

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : ادارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم : .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب (ة) : الاسم واللقب رماش زكرياء

تحت عنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية  
في المنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 20 أوت 1955

- برج بو عريريج -

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الاستاذ (ة) عمارة نور الدين

اسم ولقب الاستاذ (ة) مرنيذ أمنة

اسم ولقب الاستاذ (ة) خضار خالد

جامعة : المسيلة

جامعة : المسيلة

جامعة : المسيلة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية : 2019 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

# كلمة شكر

نشكر الله تعالى ونحمده وهو الموفق لكل خير والذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

ويقول رسول الله - صلى الله عليه صلى الله عليه وسلم -

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" حديث شريف

عملا بقول الرسول الكريم - صلى الله عليه وسلم - نتقدم بأسمى

عبارات التقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة مرنيز آمنة ، التي أفادتنا بتوجيهاتها التي مهدت لنا الطريق لإنجاز هذا البحث .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أفراد الأسرة الجامعية بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، خاصة أساتذة قسم الإدارة و التسيير الرياضي .

شكرا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع ، وأسأل الله أن يجعله نافعا لكل طالب علم ومستزيد .

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى تلك الأم التي علمتني ما لم تعلمني

إياه الجامعات إلى من رضي الله عن من أرضاهم

"الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما "

إلى جميع أفراد عائلة رماش و لوصيف من كبيرهم إلى صغيرهم

وأخص بالذكر الإخوة و الأخوات الأعزاء

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء المقربين

و كل من كان عوناً و سنداً لي سواء

من قريب أو بعيد

زكرياء

## قائمة المحتويات

كلمة شكر وعرافان

إهداء

مقدمة ..... أ،ب

### الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

#### 1- التخطيط الإستراتيجي

1-1 - مفهوم التخطيط ..... 13

1-2 - تعريف التخطيط في المجال الرياضي ..... 13

1-3 - أهمية التخطيط ..... 13

1-4 - مبادئ التخطيط في التربية البدنية ..... 14

1-5 - مميزات التخطيط الجيد ..... 15

1-6 - مفهوم الإستراتيجية ..... 15

1-7 - التخطيط الإستراتيجي ..... 16

1-8 - مفهوم التخطيط الإستراتيجي ..... 16

1-9 - إجراءات التخطيط الإستراتيجي ..... 17

1-10 - مقومات التخطيط الإستراتيجي ..... 17

1-11 - مزايا التخطيط الإستراتيجي ..... 18

1-12 - معوقات التخطيط الإستراتيجي ..... 19

#### 2- الفعالية التنظيمية

2-1 - مفهوم الفعالية التنظيمية ..... 19

2-2 - العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ..... 20

2-3 - أهم المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية ..... 21

2-4 - الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية ..... 25

2-5 - العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية ..... 25

2-6 - صعوبات الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية ..... 26

### 3- المنشآت الرياضية

- 26..... 1-3- مفهوم المنشآت الرياضية
- 27..... 2-3- إدارة المنشآت الرياضية
- 27..... 3-3- خصائص المنشآت الرياضية
- 27..... 4-3- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
- 29..... 4- تعريف المركب الرياضي 20 أوت 1955 برج بوعرييج
- 33..... -الدراسات السابقة

### الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

- 37..... 1-الكلمات الدالة في الدراسة
- 39..... 2- الإشكالية
- 40..... 3- أهداف الدراسة
- 40..... 4- أهمية الدراسة
- 41..... 5- فرضيات الدراسة

### الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

- 43 ..... 1-الدراسة الاستطلاعية
- 43..... 2- متغيرات الدراسة
- 43..... 3- المنهج المتبع في الدراسة
- 44..... 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 44..... 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 44..... 6- الخصائص السيكمترية للأداة
- 48..... 7- الأساليب الإحصائية

### الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 74-50..... عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

