كفاءة الأداء.
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ووجود إمام تام كامل لدى المديرين بأهمية وجود خطة إستراتيجية ورفع كفاءة الأداء عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### ❖ الدراسة الخامسة:

عنوان الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة. ( ماجستير ).

صاحب الدراسة محمد بن عايض آل مشني، في 2015

والتي كان الهدف منها هو التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من القادة الإداريين والعاملين ببعض المنظمات العامة بمحافظة جدة وعددهم (153) فردا.

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :

- بينت الدراسة أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على محور التخطيط الإستراتيجي.
- بينت الدراسة أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على محور التطوير التنظيمي.
- بينت أيضا أن هناك علاقة إرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي.
- بينت الدراسة أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي لتحسين التطوير التنظيمي.

### ❖ الدراسة السادسة:

عنوان الدراسة دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة.  
(رسالة ماجستير).

صاحب الدراسة مطر خليل، في 2015

والتي كان الهدف منها التعرف دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الشبابية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (152).

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي :

- أن هناك دورا إيجابيا مرتقعا للقيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسات التي يعملون بها.
- أن هناك دورا كبير للبرامج التدريبية المتخصصة في تطوير المهارات القيادية للشباب.

### ❖ الدراسة السابعة:

عنوان الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير الإدارة الرياضية في جمهورية السودان  
(رسالة ماجستير).

صاحبة الدراسة التومة آدم أوبيه إبراهيم، في 2010

والتي كان الهدف منها التعرف على مدى إستخدام الإدارة الرياضية للتخطيط الإستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة في جمهورية السودان ،حيث إنتهجت الباحثة المنهج الوصفي ، وإعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، أما عينة البحث العاملين بالإدارة الرياضية لوزارة الشباب والرياضة وبعض الإداريين بالإتحادات الرياضية وبلغ عددهم (50) فردا.

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أهداف الإدارة الرياضية لم تحقق.
- إن الهياكل التنظيمية بالإدارة الرياضية لا توضع بمنهجية علمية.
- إن تشريعات القوانين في الإدارة الرياضية لا تحقق أهداف الإدارة الرياضية .

1-7- التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة تمد الباحث بعدد كبير من الأفكار والتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن التخطيط الإستراتيجي له أهمية بالغة في شتى المجالات والمؤسسات لذلك لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، ولقد أفادتنا الدراسات السابقة في دراستنا الحالية في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- وضع تصور لموضوع الإطار النظري.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.
- مساعدة الباحث على تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة.
- تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث محاوره.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي إلا أن دراستنا تستقل بمحاولتها، في تحقيق متطلبات المؤسسات الرياضية بالجزائر، بينما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بان لكل منهم مجال مختلف إضافة إلى الهدف من الدراسة.

- ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، نجد أنه هناك دراسة لها نفس متغيرات دراستنا الحالية دراسة آل مشني 2015 بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتطوير التنظيمي في المنظمات العامة بمحافظة جدة، وخلصت هاته الأخيرة إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي.

ويتضح لنا أيضا أن معظم الدراسات السابقة تتوافق مع دراستنا في أحد المتغيرين و تنقسم إلى قسمين أساسيين وهما:

❖ قسم تناول التخطيط الإستراتيجي كالتالي:

- دراسة رماش 2019، بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية.
- دراسة زعيبي 2014، بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة . دراسة إبراهيم جمعة 2019، بعنوان الدراسة التخطيط الإستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الإتحادات الرياضية الوطنية في السودان .

- دراسة أوبيه إبراهيم 2017، بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة في السودان.
- دراسة محمد آدم 2017، بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات شركة ماثيو الزراعية بالخرطوم.
- دراسة أوبيه إبراهيم 2010، بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير الإدارة الرياضية في جمهورية السودان.

### ❖ قسم تناول التطوير التنظيمي كالتالي:

- دراسة إدريسي 2018، بعنوان التطوير التنظيمي وانعكاسه على أداء العاملين - دراسة ميدانية لعمال مديرية اتصالات الجزائر بورقلة.
- دراسة ماجدة ماجد 2018، بعنوان أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- دراسة مطر خليل 2015، بعنوان القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة.

ولقد إستفادت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط التي يمكن تنظيمها على النحو التالي:

- **من حيث هدف الدراسة:** إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.
  - **من حيث المنهج:** وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات من حيث المنهج ( المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.
  - **من حيث أدوات جمع البيانات:** كما نجد أن هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة إستبائية أيضا.
- وإستفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية الأساس للتخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي بإعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية، هذا

بالإضافة إلى الإهداء من خلال هذه الدراسات السابقة إلى مصادر ومراجع أخرى تمكن من الإطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه، كما تم الإستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة.

**الجانب النظري**

# الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

2-1- تعريف التخطيط في المجال الرياضي

2-2- أهمية التخطيط

2-3- مقومات التخطيط

2-4- أهمية الإستراتيجية

2-5- شروط وضع الإستراتيجية

2-6- مفهوم التخطيط الإستراتيجي

2-7- إجراءات التخطيط الإستراتيجي

2-8- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

خلاصة

### تمهيد :

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ للأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها، فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل إتجاه تحقيق أهدافها المرسومة، وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماماً خاصاً.

ومن هنا تبرز عملية التخطيط كأحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساساً على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، والمسؤول عن أدائه.

## 2-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط في المجال الرياضي هو " التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والإستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب". (مفتي إبراهيم، 1999، ص 27).

## 2-2- أهمية التخطيط:

بدون وجود تخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط هي:

**أولاً: مواجهة الحالة عدم التأكد والتغيير:** أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغييرات المحتملة، والنتائج المتوافقة، وعلاقة ذلك بالأهداف.

**ثانياً: 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 دورياً 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 إبراهيم، 2000، ص 99)

## 2-3- مقومات التخطيط:

### 2-3-1. 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.

### 2-3-2. 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: (عبد الفتاح حسين، 1996، ص 30-31) .
- الإلتزام بالمبادئ والقيم: وهذا الأمر أساسي جدا لكي تسير خطوات عملية التخطيط من حيث أهدافها وسياستها، وإجراءاتها وسائر خطواتها، وفق القيم والمبادئ الخاصة بالمؤسسة ولا تتعارض معها.
  - 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 غنيم، 1989، ص 40-44).
  - إتساع دائرته المعرفية: بحيث أن يكون المخطط على دراية كبيرة ووعايه 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 غنيم، 1989، ص 44).

## 2-4- أهمية الإستراتيجية:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

- تحقيق أفضل إنجاز وذلك 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 سهيل وآخرون، 2005/2006، ص 29).

## 2-5- 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 : ( ناصر دادي، 2001، ص 18 )

- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة.
- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- أن تكون ملائمة إمكانيات 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.

## 2-6- 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. (نادية العارف، 2003 ، ص08-09 )

– تخیل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة

- رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة لفي أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجود في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل.(أحمد 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 والرسومية 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 حسن، بدون ذكر السنة، ص162).

## 2-7- إجراءات التخطيط الاستراتيجي.

إذا كانت إجراءات تتعلق بمجموعة قواعد، طرق وتقنيات، تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهها حتى الهدف المنشود، فإن إجراءات التخطيط الاستراتيجي 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. ( ناصر دادي، 2001، ص 67-68 ).

## 2-8- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي تتلخص فيما يلي :

### 2-8-1. 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. (عطاالله، سمير رجب، 2005، ص50). 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 ، عبد الغني، 2008، ص13).

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه. (إدريس، وأخرون، 2009، ص74).

وبالتالي فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجي الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات 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، ياسين، 2009، ص7) .

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقاً 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 الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية (مزهودة، عبد الملوك، 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: (إدريس، وأخرون، 2009، ص76)

- 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: تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.
- 2-8-2. الرسالة الإستراتيجية:**

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي 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 وعمالها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها". (اللوح، عادل، 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، عاطف، 2007، ص40).

أ- **خصائص الرسالة الفعالة:** وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي: (سليطين، سوما، 2007، ص33)

- 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.

ب- مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة: نجد أن إجماعا بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي: (السليمانى، حنان، 2012، ص34-35)

- 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.

### 2-8-3. الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللاهداف 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، رائد، 2009، ص77)

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

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة: وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية: (عبد العال، رائد، 2009، ص77)

- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.

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

## 2-8-4. التحليل الإستراتيجي للبيئة:

قصد 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، الحنفري، 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 نقط 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: (الدوري ، زكريا، 2005، ص124 - 155)

- **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.
- مكونات البيئة الداخلية:** وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها، حيث: (صباح ، ريم، 2013، ص19).

▪ **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 تعتمد المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً 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.

## 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، عبير، 2010، ص13).

وتنقسم 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، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية... إلخ.

▪ **البيئة الخارجية الخاصة** : وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليين والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة

وينتهي، تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات. (الرجي ، وآخرون ، 2012، ص283-305).

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما : (كرماشة، عبير، 2010، ص15)

- **الفرص** : تلك الظروف المحيطة المؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **التهديدات**: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة.

## 2-8-5. الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة 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 الموازنة 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 الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (كرماشة، عبير، 2010، ص15).

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية : (طمليه، إلهام، 2012، ص25).

- 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.

### 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 الثالث

## التطوير التنظيمي

- 3-1- مفهوم التطوير التنظيمي
- 3-2- تعريف التطوير التنظيمي
- 3-3- دوافع التطوير التنظيمي
- 3-4- أسباب التطوير التنظيمي
- 3-5- خصائص التطوير التنظيمي
- 3-6- أهداف التطوير التنظيمي
- 3-7- التطوير الإداري والموارد البشرية
- 3-8- متطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية
- 3-9- آليات تطوير الموارد البشرية
- 3-10- أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
- 3-11- لماذا ينبغي تطوير الأفراد
- 3-12- ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير الأفراد
- 3-13- علاقة التطوير التنظيمي بالأداء

### تمهيد:

يعد التطوير التنظيمي سمة من سمات العصر المثالي في المنظمات المعاصرة التي تسعى لتطوير إدارتها بما يتناسب والتحديات الجديدة في جميع المجالات الإدارية، ويرتكز ذلك على إستراتيجيات وأهداف محددة سلفاً من قبل الإدارة، بإتباع مراحل عديدة وهذا ما سنطرحه في هذا الفصل.

### 3-1- مفهوم التطوير التنظيمي.

يشكل التطوير التنظيمي إمتداد للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدرسة الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وركزت بشكل أساسي وإعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، حيث إنصبت التعريفات حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الإنفتاح والصدق (العمرى، 2008، ص04).

ويعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة (شهاب، 2014، ص15).

ويعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية طبيعية في حياة المنظمات الإدارية وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كامل المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصا في جانبها التنظيمي، ويعد العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية والتحديث من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات المختلفة، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب، إن خلق المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى الزيادة في الأداء والإنتماء الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى أن تلبية إحتياجات الأفراد والتنظيم تعد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر على الأداء الإداري (آل سعود، 2003: ص01).

### 3-2- تعريف التطوير التنظيمي :

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).

تعددت مفاهيم التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه وفيما يلي بعض تلك المفاهيم كما وردت في بعض أدبيات الإدارة وفقا للمؤشرات التالية:

التطوير التنظيمي وفقا للتنمية الإدارية: هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأنماط والضوابط (Quantitativ & Qualitative Dimensions) والأبعاد النوعية والكمية والسلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل.

ويعرفه "وندل فرانش" (Wendell French) بأنه "نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل"، وقد قدم فرانش مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، وإستخدام نموذج البحث العلمي والإستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي (العميان، 2005:ص343).

ويرتبط مفهوم التطوير بالسلوك التنظيمي لأن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثم محاولة تغيير هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيم (شرمارهورن، Shermerhorn، 1982).

ويمكن تعريف مفهوم التطوير التنظيمي بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة (جمال الدين، 2003:ص55).

### 3-3- دوافع التطوير التنظيمي:

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسباب التطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية :

#### 3-3-1. 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 الخارجية أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة، وحيث أن العلاقات العامة هي أداة 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.

### 3-3-2. الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أو التطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة مما يتطلب ضرورة إحداث تطوير تنظيمي في المنظمة، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في تهيئة البيئة الداخلية لتقبل هذا التغيير عن طريق الإتصال بجماعات التأثير داخل المنظمة لشرح مبررات وأسباب التغيير، بحيث يؤثر إيجابيا على اتجاهات العاملين مما يزيد من فاعلية هذا التطوير (زكي، 2010:ص47).

### 3-4- أسباب التطوير التنظيمي:

إن عملية التطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التطوير التنظيمي:

❖ **الحفاظ على الحيوية الفاعلة :** يعمل التطوير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى إنتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل، ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والإقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية وتختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والإستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن (العميان، 2005:ص347).

❖ **تنمية القدرة على الإبتكار :** التطوير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات مبتكرة، ومن ثم يعمل التطوير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون (عرفة، 2012:ص93).

❖ إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء: يعمل التطوير على تعجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الإرتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الأتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي إستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل، التطوير الشامل المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.(العميان،2005:ص348).

❖ التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التطوير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف ثابتة، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والإتجاهات والقوى والمصالح (عرفة،2012:ص94).

❖ زيادة مستوى الأداء: يعمل التطوير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال :

- إكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تؤدي إلى إنخفاض الأداء مثل: الإسراف، والمفقود والتالف، والضائع... الخ ومعالجتها.
- معرفة نقاط القوة مثل: عمليات التحفيز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والإرتباط بالعمل (العميان،2005:ص348).

### 3-5- خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير الأخرى منها الشمولية والإستمرارية والمشاركة من خلال الإهتمام بالقوى البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين المطبقة وتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية وتعيئة جهود العاملين كافة في مساندة برامج التطوير وحل المشكلات، فضلا عن التخطيط المسبق لتفادي إهدار الوقت والجهد في تصميم خطوات الحل، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي نجد:

- الشمولية : وتعني الشمول والإهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.
- الإستمرارية : أي الإستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.
- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي بإعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير .

### 3-6- أهداف التطوير التنظيمي:

ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من الأهداف والمصطلحات الفنية، والتي تكون في بعض الأحيان مكتوبة، إلا أنه من الممكن أيضا إشتقاقها من خلال تصرفات إدارة المنظمة، ومن الأهداف الشائعة والمعروفة إرتفاع مستوى الأداء، وتحقيق مستوى عالي من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للإتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة (الرحاحلة، 2010:ص154).

### 3-7- التطوير الإداري والموارد البشرية:

العنصر البشري هو الأساس في عملية التطوير لما يقوم به من تخطيط وتنفيذ لها، بحيث يبدأ تطوير العنصر البشري من السياسات العامة التي تتبناها الدولة من خلال البرامج والإنفاق على التعليم والصحة والتنمية والرعاية بهدف تحسين أحواله المعيشية وتوفير حاجاته الأساسية، ومن ثم إعداد إعداده سليما لدخول المنظمات الخاصة والعامة. وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة خاصة بعد أن إزدادت رغبات وتطلعات العنصر البشري إلى تحقيق الحياة الكريمة (الطراونة، 2012:ص132).

### 3-8- متطلبات نجاح إدارة الموارد البشرية :

- التمتع بموقع جيد داخل الهيكل التنظيمي مما يساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهدافها وواجباتها .
- تحديد علاقاتها مع الإدارات الأخرى من خلال وضع وصف ومواصفات الوظائف.
- توفير التكنولوجيا المساعدة في تحقيق الأهداف.
- إعطائها السلطة والصلاحيات التي تساعد في تنفيذ واجباتها الإدارية.
- تقديم الدعم لها من قبل الإدارة العليا للعمل على بناء وتحضير قوة عمل فعالة.
- ربطها مع أجهزة تخطيط وتنمية القوة العاملة الخارجية لتحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة.
- تقديم الدعم المادي.
- توفير مناخ تنظيمي سليم يساعد على التعاون والإلتزام والرغبة في العمل.
- ربط إدارة الأفراد بالهيكل المسؤولة عن التغيير والتطوير الإداري.(الطراونة،2012:ص133)

### 3-9- آليات تطوير الموارد البشرية:

- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة ل عمل .
- تطوير آليات تخطيط قوة العمل .
- تطوير آليات الإختيار والتعيين:
- مبدأ الإستعداد والصلاحية.
- مبدأ الجدارة والكفاءة.
- مبدأ العمل والملائم للمؤهلات والميول والقدرات .
- تطوير آليات التدريب بحيث يكون لها دور حيوي في تنمية مهارات ومعارف وإتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية .
- تطوير آليات الأجور والحوافز: بحيث تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، والتي تساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.(الطراونة،2012:ص133).

### 3-10- 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 سوف 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 أنّ 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).

### 3-11- لماذا ينبغي تطوير الأفراد؟

إن تطوير الموظفين وتدريبهم عمل يهدف إلى جعل المرؤوسين يتطورون مهنيًا مما يعطي للمؤسسة قيمة تزداد مع الأيام، والمدير الذي يتفوق في تطوير الموظفين العاملين تحت قيادته يكون بذلك مورداً عظيم القيمة للشركة، حيث أنّ تدريب وتطوير الموظفين يحتاج إلى الوقت والطاقة، لكن المردود جدير بكل ذلك من فريق عمل مخلص ووفي وعالي الأداء. (شحادة، 2011:ص13).

### 3-12- ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من تطوير الموظفين؟

لأشك أن تطوير الموظفين عامل أساسي ومهم لنجاح المؤسسة، وقد أثبتت البحوث كما جاء في كتاب ماركوس بكنغهام و كيرت كوفمان بعنوان " أولاً حطم كل القواعد " أن الشركات التي يجد الموظفين فيها كل الإلهام ليبدلوا أقصى إمكاناتهم تعطي أفضل النتائج في أعمالها عموماً بما في ذلك الربحية والحصة في السوق والإبتكار والفاعلية. والموظفين الذين يقدمون أفضل ما لديهم في أعمالهم لديهم الطاقة

اللازمة لتوليد حلول جديدة لمشكلات المؤسسة، وهم يتعاونون على نحو أفضل في سبيل إنشاء منتجات أو خدمات أو عمليات مبتكرة، والموظفون الملهمون فضلا عن ذلك يعترفون بأعمالهم عموما ويشعرون بأنهم مسؤولون عن خير وصالح وحدة أعمالهم أو حتى مؤسستهم برمتها.

ولهذا فإنّ الخطة التي تضعها شركتك لتطوير موظفيها وتنميتهم عامل أساسي ومهم في الطريقة التي بها ينجح مشروع المؤسسة لجلب أفضل الموهوبين والإحتفاظ بهم - فهؤلاء الأفراد هم المجهزون أفضل تجهيز ليكونوا أحسن نتيجة نهائية للشركة، وإذا أحسّ الأفراد ذوا الأداء العالي بأنهم يمنحون دائما الفرص اللازمة للنمو فلن يفكروا في ترك الشركة أو المؤسسة حتى ولو مرت هذه الأخيرة بظروف صعبة، وهذا يوفر على شركتك الكثير من تكاليف توظيف أفراد جدد وتدريبهم.

وبهذا سيكون الموظفون في المؤسسة على أتم الإستعداد للإنتقال إلى الأدوار المفتاحية عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، وبهذا النوع من التخطيط لتوارث المهام تستطيع المؤسسة أن تكون في وضع يؤهلها للإستجابة للتحديات الجديدة ولإقتناص الفرص المتاحة في السوق. (شهادة، 2011:ص20).

### 3-13 - علاقة التطوير التنظيمي بالأداء :

لاشك أنّ هناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، إذ أنّ الهدف من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية، من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة، وتهيئة بيئة عمل مناسبة والإبداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية .

**التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء :** يهدف التطوير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلاقي وتطوير طرق العمل وإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبقا عن غيره.

ويسعى التطوير التنظيمي إلى إجراء تحسينات في المنظور الإنساني بإستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وإنتماؤهم، فقد أثبتت تجارب هورثون

أنّ البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة إلى التطوير التنظيمي، وفي المركز الجامعي يسود الروتين ويصيب العمل المتكرر العاملين بالملل والإحباط ويؤدي ذلك إلى خفض الروح المعنوية وزيادة الغياب وإنخفاض الإنتاجية، ممّا يتطلّب إجراء تغييرات تنظيمية في نظام المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل، وهذه التغييرات ممّا لا شك فيه ترفع كفاءة الأداء وترفع المردودية إن تم تطبيقها بالشكل المطلوب. (المربع، 2004:ص69) .

### خلاصة :

تم في هذا الفصل عرض أهم الدوافع والأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني التطوير التنظيمي على ضوء التغيرات التي سوف تحدثها على مستوى إدارتها على إختلاف نشاطاتها، وذلك لا يتأتى إلا من خلال المعرفة التنظيمية الفعلية المصاحبة لعملية التطوير واكتساب الموظفين لمختلف المهارات والتدريب على إستعمال التقنيات الجديدة المساعدة على تجديد طرق إنجاز المهام الموكلة إليهم.