### الفصل الخامس : الاستنتاجات والاقتراحات

- 76..... الاستنتاج العام
- 76..... الاقتراحات والتوصيات

77.....	الآفاق المستقبلية
79.....	المراجع المعتمدة في الدراسة
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	جدول يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	1
51	جدول يمثل معامل الصدق بيرسون للاستبيان للمحور الأول	2
52	جدول يمثل معامل الصدق بيرسون للاستبيان للمحور الثاني	3
53	جدول يمثل معامل الصدق بيرسون للاستبيان للمحور الثالث	4
54	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الأول - المحور الأول	5
55	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني - المحور الأول	6
56	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث - المحور الأول	7
57	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع - المحور الأول	8
58	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الخامس - المحور الأول	9
59	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال السادس - المحور الأول	10
60	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال السابع - المحور الأول	11
61	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثامن - المحور الثاني	12
62	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال التاسع - المحور الثاني	13
63	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال العاشر - المحور الثاني	14
64	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الحادي عشر - المحور الثاني	15
65	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر - المحور الثاني	16
66	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر - المحور الثاني	17
67	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر - المحور الثاني	18
68	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر - المحور الثالث	19
69	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر - المحور الثالث	20
70	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال السابع عشر - المحور الثالث	21
71	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال الثامن عشر - المحور الثالث	22
72	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال التاسع عشر - المحور الثالث	23
74	جدول يمثل إجابة الإداريين على السؤال العشرون - المحور الثالث	24

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
50	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 01	1
51	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 02	2
52	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 03	3
53	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04	4
54	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 05	5
55	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 06	6
56	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 07	7
57	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 08	8
58	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 09	9
59	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10	10
60	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11	11
61	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12	12
62	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13	13
63	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14	14
64	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15	15
65	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 16	16
66	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17	17
67	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 18	18
68	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 19	19
69	نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20	20

مفيدة

تشهد المنظمات الرياضية العديد من التحديات في البيئة التي تعمل فيها نتيجة ما يشهده العالم من تطور سريع وعميق في مجالات عديدة سواء بما يتعلق ببيئتها الداخلية والخارجية بكل ما تحمل من صراع في طياتها ، حيث أصبحت المنشآت الرياضية في صراع دائم مع محيطها بما يتميز بمناقشة شديدة سواء تعلق من تحقيق نتائج رياضية أو تقدم خدمات رياضية للجماهير أو ضمان إيرادات تمكنها من الاستمرار والبقاء .

حيث تطور مجال تقنيات تكنولوجيا وما تبعه من تغير في المفاهيم وظهور موارد جديدة أصبح على المنظمة الرياضية استغلالها على أكمل وجه وعلى وجه الخصوص مورد المعلومات الذي يعتبر مورد استراتيجي في عملية صنع القرار الرياضي كما يتطلب فعالية تنظيمية في التعامل والتجانس بين مستويات الهيئة الرياضية وبين كافة أنشطتها الوظيفية .

حيث أن عمل المنشآت الرياضية يعتمد بطريقته العلمية لتوفير الخدمات التي تبرز دورها الرياضي لبلوغ الأهداف المسطرة وتوفير الخدمات للمستعملين ، ويكون هذا الأخير ضمن عمل منظم تسهر عليه وحدة مختصة داخل المنشأة في حد ذاتها ، والتي تترجم الأعمال الفعلية لبلوغ الهدف المرجو . وتعمل الإدارة الرياضية وفق عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تسعى للوصول بالمنشآت الرياضية إلى فعالية تنظيمية عالية ومستوى أرقى في مجال التسيير الإداري. (بوزرقون فريد ، ص 04 ، 2016/2015).

ويمكن القول أن المنشآت الرياضية أصبحت تعيش هذا الواقع بكل ضغوطه ، ما استوجب عليها استحداث أساليب تمكنها من مسايرة هذا الواقع والتغلب على ضغوطه ، حيث أن عملية تحديث طرق التسيير تهدف إلى التحكم في اختيار أفضل أساليب الإدارة من أجل تحقيق أهداف هاته المنشآت كالنمو ورضا كل الأطراف المتعاملة معها وأهم هدف يعمل كل مسير على تحقيقه هو الوصول إلى فعالية عالية لمنشآته في مختلف الجوانب وفعالية أي منشأة مرهون بكفاءة أداء إدارتها ويعتبر أسلوب التخطيط الاستراتيجي الوسيلة الأمثل لبلوغ هاته الأهداف حيث أن المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها على هدى من الدراسات الاستراتيجية .