**الجانبة التطبيقي**

# الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد

1-4 - الدراسة الاستطلاعية

2-4 - منهج الدراسة

3-4 - متغيرات الدراسة

4 -4 - مجتمع وعينة الدراسة

5-4 - اساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)

6-4 - الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)

7-4 - تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية

8-4 - خطوات اجراء الدراسة الميدانية

خلاصة

### تمهيد:

يرغب كل باحث من خلال دراسته إلى إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة فروضه التي وضعها أو نفيها وذلك بإخضاعها للتطبيق، ولكي يتسنى له ذلك ينبغي عليه التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية و تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الزمني والمجال المكاني والبشري والتي تلاءم موضوع بحثه، فيقوم بتحديد عينة الدراسة والممثلة للمجتمع المدروس، بحيث لا بد من اعتماد منهج معين لكل دراسة ميدانية وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات التي تخدم موضوع بحثه وعليه فقد تم تطرق الباحث إلى جميع هذه النقاط بالتفصيل.

#### 4-1- الدراسة الاستطلاعية.

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث حيث يقوم الباحث بتنظيم زيارات لميدان الدراسة بالاطلاع على دراسته أو الاطلاع على بعض جوانب دراستها الميدانية. (رشيد زرواتي، 2002، ص23)

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة.

وفي هذه الدراسة التي تناولنا فيها: ( دور التخطيط الإستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية)، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية كتابية (استبيان) مع بعض موظفي مصالح مديرية الشباب و الرياضة ، مع الاطلاع على الوثائق المتعلقة بها، وقد تم توزيع 06 إستمارات للدراسة الإستطلاعية، واشتملت هذه الدراسة على عدة خطوات هي :

- التعرف على مصالح مديرية الشباب والرياضة.
- التعرف على مجتمع الدراسة.
- معرفة مدى ملائمة أداة الاستبيان مع مجتمع الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة.

#### حدود الدراسة:

المجال البشري: شملت الدراسة عينة من موظفي وإداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم 2020/2019 ابتداء من 10 ماي وكانت البداية بالجانب النظري قمت من خلالها بجمع المعلومات النظرية والمتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والتطوير

التنظيمي في المؤسسات الرياضية حتى إلى نهاية شهر جوان تم القيام بالجانب التطبيقي بجمع المعلومات ومناقشة وتحليل النتائج.

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### 4-2- منهج الدراسة.

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي ويعني جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من ألف بحثه إلى يائه ، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لذا ظواهر موضوع الدراسة. (سلاطنة، الجيلاني، 2004، ص27).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه وصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميا، أي تحديد الدرجة التي ترتبط بها متغيرات كمية بعضها بالبعض الآخر. (أبو علام، 2004، ص231).

من خلال موضوع الدراسة المعنونة بدور التخطيط الإستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية فقد إعتد الباحث على المنهج المستخدم والمناسب هو المنهج الوصفي والذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا.

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً دقيقاً كفيماً وكمياً فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه النظرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

#### 4-3- متغيرات الدراسة.

إن أي موضوع من مواضيع الدراسة الخاضعة لدراسة ما يتوفر على متغيرين متغير مستقل وآخر تابع.

4-3-1. المتغير المستقل: وهو الذي يؤثر في المتغير التابع وهو السبب ويتمثل في التخطيط الإستراتيجي.

4-3-2. المتغير التابع: وهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل وهو النتيجة ويتمثل في

التطوير التنظيمي

#### 4-4-4- مجتمع وعينة الدراسة

##### 4-4-1. مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (زرواتي، 2002، ص119).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي لظن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري وإداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (36) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدير مديرية الشباب والرياضة وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

##### 4-4-2. عينة البحث:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل (الحصر الشامل)، وذلك راجع إلى أن عدد إداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر ب 36 إداري، وهذا مايسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الإستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل، فتمثلت العينة في: (30) إداري من مجموع المجتمع الأصلي.

#### 4-5- أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

##### الإستبيان:

قمنا في بحثنا هذا استعمال تقنية الاستمارة كأداة لجمع البيانات و في أبسط صورة و هو "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا و ترسل بواسطة البريد أو تسلم مباشرة إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجابيتها على صحيفة الأسئلة الواردة و يتم ذلك دون معاونة الباحث لأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وقد تتراوح الاستمارة الاستبيان من قائمة صغيرة للأسئلة إلى صغير قد يتجاوز عشرات الصحف، كما تختلف من ناحية نوع الأسئلة (مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة). (محمد حسن علاوي و أسامة كامل راتب، 1999، ص36) .

ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا من اجل إعادة الاستبيان الذي اعتمدنا في أدائه على أهم الدراسات التي قمنا باقتباس أهم العبارات منها والتي قمنا بتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة وقمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

وفي على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها وفي ظل استطلاع رأي عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة قام الباحث ببناء الاستبيان والذي اشتمل على قسمين كما يلي: **القسم الأول:** يتناول المعلومات الشخصية التي تخص عينة البحث واشتمل على (04) متغيرات تمثلت في الجنس، والسن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

**القسم الثاني:** تضمن تحديد المحاور الأساسية التي يتكون منها الإستبيان وهي (الرؤية الإستراتيجية، والرسالة الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية).

- صياغة الفقرات الخاصة بكل محور وعددها (08) لكل محور .
  - إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي شمل (24) عبارة موزعة على ثلاثة محاور .
  - عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات.
  - عرض الاستبيان على (04) أساتذة محكمين من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بالمسيلة.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون في عدد المحاور وفي صياغة العبارات، بلغ عدد العبارات النهائية للاستبيان (24) عبارة موزعة على ثلاثة محاور حيث اعطي لكل فقرة وزن مدرج .

#### 4-6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية)

##### 4-6-1. الصدق.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأساتذة الجامعيين لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى

مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقياً لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (983,0)، وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وصدق المحك، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول الآتي توضح ذلك.

الجدول رقم (01): معامل ارتباط عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني			المحور الأول		
الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,000	,782**	09	0,000	,741**	01
0,000	,748**	10	0,000	,732**	02
0,000	,828**	11	0,000	,915**	03
0,000	,646**	12	0,000	,768**	04
0,000	,748**	13	0,011	,456*	05
0,000	,653**	14	0,000	,788**	06
0,000	,828**	15	0,000	,484**	07
0,000	,902**	16	0,011	,456*	08
المحور الثالث					

رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الاحتمالية
17	,493**	0,000	12	,934**	0,000
18	,681**	0,000	22	,928**	0,000
19	,953**	0,000	23	,751**	0,000
20	,937**	0,000	24	,493**	0,000

**\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01**

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الصدق، وهي ترتبط ارتباطا دالا احصائيا مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، حيث تراوحت في المحور الأول بين (\*456, و \*915)، وفي المحور الثاني تراوحت القيم بين (\*646-، و \*902)، وفي المحور الثالث تراوحت بين (\*493, و \*953)، ومنه فإنه الاستبيان يمتنع بصدق الاتساق الداخلي.

#### 4-6-2. الثبات.

ويقصد بها مدى حصول الباحث على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.795
المحور الثاني	0.710
المحور الثالث	0.894
الاستبيان ككل	0.928

المصدر: مخرجات برنامج الرزم الاحصائية النسخة 22 من إنجاز الطالب

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل المحاور، حيث تراوحت بين (100.7) في المحور الأول كأدنى قيمة، و (0894) في المحور الثاني كأعلى قيمة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.928 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون المقياس قابل للتوزيع.

#### 4-6-3. الموضوعية:

حيث يرى مروان عبد المجيد أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصادقية البحث العلمي والأمانة العلمية، السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من البحوث لإثراء البحث العلمي (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 140).

#### 4-7-4- تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لكي يتسنى لنا التعليق وتحليل نتائج الاستمارات بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم تفرغ الاستبانة في الحاسب الآلي وتمثل في:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
2. معامل الارتباط بيرسون: لتحديد مدى الصدق البنائي بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
3. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.
5. اختبار كا<sup>2</sup>: لحسن المطابقة لاختبار ما إذا كان أفراد المجتمع يتوزع بالتساوي على الاستجابات الثلاثة المختلفة.

## 3-8- خطوات اجراء الدراسة الميدانية

بعد تأكدنا من مناسبة وثبات الأداة تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة التي بلغت 30 موظفا وموظفة، تم استرجاع الاستبانات الموزعة لتفريغها ومعالجتها احصائيا وتحليلها، ولقد استرجع الباحث كامل الاستبانات وبذلك يكون الاستبانات الخاصة للدراسة 30 استمارة، وقد اعترض الباحث بعض الصعوبات في الدراسة كتوقف النشاط الاداري جزئيا في الجزائر بسبب فيروس كورونا، وكذا وجود بعض التردد عند الموظفين في ملئ الاستمارات.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبناها الباحث من أجل ضبط الاجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها كما قنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها، بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني، كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الاجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن الصور ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا، وهذا الفصل ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية حيث أنه لا يخلو أي بحث من وجود هذا الفصل من بين فصول الدراسة، لأنه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لرسم خريطة عمل واضحة المعالم والأبعاد، كما أنه يحدد الاطار المنهجي والعلمي الذي يجب على الباحث أن يلتزم به ليعطي مصداقية علمية لبحثه.

وفي الأخير يمكن القول أن الباحث الذي يتبع هذه الخطوات والاجراءات أثناء إنجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول الى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى إمكانية تعميمها.

## **الفصل الخامس:**

### **عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

5-1- عرض وتحليل النتائج

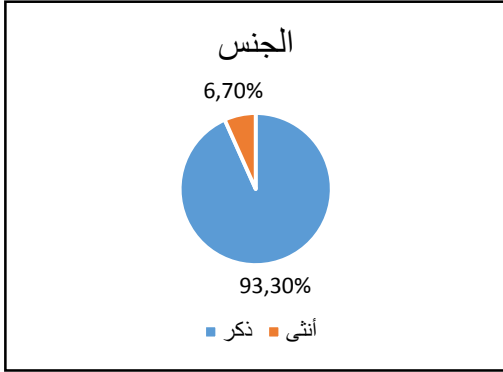
5-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بترجمة المعلومات والبيانات المتوصل إليها من خلال التطبيق الميداني ونقوم بإدراجها في جداول إحصائية عن طريق تحويل المعلومات النظرية إلى معلومات كمية ونقوم بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

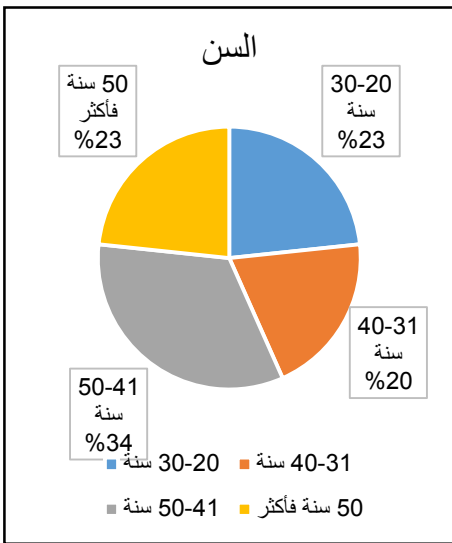
5-1- عرض وتحليل النتائج.

5-1-1- تحليل محور البيانات الشخصية.



النسبة المئوية %	التكرار	
93.3%	28	ذكر
6.7%	02	أنثى
100.0%	30	المجموع

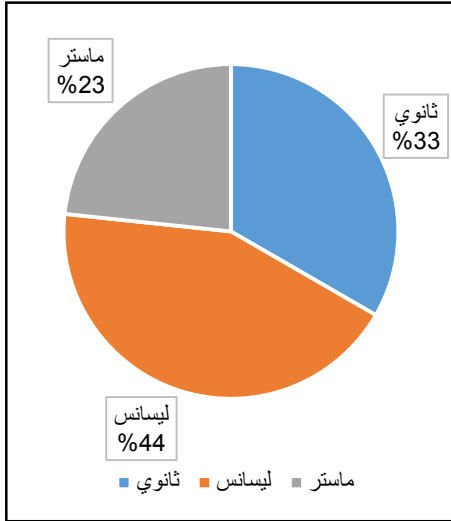
يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الجنس لعينة الدراسة أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة حيث تقدر بنسبة 93.3% من مجموع عينة الدراسة، ويمكن القول أن أغلبية العمال المتواجدون داخل المؤسسة من جنس الذكور وذلك لطبيعة العمل الميداني للمؤسسة



النسبة المئوية %	التكرار	
23.3%	07	30-20 سنة
20.0%	06	40-31 سنة
33.3%	10	50-41 سنة
23.3%	07	50 سنة فأكثر
100.0%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير السن أن الفئة

العمرية (50-41) سنة هي الفئة الأكثر تكرار بنسبة 33.3%، ثم تأتي الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة 23.3%، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية (30-20) سنة بنسبة 23.3%، وفي الأخير الفئة العمرية (40-31) سنة فأكثر بنسبة 20.0%. ونستنتج أن هناك تنوع في أعمار أفراد العينة بين عامل الشباب وعامل الخبرة.

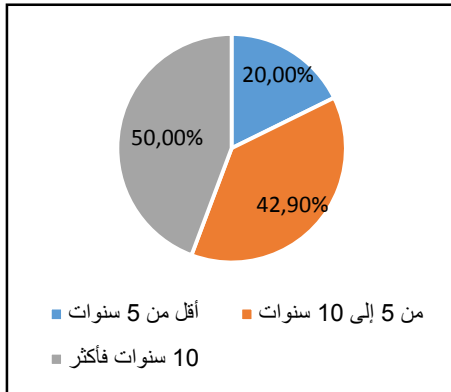


الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	
33.3%	10	ثانوي
43.3%	13	ليسانس
23.3%	07	ماستر
100.0%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير المستوى التعليمي أن فئة حاملي الشهادات هم الفئة الأكثر تكرار في عينة الدراسة، حيث تأتي في المرتبة الأولى فئة حاملي الليسانس بنسبة 37.1%، وفي المرتبة الثانية ذو المستوى الثانوي بنسبة 28.0%، ثم حاملي شهادة الماستر بنسبة 20.0%.

ومن أهم الملاحظات التي يمكن استنتاجها هو ارتفاع مستوى التعليم الجامعي داخل المؤسسة.



الجدول رقم (06): يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	
20.0%	06	أقل من 5 سنوات
50.0%	15	من 5 إلى 10 سنوات
30.0%	9	10 سنوات فأكثر
100.0%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني الخاص بمتغير الخبرة المهنية أن الخبرة المهنية (5-10 سنوات) هي الفئة الأكثر تواجدا في عينة الدراسة بنسبة 50% ثم تأتي الفئة الثانية بنسبة متقاربة فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة 0.03%، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%.

ونستنتج من النتيجة السابقة أن معظم أفراد العينة يحوزون على خبرة لا بأس بها.

5-1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

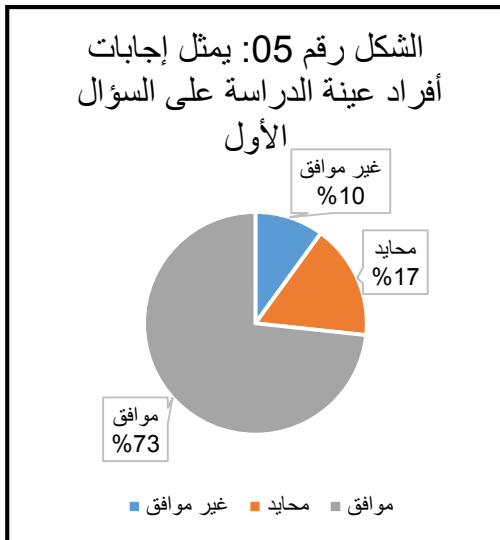
العبرة رقم (01): تكوين المؤسسة الرياضية لرؤية استراتيجية واضحة ومحددة تمكن من إحداث تغيير في وظائفها وإجراءات العمل فيها

الجدول رقم (07): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا2		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2.63	0.669	02	9.210	21,800 <sup>a</sup>	0,000	دال عند 0.01

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الأولى نلاحظ وبناء على قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.63) وبانحراف معياري (0.669).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (21,800<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن تكوين المؤسسة الرياضية لرؤية استراتيجية واضحة ومحددة تمكن من إحداث تغيير في وظائفها وإجراءات العمل فيها

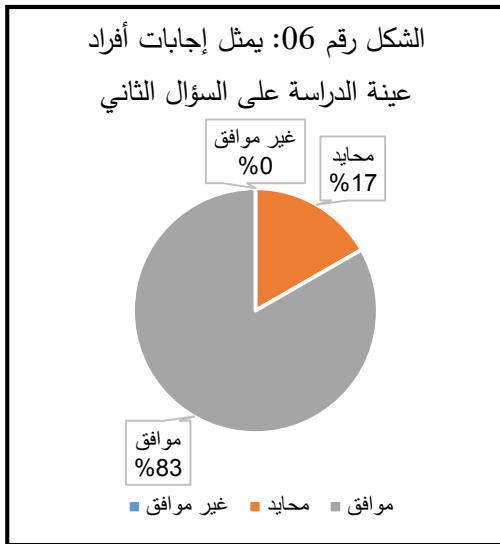
العبارة رقم (02): تطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية يتم بإعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية.

الجدول رقم (08): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	كا 2		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	33,800 <sup>a</sup>	02	0,568	2,77	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثانية نلاحظ وبناء على قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.77) وبانحراف معياري (0.568).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (33,800<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن تطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية يتم بإعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية.

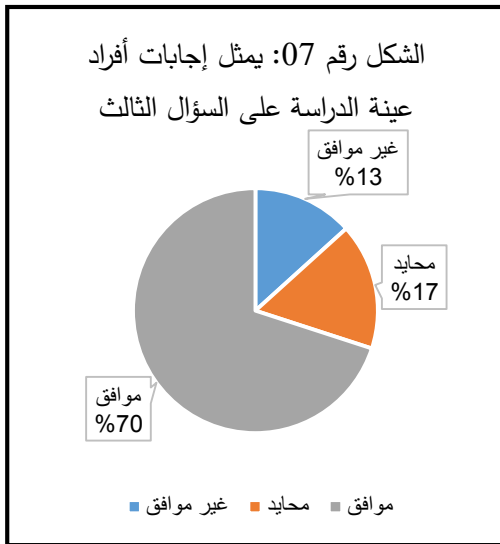
العبارة رقم (03): الأفكار المستقبلية للمؤسسة الرياضية يتم إعلانها للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء ، حتى يتم تغيير سلس لبنيتها التنظيمية.

الجدول رقم (09): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	18,200 <sup>a</sup>	02	0,728	2,57	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثالثة نلاحظ وبناء على قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.57) وبانحراف معياري (0,728).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (18,200<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن الأفكار المستقبلية للمؤسسة الرياضية يتم إعلانها للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء ، حتى يتم تغيير سلس لبنيتها التنظيمية.

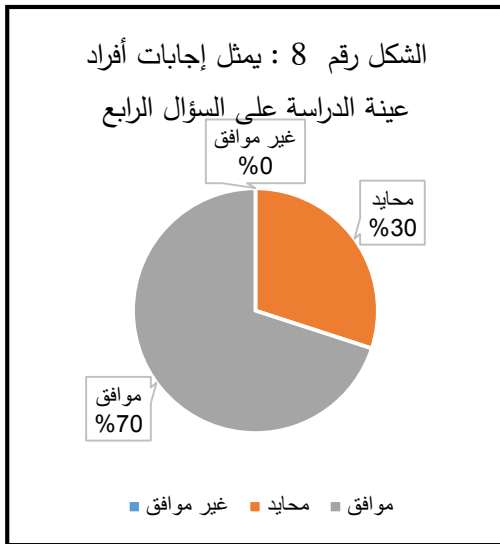
العبارة رقم (04): التنبؤ بالمستجدات والتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية من صميم اهتمامات المؤسسة الرياضية لمواكبة التطور

الجدول رقم (10): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	15,200 <sup>a</sup>	02	0,730	2,53	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الرابعة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.53) وبانحراف معياري (0,730).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (15,200<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن التنبؤ بالمستجدات والتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية من صميم اهتمامات المؤسسة الرياضية لمواكبة التطور

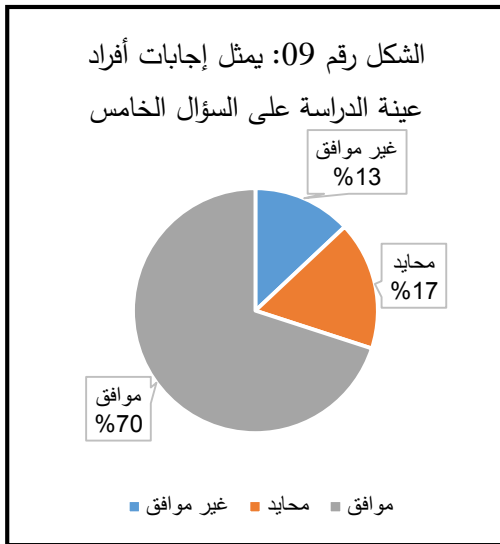
العبارة رقم (5): سعي الإدارة نحو ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية، لتحقيق الفعالية الناجمة في المؤسسة الرياضية

الجدول رقم (11): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	18,600 <sup>a</sup>	02	0,675	2,60	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الخامسة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.60) وبانحراف معياري (0,675).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (18,600<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن سعي الإدارة نحو ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية، لتحقيق الفعالية الناجمة في المؤسسة الرياضية