"وباعتبار التخطيط وخاصة التخطيط الإستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية وبالنظر للتطورات العديدة التي طرأت على الرياضة فإن التخطيط الإستراتيجي يتحمل الثقل المركزي في تقديمه للحياة الرياضية بصفته أكثر شمولية وموضوعية في ظل حتمية الربط بين التخطيط الإستراتيجي والمنشآت الرياضية لارتباطهما العضوي ، وهذا ما فرض على المنشآت الرياضية التجديد بتوسيع دائرة مهامها " .(العايب خميسي ،ص12 ، 2017).

واعتمادا على ما سبق فقد انطلقت الدراسة الحالية من الدور المهم الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 .

ولقد جاءت دراستي موزعة على خمسة فصول بغرض الإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده حيث تم تناوله من جانبين شمل الجانب الأول الدراسة النظرية للموضوع وجاءت في فصلين كالتالي :

الفصل الأول تم التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي والذي احتوى على أهم العناصر وهي: تعريف التخطيط الإستراتيجي، إجراءات التخطيط الإستراتيجي، ومميزات و عيوب التخطيط الإستراتيجي . بالإضافة إلى المتغير الثاني وهو الفعالية التنظيمية والذي تناولنا فيه: تعريف الفعالية التنظيمية ، العوامل المؤثرة فيها ، أهم المداخل المؤثرة فيها وطرق قياسها، بالإضافة إلى صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية . كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة والمشاهدة التي تخدم بحثنا والتعليق عليها .

أما الفصل الثاني وهو الإطار العام للدراسة فاحتوى على الكلمات الدالة في الدراسة ، إشكالية الدراسة ، أهداف الدراسة وأهميتها وفرضيات الدراسة .

أما الجانب الميداني فقد تناول ثلاثة فصول هي الفصل الثالث الذي جاء فيه الدراسة الإستطلاعية والمنهج المتبع في الدراسة ، وعينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات وإجراءات التطبيق الميداني للأداة والأساليب الإحصائية .

ثم الفصل الرابع والمتمثل في عرض النتائج وتحليلها ومناقشة فرضيات الدراسة كل واحدة على حدى ، والتحقق من صحة الفرضيات من عدمها .

وفي الفصل الخامس والأخير تم التطرق إلى أهم الاستنتاجات والإقتراحات والتوصيات مع ذكر المراجع المعتمدة في الدراسة والقيام بمخلص لأهم ما جاء في الدراسة .

# الفصل الأول

الخطبة النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية :

### 1- التخطيط الإستراتيجي:

#### 1-1- مفهوم التخطيط:

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح ، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط ، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ولكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين في هذا المجال ، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين ، وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم (إبراهيم عبد المقصود ، 2003 ، ص 6).

#### 1-2- تعريف التخطيط في المجال الرياضي :

مما سبق من التعاريف التي عرضناها وتطرفنا إليها يمكن أن نستخلص تعريفاً وجيزاً للتخطيط كما يلي : هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ، والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تقليلها في إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب . (مفتي إبراهيم حماد 1999 ، ص 27) .

#### 1-3- أهمية التخطيط :

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

#### 1-3-1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير :

أصبح التخطيط ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل ، فالمسئول لا يستطيع وضع أهدافه فقط ، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية ، والتغيرات المحتملة ، والنتائج المتوافقة وعلاقة ذلك بالأهداف .

#### 1-3-2- التركيز على الأهداف :

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية ، وربطها ببعضها البعض 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 .

#### 1-3-3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل :

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز.

### 1-3-4- 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. (إبراهيم ، ص99)

### 1-4-4- مبادئ التخطيط في التربية البدنية :

#### 1-4-4-1 الواقعية :

ونعني بها رسم الخطة في إطار الواقع الاجتماعي والقيمي والمالي للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة وبقيائها ويحدد ملامحها.

#### 1-4-4-2 المرونة :

بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها البدء في مواجهة ما يطرؤ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي .

#### 1-4-4-3 الشمول والاتزان:

أي احتواء وعاء الخطة على جميع العناصر والمكونات إحتواء متوازنا يحدد مستويات الثقل والتركيز في معادلة الحاجات.

#### 1-4-4-4 المراعاة:

أن يتماشى جوهر الخطة مع طبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل التلاميذ عن مجموع المجتمع الذي يعيشون فيه .