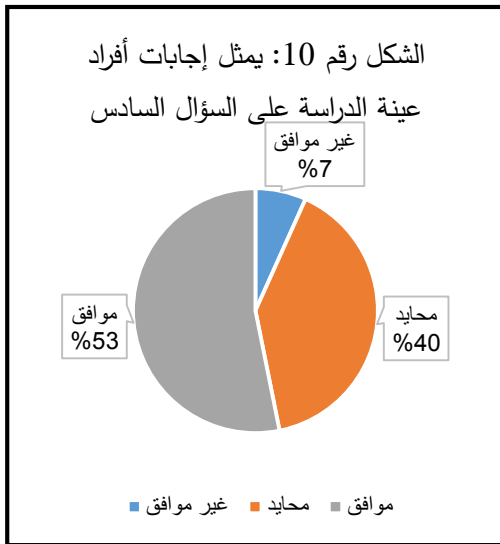
العبارة رقم (06): التقدم والتطور في الأداء الذي تحرزه المؤسسة الرياضية تجعل من الرؤية المستقبلية قابلة للتنبؤ والوضوح

الجدول رقم (12): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,002	9.210	12,800 <sup>a</sup>	02	0,629	2,53	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة السادسة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.53) وبانحراف معياري (0,629).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (12,800<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن التقدم والتطور في الأداء الذي تحرزه المؤسسة الرياضية تجعل من الرؤية المستقبلية قابلة للتنبؤ والوضوح

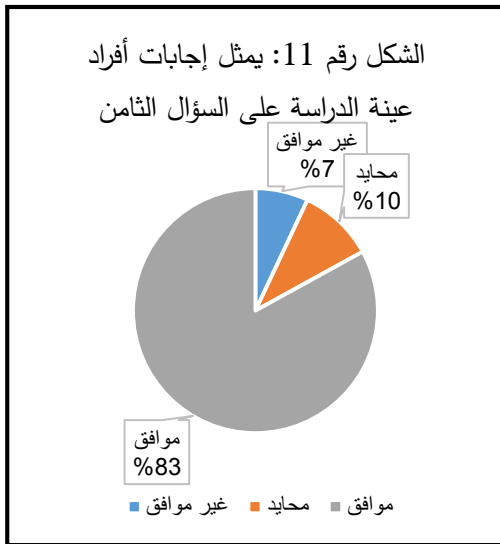
العبارة رقم (07): رؤية المؤسسة الرياضية المستقبلية يجب أن تحدد بتاريخ مناسب لتحقيقها وهذا بإجراء تطوير لبنيتها التنظيمية

الجدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2,77	0,568	02	33,800 <sup>a</sup>	9.210	0,000	دال عند 0.01

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة السابعة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2.77) وبانحراف معياري (0,568).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (33,800<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن رؤية المؤسسة الرياضية المستقبلية يجب أن تحدد بتاريخ مناسب لتحقيقها وهذا بإجراء تطوير لبنيتها التنظيمية

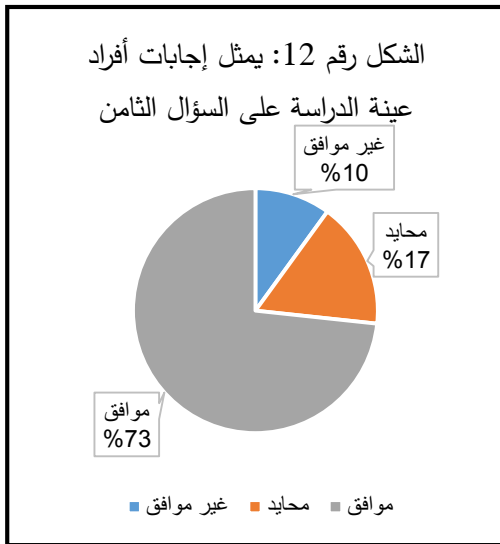
العبارة رقم (08): الاستناد برؤية المؤسسة الرياضية تقود إلى إجراء عملية التغيير الإداري وتطوير أداء الموظفين نحو الوضع المأمول به

الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	6.635	22,533 <sup>b</sup>	01	0,254	2,93	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة الثامنة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,93) وانحراف معياري (0,254).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (22,533<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن الاستناد برؤية المؤسسة الرياضية تقود إلى إجراء عملية التغيير الإداري وتطوير أداء الموظفين نحو الوضع المأمول به.

5-2-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

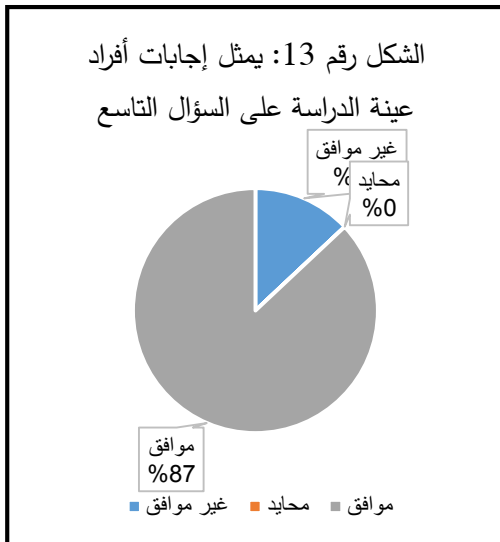
العبرة رقم (09): رسالة المؤسسة الرياضية يتم إعدادها وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية لإحداث تغيير فعال في الوظائف والأداء

الجدول رقم (15): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2,73	0,691	01	16,133 <sup>b</sup>	6.635	0,000	دال عند 0.01

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة التاسعة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,73) وبانحراف معياري (0,691).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (16,133<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن رسالة المؤسسة الرياضية يتم إعدادها وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية لإحداث تغيير فعال في الوظائف والأداء

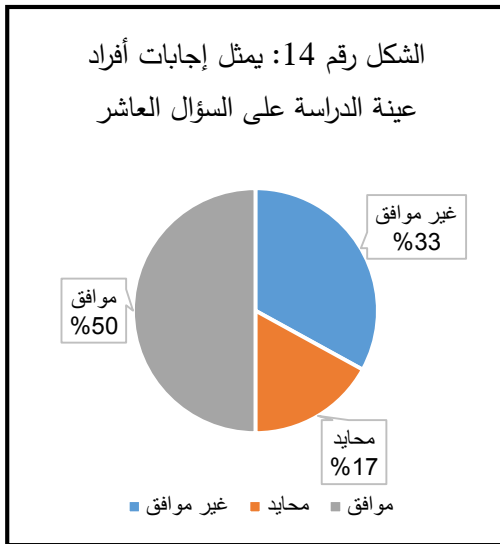
العبرة رقم (10): الرسالة واسعة بحيث تسمح للمؤسسة الرياضية استثمار الفرص الجديدة لتطوير مجال العمل

الجدول رقم (16): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,001	9.210	15,000 <sup>a</sup>	02	0,777	2,50	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة العاشرة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,50) وانحراف معياري (0,777).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (15,000<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن الرسالة واسعة بحيث تسمح للمؤسسة الرياضية استثمار الفرص الجديدة لتطوير مجال العمل.

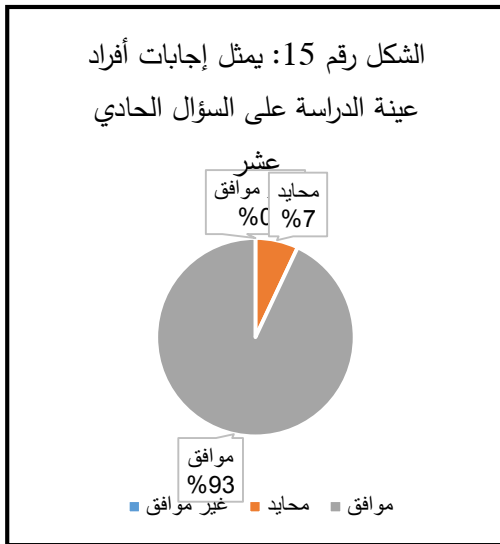
العبرة رقم (11): تتصف رسالة المؤسسة بأنها محددة بالأطر والحدود التي تتماشى والابداع والتميز الذي يتصف به بعض الأفراد العاملين.

الجدول رقم (17): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2,93	0,254	01	22,533 <sup>b</sup>	6.635	0,000	دال عند 0.01

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (11) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,93) وبانحراف معياري (0,254).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (22,533<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن رسالة المؤسسة تتصف بأنها محددة بالأطر والحدود التي تتماشى والابداع والتميز الذي يتصف به بعض الأفراد العاملين.

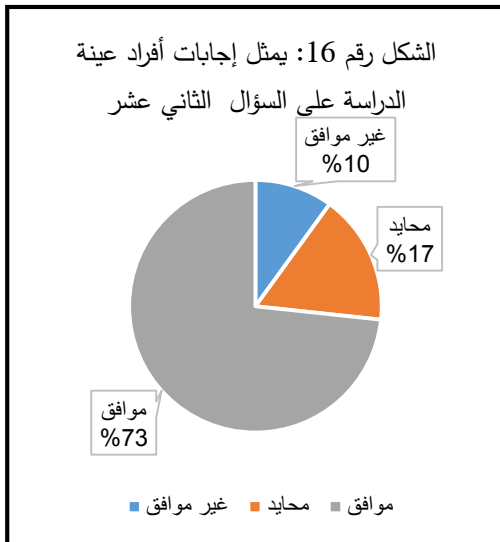
العبرة رقم (12): يتم إعداد رسالة المؤسسة الرياضية وفق الامكانيات والموارد المتاحة بالتالي سلاسة في نجاح التطوير والتغيير داخلها.

الجدول رقم (18): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	38,600 <sup>a</sup>	02	0,461	2,83	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبرة (12) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,83) وبانحراف معياري (0,461).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (38,600<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأنه يتم إعداد رسالة المؤسسة الرياضية وفق الامكانيات والموارد المتاحة بالتالي سلاسة في نجاح التطوير والتغيير داخلها.

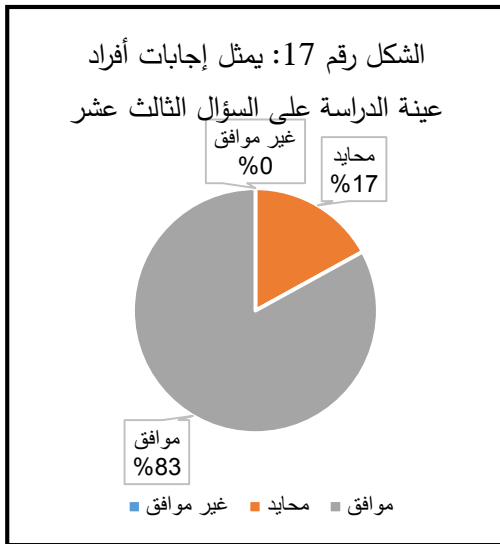
العبرة رقم (13): توضيح رسالة المؤسسة الرياضية للموظفين لغرض بث الروح المعنوية ورفع كفاءة أدائهم

الجدول رقم (19): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	25,400 <sup>a</sup>	02	0,661	2,67	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (13) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,67) وبانحراف معياري (0,661).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (25,400<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن توضيح رسالة المؤسسة الرياضية للموظفين لغرض بث الروح المعنوية ورفع كفاءة أدائهم

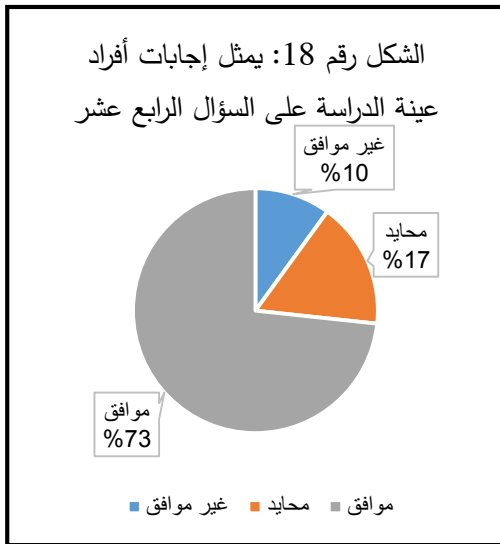
العبارة رقم (14): رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها فقط وتختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لإحداث تغيير خاص بها

الجدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	29,600 <sup>a</sup>	02	0,583	2,73	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (14) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,73) وبانحراف معياري (0,583).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (29,600<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها فقط وتختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لإحداث تغيير خاص بها

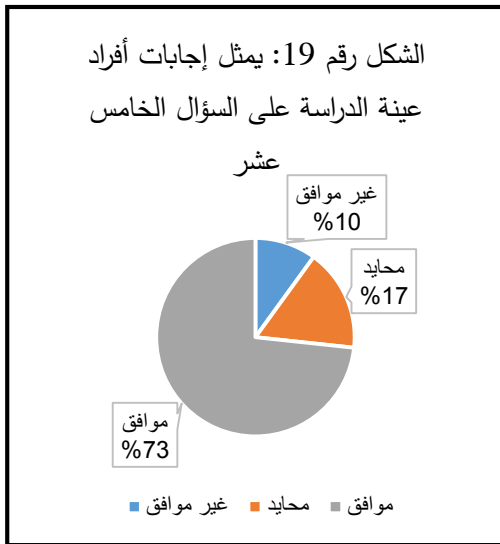
العبرة رقم (15): تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها التي تسمح بتطوير البنية التنظيمية وتنظيم العاملين فيها.

الجدول رقم (21): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,003	6.635	8,533 <sup>b</sup>	01	0,430	1,23	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبرة (15) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (1,23) وبانحراف معياري (0,430).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (8,533<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن رسالة المؤسسة تتضمن قيمها ومعتقداتها وماهية عملها التي تسمح بتطوير البنية التنظيمية وتنظيم العاملين فيها.

5-1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.

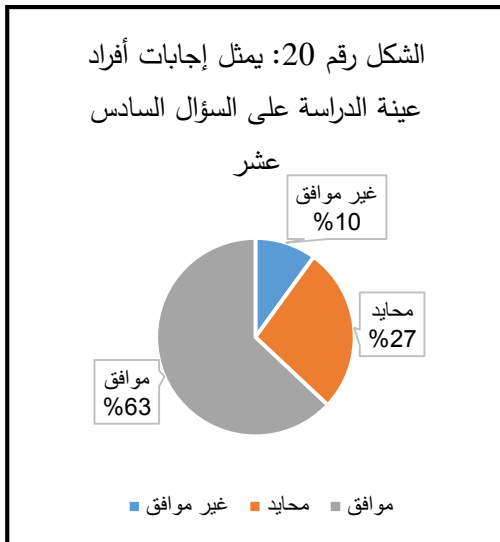
العبارة رقم (16): الغايات المتضمنة في رسالة المؤسسة الرياضية قابلة للتحقيق، الأمر الذي يسمح بتطوير فعال داخلها.

الجدول رقم (22): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,003	9.210	15,800 <sup>a</sup>	02	0,679	2,57	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (16) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,57) وبانحراف معياري (0,679).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (15,800<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن الغايات المتضمنة في رسالة المؤسسة الرياضية قابلة للتحقيق، الأمر الذي يسمح بتطوير فعال داخلها.

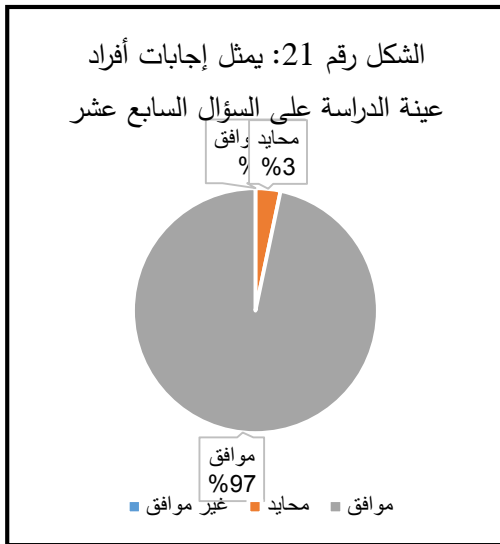
العبرة رقم (17): أهداف المؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين فيها،  
تسمح للعاملين بتقديم حلول جديدة ومبتكرة

الجدول رقم (23): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	6.635	26,133 <sup>b</sup>	01	0,183	2,97	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (17) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,97) وبانحراف معياري (0,183).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (26,133<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن أهداف المؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين فيها،  
تسمح للعاملين بتقديم حلول جديدة ومبتكرة

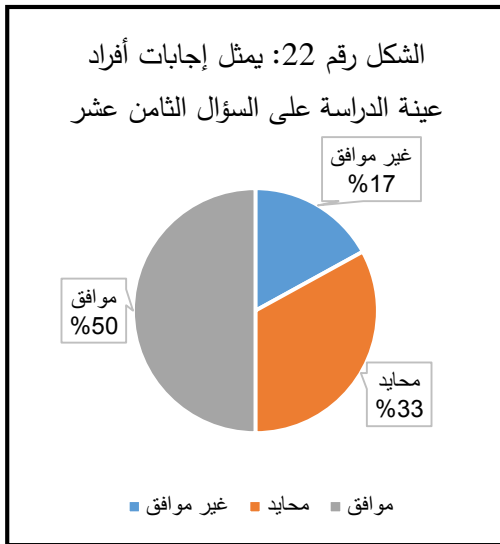
العبرة رقم (18): للمؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها، وهي تتسم بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات بالتالي إحداث تطوير ناجح

الجدول رقم (24): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	18,600 <sup>a</sup>	02	0,675	2,60	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبرة (18) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,60) وبانحراف معياري (0,675).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (18,600<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن للمؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها، وهي تتسم بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات بالتالي إحداث تطوير ناجح.

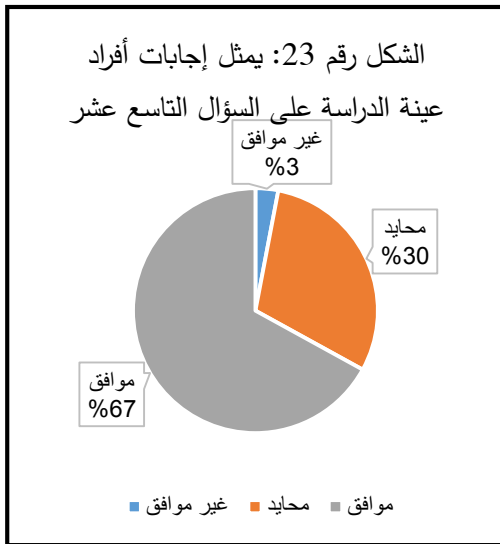
العبرة رقم (19): أهداف المؤسسة الرياضية منتقاة تشجع نحو تطوير العمل والممارسة الرياضية

الجدول رقم (25): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	23,400 <sup>a</sup>	02	0,535	2,70	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبرة (19) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,70) وانحراف معياري (0,535).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (23,400<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن أهداف المؤسسة الرياضية منتقاة تشجع نحو تطوير العمل والممارسة الرياضية.

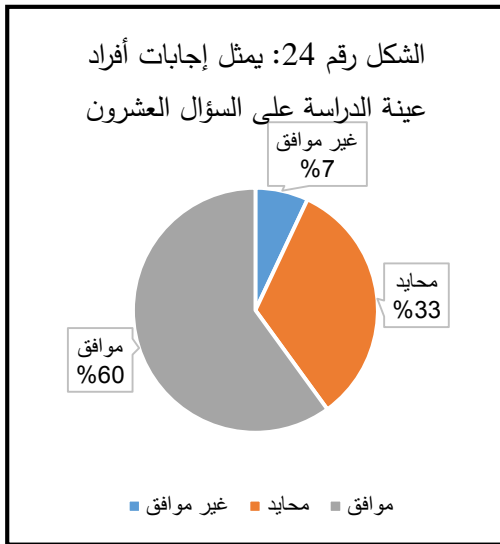
العبرة رقم (20): أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات الموظفين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء

الجدول رقم (26): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.01	0,000	9.210	19,400 <sup>a</sup>	02	0,615	2,63	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (20) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,63) وبانحراف معياري (0,615).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (19,400<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات الموظفين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء

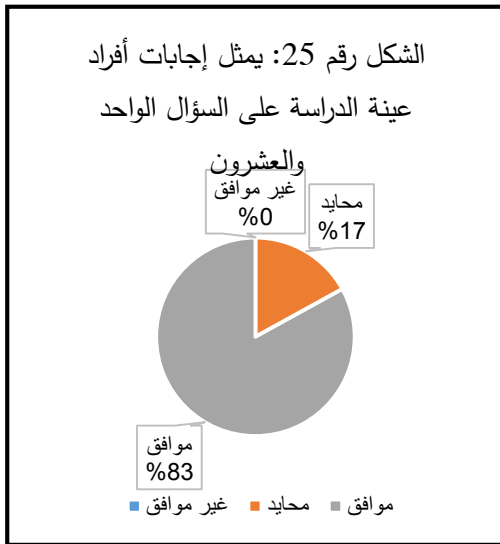
العبارة رقم (21): تشتق أهداف المؤسسة الرياضية من الأهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة وهي محددة بدقة وقابلة للقياس، تمكن من التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (27): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2,73	0,450	01	6,533 <sup>b</sup>	6.635	0,011	دال عند 0.05

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (21) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,73) وانحراف معياري (0,450).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (6,533<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن أهداف المؤسسة الرياضية تشتق من الأهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة وهي محددة بدقة وقابلة للقياس، تمكن من التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

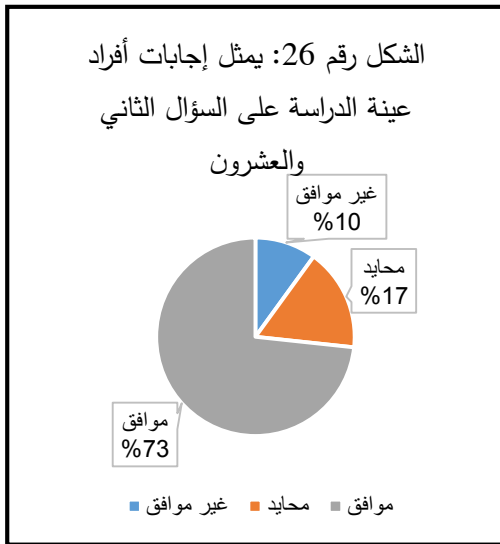
العبارة رقم (22): سعي المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة تسمح لعملية تطوير تنظيمي ناجح

الجدول رقم (28): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

القرار	مستوى الدلالة	كا		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المحور الأول
		المجدولة	المحسوبة					
دال عند 0.05	0,014	9.210	8,600 <sup>a</sup>	02	0,907	2,27	30	الدرجة الكلية

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (22) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,27) وبانحراف معياري (0,907).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (8,600<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن سعي المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة تسمح لعملية تطوير تنظيمي ناجح.