#### 1-4-5- التكامل:

من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل ، وعليه فالخطة المحلية جزء في كل الخطة العامة التي تضعها وزارة التربية ، وهذا يتطلب حساسية فياضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل ، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة ، وفي ضوء هذه المبادئ يجدر بالمخططين في التربية الرياضية مراعاة التالي :

- أن يتبع التخطيط من وحي رغبات وحاجيات الطلاب في المدرسة ومصلحة أفكارهم وآرائهم بدلا من الإملاء والتسلط.

- أن تتحقق فعالية التخطيط باشتراك الطلاب الذين يتأثرون مباشرة بنتائجه في رسم الخطة ، وهذا ما يمثل أحد المبادئ الراسخة للديمقراطية .

- أن يركز التخطيط على قاعدة الحقائق الكافية .

- أن تتبع الخطط الأكثر فاعلية في عملية الربط بين أساليب المواجهة وأساليب العمل مع اللجان، إذ تهيب المجال لإطلاق العديد من المؤثرات التي تعين على تفعيل وتنفيذ الخطة بأدق حد ممكن من الاعتراض والمقاومة. (إبراهيم، ص101)

### 1-5- مميزات التخطيط الجيد :

ليس كل ما يتم تخطيطه في المجال الرياضي يعتبر تخطيطا فعلا ومثمرا ، وإنما لابد من توفر عددا من الخصائص حتى لا يمكن أن تأتي ثماره ، ويصبح تخطيطا فعلا ومن جملة هذه المميزات نذكر ما يلي :

- أن يستند التخطيط على التفكير الموضوعي : أن يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا ، فيما يخص الاحتياجات المهمة والإلتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها .

- يجب أن يكون للخطة صفة الإثمار (الإنتاج): حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة ، وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الأصلح لحل المشكلة التي تنشئ في المستقبل ، ومن هذا يتضح أن القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة على التنبؤ بقدرة معقولة بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم.

- الخطة يجب أن تكون مرنة : ومعنى المرونة هنا أنه يمكن تعديلها بسرعة وبسهولة لتوافق اشتراطات الظروف المتغيرة دون أن يترتب على ذلك نقص في الفعالية.

- يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار : وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل ، تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .

- يجب أن تتميز الخطة بالشمولية : أي أن الخطة تعطى بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب تناولها الأفراد والعناصر التنظيمية للإنجاز الملائم للهدف .

- يجب أن تكون الخطة خالية من الغموض : حيث يراعى عند كتابة الخطة الوضوح بالقدر الكافي لأن مسؤولية التنفيذ قد تتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ .

- يجب أن يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته : إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإنفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحلها بسبب التحويل المالي .(مفتي إبراهيم حماد، 1999ص28)

### 1-6- مفهوم الإستراتيجية :

إن كلمة الإستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية ، وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو ، أو الخروج من المأزق ، أو لتحسين الموقع ، أو انتهاز فرص ضعف العدو ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها خطة أو سبيل العمل .  
هذه المفاهيم السابقة هي مفاهيم عامة خاصة لبغض المختصين في الأعمال الإدارية والإستراتيجية .  
ولذلك نجد توماس يعرفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية .(اسماعيل محمد السيد ، 2000 ، ص10).

### 1-7- التخطيط الإستراتيجي :

نعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها ، وليست العملية ببساطة مجرد دراسة البدائل واختيار البديل الأفضل ، بل إن التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمؤسسة .(نادية العارف ، 2003 ، ص08-09).

### 1-8- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

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 الوجهات ومسار المنظمة في المستقبل .
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل في المنظمة .
- \*رد فعل لكل من نقاط الضعف والقوة في أداء المنظمة وللتعديلات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل . (نادية العارف ، 2003 ، ص08-09).
- \*أسلوب العمل على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفة داخل المؤسسة .
- \*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 واختيار البدائل ورسم الخطط التي تسبق الأفعال والتصرفات .(حسن حريم،ص162).

## 1-9- إجراءات التخطيط الإستراتيجي :

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

■ ماذا يلائمنا أن نفعل ؟ أو أين 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 للمؤسسة بدراسة المؤسسة وطاقاتها .