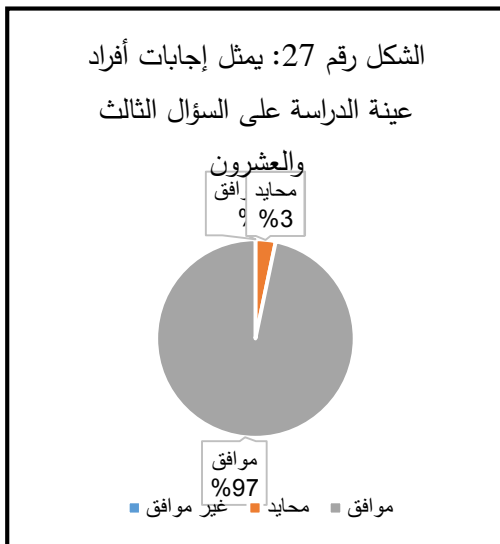
العبارة رقم (23): المشاركة من جميع الأطراف المسؤولة لصياغة أهداف المؤسسة الرياضية، والسعي جميعاً نحو تحقيقها تساهم في تحقيق تغيير في طبيعة عملها داخلها

الجدول رقم (29): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2,83	0,461	02	38,600 <sup>a</sup>	9.210	0,000	دال عند 0.05

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (23) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,83) وبانحراف معياري (0,461).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (38,600<sup>a</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن المشاركة من جميع الأطراف المسؤولة لصياغة أهداف المؤسسة الرياضية، والسعي جميعاً نحو تحقيقها تساهم في تحقيق تغيير في طبيعة عملها داخلها.

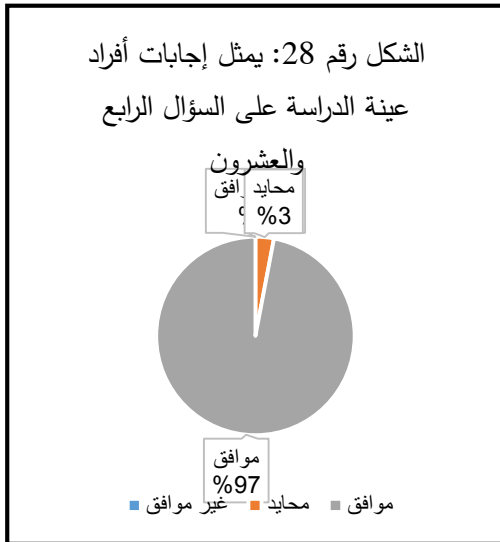
العبرة رقم (24): تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الأمر الذي يساهم في تطبيق تطوير بنية تنظيمية فعالة

الجدول رقم (30): يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	القرار
					المجدولة	المحسوبة		
الدرجة الكلية	30	2,97	0,183	01	26,133 <sup>b</sup>	6.635	0,014	دال عند 0.05

التعليق على نتائج الجدول:

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارة (24) نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي كانت مرتفعة والتي بلغت (2,97) وانحراف معياري (0,183).



وللتأكد من دلالة هذه الفروق المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب (26,133<sup>b</sup>) وهي قيمة أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح البديل موافق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ومنه فإن عينة الدراسة ترى بأن إدارة المؤسسة تلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الأمر الذي يساهم في تطبيق تطوير بنية تنظيمية فعالة

## 5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

## 5-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

الجدول رقم (31): يوضح النتائج المحسوبة لاختبار كا<sup>2</sup> للمحور الأول: الرؤية الاستراتيجية

القرار	الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العبارات
دال	0,000	2	9.210	21,800 <sup>a</sup>	01
دال	0,000	2	9.210	33,800 <sup>a</sup>	02
دال	0,000	2	9.210	18,200 <sup>a</sup>	03
دال	0,001	2	9.210	15,200 <sup>a</sup>	04
دال	0,000	2	9.210	18,600 <sup>a</sup>	05
دال	0,002	2	9.210	12,800 <sup>a</sup>	06
دال	0,000	2	9.210	33,800 <sup>a</sup>	07
دال	0,000	1	6.635	22,533 <sup>b</sup>	08

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على : " للرؤية الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. " وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرار موافق عند مستوى (0.01) حيث كانت كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة كما هو موضح في الجدول رقم (31) وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراس حول تأكيدهم على أن للرؤية الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية، وهذا حسب آراء اتجاهات الموظفين المستجيبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وذلك من خلال تكوين المؤسسة الرياضية لرؤية استراتيجية واضحة ومحددة تمكن من احداث تغيير في وظائفها

واجراءات العمل فيها، كما أن لتطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة يتم باعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية .

كما أن التنبؤ بالمستجدات والتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية من صميم اهتمامات المؤسسة الرياضي لمواكبة التطور وكذا الاستناد برؤية المؤسسة الرياضية تقود الى اجراء عملية التغيير الادري وتطوير أداء الموظفين نحو الوضع المأمول به.

ومنه فإن الفرضية الأولى " للرؤية الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. " محققة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة نتائج الدراسات السابقة لـ : رحمة زعيبي (2014) و الحاج إبراهيم جمعة (2019).

#### 5-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

الجدول رقم (32): يوضح النتائج المحسوبة لاختبار كا<sup>2</sup> للمحور الثاني: الرسالة الاستراتيجية

القرار	الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العبارات
دال	0,000	1	6.635	16,133 <sup>b</sup>	01
دال	0,001	2	9.210	15,000 <sup>a</sup>	02
دال	0,000	1	6.635	22,533 <sup>b</sup>	03
دال	0,000	2	9.210	38,600 <sup>a</sup>	04
دال	0,000	2	9.210	25,400 <sup>a</sup>	05
دال	0,000	2	9.210	29,600 <sup>a</sup>	06
دال	0,003	1	6.635	8,533 <sup>b</sup>	07
دال	0,000	2	6.635	15,800 <sup>a</sup>	08

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على : " للرسالة الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. " وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرار موافق عند مستوى (0.01) حيث كانت كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولة كما هو موضح في الجدول رقم (32) وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم على أن للرسالة الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية، وهذا حسب آراء اتجاهات الموظفين المستجيبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وذلك أن رسالة المؤسسة الرياضية يتم إعدادها وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية لإحداث تغيير فعال في الوظائف والأداء، كما أن الرسالة واسعة بحيث تسمح للمؤسسة الرياضية استثمار الفرص الجديدة لتطوير مجال العمل، كما أكد معظم أفراد العينة على أن رسالة المؤسسة تتصف بأنها محددة بالأطر والحدود التي تتماشى والابداع والتميز الذي يتصف به بعض الأفراد العاملين بها.

كما أنه يتم إعداد رسالة المؤسسة الرياضية وفق الامكانيات والموارد المتاحة وبالتالي يضمن سلاسة ف إنجاح التطوير والتعبير داخلها وتوضيح رسالة المؤسسة الرياضية للموظفين لغرض بث الروح المعنوية ورفع كفاءة أدائهم.

ومن خلال النتائج السابقة فإن الفرضية الثانية " للرسالة الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. " محققة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة نتائج الدراسات السابقة لـ : آدم أوبيه إبراهيم (2017)، ندى أحمد محمد آدم (2017).

## 5-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم (33): يوضح النتائج المحسوبة لاختبار كا<sup>2</sup> للمحور الثاني: الأهداف الاستراتيجية

القرار	الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العبارات
دال	0,000	1	6.635	26,133 <sup>b</sup>	01
دال	0,000	2	9.210	18,600 <sup>a</sup>	02
دال	0,000	2	9.210	23,400 <sup>a</sup>	03
دال	0,000	2	9.210	19,400 <sup>a</sup>	04
دال	0,011	1	6.635	6,533 <sup>b</sup>	05
دال	0,014	2	9.210	8,600 <sup>a</sup>	06
دال	0,000	2	9.210	38,600 <sup>a</sup>	07
دال	0,000	1	6.635	26,133 <sup>b</sup>	08

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على : " للأهداف الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. " وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرر موافق عند مستوى (0.01) حيث كانت كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة كما هو موضح في الجدول رقم (33) وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم على أن للأهداف الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية، وهذا حسب آراء اتجاهات الموظفين المستجيبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

وذلك أن أهداف المؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين فيها، تسمح للعاملين 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 محفزة لقدرات ومهارات الموظفين من أجل التطوير وتحسين الأداء وكذا منتقاة لتشجيع نحو تطوير العمل والممارسة الرياضية، كما أن أهداف المؤسسة الرياضية تشتق من الأهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة وهي محددة بدقة وقابلة للقياس، تمكن من التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا تلتزم المؤسسة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها الأمر التي يساهم في تطبيق تطوير بنية تنظيمية فعالة.

ومن خلال النتائج السابقة فإن الفرضية الثالثة " للأهداف الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. " محققة.

وهذا ما يتوافق مع دراسة نتائج الدراسات السابقة لـ : محمد بن عايش آل مشني (2015) و مطر خليل (2015) و التومي آدم أوبيه إبراهيم (2010).

## خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول جميع الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل الرياضة بالمؤسسات الرياضية .

# الفصل السادس: الإستنتاجات والإقتراحات

6-1- الاستنتاج العام

6-2- الاقترحات والفرضيات المستقبلية

6-1- الإستنتاج العام.

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذا التحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وبعد توزيع الاستبيان لكل الإداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية من خلال معرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا عليها أساس الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت.