■ ماذا تريد أن نفعل ؟ أين تريد أن تذهب ؟

وهنا نجيب عنه بقيم وطموحات المسيرين للمؤسسة .

■ ماذا ستفعل ؟ أين ستذهب ؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإستراتيجيات والخطط العلمية .

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 بنجده موزعا بين أكثر من مدرسة في هذا المجال .

فإن أنظمة التخطيط الرسمية لا تكون إلا نوعا من أفضل havard business school وهكذا ففي تصور مدرسة وجهين بين إعداد الإستراتيجية وتنفيذها .(ناصر دادي عدوان،ديوان المطبوعات الجامعية،ص 67-68).

## 10- مقومات التخطيط الإستراتيجي :

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات ، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل فيما يلي :

لابد من وضع نظام التخطيط الإستراتيجي ، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي والمناسبة للمشروع ، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية ، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد إستراتيجية بصددتها ، وعليه أن يخطط إستراتيجيا ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفق الظروف والاحتياج .

■ دراسة وسائل وأهداف المشروع : حيث أن الأهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل ، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه ، فيجب دراستها جيدا ذلك ألها قد ترشد المديرين إلى تلك الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه .

دراسة سياسة المشروع :حيث أن السياسات هي مرشد للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس إستراتيجيات المشروع مع سياساته ، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم نشاط يرضي رغبات المشارك بصورة مستمرة ، فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعة ، ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع وما دامت الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من أن نغض النظر مؤقتا على مثل هذا التعارف .

أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان : إن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، مهاراتهم ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية ، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الإستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان .(أحمد ماهر، 1999، ص39-40).

### -11- مزايا التخطيط الإستراتيجي :

يؤدي تصميم أهداف وإستراتيجيات المنظمة إلى مزايا رئيسية ، لاسيما إذا حسن التصميم والتطوير والتكوين ، فأولا ستكون المنظمة أفضل تخطيط وتنفيذ ، وثانيا ستكون المنظمة ومنتجاتها على حساسية للمتغيرات البيئية المحيطة وعموما فإن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحقق المزايا التالية :

➤ التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات تصرف للمستقبل أما أن تكون فاعلة موفقة أو لا تكون.

➤ الإستراتيجية كشاف مضيء ، يحدد للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها والفرص المتوقعة لاقتناصها .

➤ خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية ، توفر لك معرفة أفضل للمتغيرات في كافة المؤثرات المحيطة بالمؤسسة وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يحمي من التصرف كرد فعل لأحداث متغيرات بيئية ويساعد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذي يحدث .

➤ يمكن أن تركز جهود فكرة جديدة وتطويرها على إشباع حاجات محددة ثم رصدها في البيئة التي تخدمها المنظمة ، يتيح التخطيط الإستراتيجي تطوير أفكار جديدة لتحسين مقابلة حاجات المجتمع ، حسن تحديدها وتعريفها.

➤ التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخا فعالا للتغيير الإداري فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي القرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة ومثل هذا الحدس أو التوقع يعني استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المنظمة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة .(أحمد سيد مصطفى، 2001، ص120-125) .

## 12-1- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

إن التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات التخطيط الإستراتيجي ، وفيما يلي بعض العقبات على سبيل المثال :

- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب ، وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية :
  - اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي في التخطيط الإستراتيجي .
  - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .
  - اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي .
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يعيق التخطيط قبل أن يبدأ وبذلك للأسباب التالية :
  - سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسة والاقتصادية ..... الخ
  - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التعبير عن قرب وبصورة مستمرة .
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
  - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة .
  - وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية .
- ضعف الموارد المتاحة مثل :
  - صعوبة الحصول على المواد الأولية .
  - صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية .
  - نقص القدرات الإدارية.
- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :
  - نستغرق المناقشات حول أهداف المنظمة وقتا طويلا من الإدارة العليا .
  - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.(نادية العارف،2003،ص11،12،13)

## 2- الفعالية التنظيمية :

### 1-2- مفهوم الفعالية التنظيمية :

مع التطور الحاصل في نظريات التنظيم ، اختلف العلماء كثيرا في تعريفهم لمصطلح " الفعالية التنظيمية " شأنها في ذلك شأن العديد من المصطلحات الاجتماعية ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى انتقلت النظرة إلى الفعالية من مجرد بقاء المنظمة واستمرارها ، إلى محددات أكثر تحديدا مثل النمو ، الرضا و تحقيق الأهداف . وإذا كان إتزيوني يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فإن البعض يعتبرها هي والكفاءة التنظيمية شيء واحد فحسب محمد منير حجاب ، "الكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين ، تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هذه محدد ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال ، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف ، وفقا لترتيب أولويتها . " (صالح بن نوار، 2005، ص 196 .)