ومن خلال دراستنا استخلصنا الإستنتاجات التالية:

- ◀ لإحداث تغيير في وظائف المؤسسة الرياضية وإجراءات العمل بها يجب تكوين رؤية استراتيجية واضحة.
  - ◀ يجب إعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية لتطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية.
  - ◀ لمواكبة التطور يجب التنبؤ بالمستجدات والتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية.
  - ◀ تحقيق الفعالية الناجعة في المؤسسة الرياضية يتأتى بسعي الإدارة نحو ترسيخ العلم والمعرفة.
  - ◀ التغيير الفعال في الوظائف والأداء يكون بإعداد رسالة المؤسسة الرياضية وفق المعايير الأكاديمية والعلمية.
  - ◀ الرسالة الواسعة تسمح للمؤسسة باستثمار الفرص الجديدة لتطوير مجال العمل.
  - ◀ لإحداث تغيير خاص بالمؤسسة الرياضية يجب أن يكون الإطار مميز لها ويختلف عن باقي المؤسسات.
  - ◀ الأهداف الواضحة والمفهومة تسمح للعاملين بتقديم حلول جديدة ومبتكرة.
  - ◀ لتطوير العمل والممارسة الرياضية يجب أن تكون أهداف المؤسسة الرياضية منتقاة بشكل يتلاءم مع أهداف المؤسسة.
  - ◀ تطوير بنية تنظيمية فعالة يكون بالتزام إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.
- نتائج اختبار الفرضيات:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص " للرؤية الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. "

- تحققت الفرضية الثانية والتي تنص " للرسالة الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية. "
- تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص " للأهداف الإستراتيجية دور إيجابي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية"

## 6-2- الإقتراحات والفرضيات المستقبلية

بناء على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالتالي:

- ◀ الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- ◀ على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.
- ◀ مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.
- ◀ العمل على تطوير استراتيجياته تتعلق بنظام الحوافز والتعويضات في المؤسسات، وذلك على أسس موضوعية، بما يضمن تحقيق العدالة ورضا الموظفين لأنه يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف الفعلي ومدى انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.
- ◀ إعادة الدراسة الحالية على قطاعات أخرى للتعرف على أوجه الشبه والاختلاف.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
2. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور (2009): "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل.
3. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، (2004) منهجية العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. جمال الدين لعويسات (2003): السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة.
5. الدوري، زكريا مطلق (2005): "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. راوية حسن (بدون ذكر السنة): مدخل إستراتيجي للتخطيط والموارد البشرية، الإسكندرية.
7. رجاء محمود أبو علام ، (2004) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربية ، ط4، دار النشر للجامعات مصر.
8. الرحاطة ،ع. ر. س (2010) نظرية المنظمة . الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
9. رشيد زرواتي ، (2002) ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، ط1 ، الجزائر.
10. شحادة، و . ( 2011 ) . تطوير الموظفين (حلول ناجحة لكل التحديات ) . ( الطبعة الأولى) . المملكة العربية السعودية . مطبوعات كمية هارفرد لإدارة الأعمال : العبيكات للنشر.
11. شهاب، ف. إ. ( 2014 ) التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية). الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع .
12. الطراونة، ع . ( 2010 ) المستشار في الادارة الاحترافية للموارد البشرية . (الطبعة الأولى) . عمان الأردن : دار البداية ناشرون وموزعون . .
13. طمليه، الهام فخري (2012): "استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي " ، ط1، عمان، الأردن، اثناء للنشر والتوزيع.
14. عبد الفتاح دياب حسين(1996): "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دون ذكر دار النشر.
15. عثمان مجد غنيم (1989): "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان .

16. عرفة، س.س (2012) . اتجاهات حديثة في إدارة التغيير . عمان ، الأردن : دار الراية لمنشر والتوزيع .
17. العمري، هـ. (2008) التطوير التنظيمي واعداد التنظيم . مذكرة مادة ، ( الطبعة الأولى). العراق..
18. العميان م. سلمان. ( 2005 ). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ( الطبعة الثالثة). عمان الأردن : دار وائل للنشر .
19. القطامين، أحمد (2002 ) : " الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية ، ط " ، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
20. كرماشة، عبير حسون (2010): " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، ع ،19.
21. محمد حسن علاوي ،أسامة كامل راتب،(1999)البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، ط1، مصر .
22. مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): "الإدارة والتنظيم في التربية البدنية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان
23. مفتي إبراهيم حماد (1999):"تطبيقات الإدارة الرياضية " ، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
24. نادية العارف(2003) : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر .
25. ناصر دادي عدوان(2001) :الإدارة الإستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
26. ناصر قاسيمي (2011) : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
27. هلال، محمد عبد الغني حسن (2008) : " مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر والمستقبل " دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر .

#### الأطروحات والمذكرات العلمية:

28. الزهرة سهيل وآخرون(2006/2005): التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف.

29. سليطين، سوما علي (2007): "الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري -"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.
30. السليمانى، حنان بنت عبد الرحمان (2012): "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
31. 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.
32. 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.
33. 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 تربوية.
34. عطا الله، سمر رجب (2005): "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
35. عطاالله، ياسين (2009): " دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة .
36. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري (2010): "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.
37. 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.

38. المربع، ب. س ( 2004 ) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء. رسالة ماجستير منشورة . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض . السعودية . انظر الموقع <http://www.shatharat.net>
39. مزهوده، عبد المليك ( 2007 ) : " مساهمة لإعداد مقارنة تسييرييه مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر" ، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة.
40. يونس، نزيه 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.

#### المجلات والملتقيات العلمية:

41. الرجي، منصور ناصر و نازم، محمود ملكاوي (2012): "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية في البنوك الأردنية -" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق ، ع33.
42. زكي، خالد. ( 2010 ) . العلاقات العامة من المنظور الاستراتيجي ودورها في تطوير المنظمات . بحوث وأوراق عمل مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات).

**الملاحقہ**

## قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	المؤهل العلمي	الجامعة	الإمضاء
1	مرنيز آمنة	أستاذ محاضر - أ -	المسييلة	
2	بريكي طاهر	أستاذ محاضر - ب -	المسييلة	
3	برياخ رابح	أستاذ محاضر - ب -	المسييلة	
4	علي تبناني	أستاذ محاضر - ب -	المسييلة	



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مجمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الاعلام والاتصال الرياضي

### الاستمارة

يشرفني أن أقدم إليكم بهذه الاستمارة والتي تخص الدراسة التي أقوم بها تحت عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية "، وهذا لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي.

وأرجوا منكم تعبئة الاستمارة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علما بأن الإجابة ستحاط بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا على اهتمامكم وتعاونكم

السنة الجامعية 2019-2020

### \*القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذي نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التباولات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- <u>الجنس</u> :	ذكر	أنثى
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- <u>العمر</u> :	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3- المؤهل العلمي: .....

4- <u>سنوات الخبرة</u> :	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي في إنجاز عملية التطوير التنظيمي في مؤسساتكم، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	لاوافق
<b>محور: الرؤية الاستراتيجية</b>				
01	تكوين المؤسسة الرياضية لرؤية استراتيجية واضحة ومحددة تمكن من إحداث تغيير في وظائفها وإجراءات العمل فيها .			
02	تطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية يتم بإعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية.			
03	الأفكار المستقبلية للمؤسسة الرياضية يتم إعلانها للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء، حتى يتم تغيير سلسل بنيتها التنظيمية.			
04	التنبؤ بالمستجدات والتغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية من صميم اهتمامات المؤسسة الرياضية لمواكبة التطور.			
05	سعي الإدارة نحو ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية، لتحقيق الفعالية الناجعة في المؤسسة الرياضية.			
06	التقدم والتطور في الأداء الذي تحرزهُ المؤسسة الرياضية تجعل من الرؤية المستقبلية قابلة للتنبؤ والوضوح.			
07	رؤية المؤسسة الرياضية المستقبلية يجب أن تحدد بتاريخ مناسب لتحقيقها وهذا بإجراء تطوير لبنيتها التنظيمية.			
08	الاستناد برؤية المؤسسة الرياضية تفود إلى إجراء عملية التغيير الإداري وتطوير أداء الموظفين نحو الوضع المأمول به.			
<b>محور: الرسالة الاستراتيجية</b>				
09	رسالة المؤسسة الرياضية يتم إعدادها وفقا لمعايير أكاديمية وعلمية لإحداث تغيير فعال في الوظائف والأداء.			
10	الرسالة واسعة بحيث تسمح للمؤسسة الرياضية استثمار الفرص الجديدة لتطوير مجال العمل.			
11	تتصف رسالة المؤسسة بأنها محددة بالأطر والحدود التي تتماشى والإبداع والتميز الذي يتصف به بعض الأفراد العاملين بها.			
12	يتم إعداد رسالة المؤسسة الرياضية وفق الإمكانيات والموارد المتاحة، بالتالي سلاسة في نجاح التطوير والتغيير داخلها.			
13	توضيح رسالة المؤسسة الرياضية للموظفين لغرض بث الروح المعنوية ورفع كفاءة أداؤهم.			
14	رسالة المؤسسة هي الإطار المميز لها فقط وتختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لإحداث تغيير خاص بها.			
15	تتضمن رسالة المؤسسة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها التي تسمح بتطوير البنية التنظيمية وتنظيم العاملين فيها.			

16	الغايات المتضمنة في رسالة المؤسسة الرياضية قابلة للتحقيق، الأمر الذي يسمح بتطوير فعال داخليا.		
<b>محور: الأهداف الاستراتيجية</b>			
17	أهداف المؤسسة الرياضية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين فيها، تسمح للعاملين بتقديم حلول جديدة ومبتكرة.		
18	للمؤسسة الرياضية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها، وهي تتسم بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات بالتالي إحداث تطوير ناجح.		
19	أهداف المؤسسة الرياضية منتقاة تشجع نحو تطوير العمل والممارسة الرياضية.		
20	أهداف المؤسسة محفزة لقدرات ومهارات الموظفين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.		
21	تشتق أهداف المؤسسة الرياضية من الأهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة وهي محددة بدقة وقابلة للقياس، تمكن من التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.		
22	سعي المؤسسة الرياضية لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة تسمح لعملية تطوير تنظيمي ناجح.		
23	المشاركة من جميع الأطراف المسؤولة لصياغة أهداف المؤسسة الرياضية، والسعي جميعا نحو تحقيقها تساهم في تحقيق تغيير في طبيعة عملها داخليا.		
24	تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها الأمر الذي يساهم في تطبيق تطوير بنية تنظيمية فعالة.		

## ملخص الدراسة

العنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية "

أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول للتعرف على الدور الايجابي للرؤية الاستراتيجية في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الوصول للتعرف على الدور الايجابي للرسالة الاستراتيجية في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.
- محاولة الوصول للتعرف على الدور الايجابي للأهداف الاستراتيجية في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع بحثنا من 30 موظف بمديرية الشباب والرياضية بولاية المسيلة.

اساليب جمع البيانات: الاستبيان

نتائج الدراسة:

- ◀ يجب إعداد الموظفين وتكوينهم على أسس علمية وعملية لتطوير الأداء وتطوير البنية التنظيمية.
- ◀ تحقيق الفعالية الناجعة في المؤسسة الرياضية يتأتى بسعي الادارة نحو ترسيخ العلم والمعرفة.
- ◀ الأهداف الواضحة والمفهومة تسمح للعاملين بتقديم حلول جديدة ومبتكرة.
- ◀ تطوير بنية تنظيمية فعالة يكون بالتزام إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- ◀ الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- ◀ على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.