## 2-2- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

لما كانت الفعالية هي أقصى ما تطمح المنظمة لتحقيقه ، ولما كان الوصول إليها مرتبطا بدرجة تحقيق

الأهداف كان لابد من دراسة أهم العوامل التي تؤثر في ذلك والتي يمكن تلخيصها في :

**أ- النظام الاقتصادي :** يقصد به كل الوظائف والأنشطة التي تخص عملية الإنتاج وحسب هذا المحدد فإن معايير الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي :

- كلما كان تقسيم عال للعمل وكلما زاد عدد المختصين كلما زادت الفعالية .

- إن المنظمة التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية .

**ب- النظام السياسي :** وهو عبارة عن وحدات اتخاذ القرارات ، وتحويلها إلى أفعال ، وتستمد المنظمة الفعالية في ظل هذا النظام من خلال :

- ربط قراراتها بحاجيات العاملين ، بمعنى أن قرارات المنظمة تكون مستمدة من رغبات العمال .

- ضرورة اتخاذ قرارات منطقية تقوم على أساليب علمية محددة والابتعاد عن القرارات الإنفعالية ، مع ضرورة التمتع بالمرونة .

- تبني إيديولوجية واضحة ، محددة نابعة من طبيعة التنظيم .

- توفرها على موارد بشرية مؤثرة ، ومؤهلة لجعل المنظمة أكثر فعالية .

## ج- النظام الرقابي :

أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمة ، ويمكن من خلالها تحديد سمات

فعالية المنظمة كما يلي :

- إن المنظمات التي تتبنى أنظمة جزاء معتدلة تكون أكثر قابلية لتحقيق الفعالية ، من تلك التي تتبنى أنظمة صارمة جدا (ردعية) أو متساهلة جدا .

- العلاقات الموضوعية بين الرئيس و المرؤوسين تقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، عكس العلاقات المزاجية .

- كلما كان تدفق المعلومة كبيرا ، وكلما كانت الاتصالات في جميع الاتجاهات : ( رأسية ، أفقية ، دائرية ) كلما اقتربت المنظمة من الفعالية .

**د- النظام البيئي :** إذا كانت كل من الأنظمة السابقة الذكر متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة فإن النظام البيئي

يمثل محددات المحيط الخارجي للمنظمة ومنه فإن محددات الفعالية حسب هذا النظام هي :

- كلما كان حجم المنظمة كبيرا ، كلما كانت أكثر فعالية .

- يجب أن يكون للمنظمة امتداد طبيعي واجتماعي للمحيط الذي تعمل ضمنه ، بمعنى ضرورة أن تكون مؤثرة

و متأثرة بمحيطها فهي عبارة عن نسق مفتوح يعمل ضمن إطار اجتماعي له خصوصيته ، وتنتج لها المجتمع ما يتوافق مع هذه الخصوصية .

وحسب رأيي الشخصي فإن المنظمة تكون أكثر فعالية كلما اتجه هيكلها التنظيمي نحو العضوية لأنه وبهذا يضمن التنسيق والترابط بين مختلف الوظائف وشاغلها ، مهما كان مركزهم في الهرم، وكما تمت الإشارة في السابق ، فإن النظرة إلى الفعالية اختلفت باختلاف المداخل النظرية لدراسة التنظيم ويمكن تقسيم هذه المداخل إلى محورين أساسيين .( صالح بن نوار ، مرجع سابق).

## 2-3- أهم المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية :

### أ- المداخل التقليدية :

تستمد هذه المداخل نظرتها إلى الفعالية بصفة عامة من خلال مدى تحقيقها لعمليات ثلاثة : الحصول على الموارد تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات ، إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها ومن أهم المداخل التقليدية نجد :

### -مدخل النظم :

وفقا لهذا المدخل فإن المنظمة تكون فعالة ، إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة ، فالفعالية إذن هي قدرة المنظمة على استغلال البيئة المحيطة بها للحصول على الموارد ، ولتحقيق هذا الهدف فإنه لا بد من مجموعة مؤشرات لعل أهمها هو القدرة التفاوضية .

" القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ، وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة .( علي عبد الهادي مسلم، 2001، ص 171).

إن ضرورة أن تكون المنظمة مفتوحة ومرنة وقابلة للتجاوب مع بيئتها هو شيء لا غنى عنه حسب هذا المنظور .

ويمكن ترجمة محددات الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المنظور حسب محمد قاسم القيروني إلى :

-القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات .

-المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية .

- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية .

- وضوح خطوات الاتصالات .

- درجة مقبولة من الصراعات يمكن السيطرة عليها .

- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .( محمد قاسم القيروني، 2000، ص 91).

-مدخل تحقيق الأهداف :

ينظر هذا المدخل للفعالية من خلال مدى التحقيق الفعلي للأهداف المسطرة ، وبالتالي تقييم محصلة المنظمة إذن :

" فالفعالية هنا ، تعني تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تتم تحديدها مسبقا وبالتالي ، يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة ، وليس ما الذي تفعله الإدارة ، لأن ما تفعله لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر " (صالح بن نوار ، 2005 ، ص 205) . ويقصد بالأهداف تلك الإستراتيجية أو طويلة المدى وتلك الفرعي قصيرة المدى والمتعلقة بالتشغيل الروتيني للعمل .

بمعنى أن العامل الفعال هو الذي ينتج ما يطلب منه ، والمنظمة الفعالة هي التي تحقق معدل الأرباح الذي تسمو إليه إذن كلما تم تحقيق الأهداف ، كلما اقتربت المنظمة أكثر من الفعالية .  
ومن خلال ما سبق نجد أن هذا المدخل يركز على المخرجات باعتبارها المعيار الأساسي في تحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون هذه النظرة إلى الفعالية تعتبر منطقية وموضوعية إلا أنها لا تخلو من مشاكل في قياسها لعل أهمها :

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي ، خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية محددة ، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها . (علي عبد الهادي مسلم ، 2001 ، ص 173).

- تتعدد الأهداف التنظيمية أو تعارضها كالتوفيق بين جودة السلعة أو الخدمة و التكلفة وبالرغم من أهمية كل من الجودة والتكلفة إلا أنهما قد تتعارضان ، ولا يمكن في هذه الحالة قياس فعالية المنظمة من خلال مؤشر واحد بل يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأهداف في نفس الوقت : النوعية ، التكلفة ، الوقت .  
- اختلاف الآراء حول مدى الوصول إلى الأهداف المنشودة فكما هو معروف من يقوم بالتقييم هم الأفراد ، وقد تكون هناك صعوبة في توحيد الآراء حول ما تم تحقيقه من أهداف . (صالح بن نوار ، 2005 ، ص 205).

### ب-المدخل المعاصرة :

إن ما يميز هذه المدخل عن تلك التقليدية ، هو تعاملها مع المنظمة على أساس أنها متعددة الأهداف ومتعددة الأطراف ومن أهمها :

#### -مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم :

" إن المنظمة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها ، تلك الأطراف تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها .(مؤيد سعيد السالم ، 2000 ص 45).

والملاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم رغم أن هذا الأخير يركز على الموارد البيئية المؤثرة على عمل واستمرار المنظمة في حين أن مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم يركز على إرضاء جميع الأطراف السياسية المختلفة من حيث المصالح والأهداف وبالتالي التأثير .

"وفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ، ونجاحها في المستقبل ، والمشكلة الرئيسية هنا هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تليتها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية . " (صالح بن نوار ، ص 207).

وحسب نفس المرجع فإن أهم الجهات المؤثرة في المنظمة هي حسب (س. روبنس) : المالكون للمنظمة ، العاملون أو الموظفون ، العملاء ، الموردون ، الدائنون ، اتحادات العمال ، والجهات الحكومية (مرجع سابق ، ص 207).

وبالتالي فإنه قبل تحديد أهداف المنظمة وتقييمها ، يجب الأخذ بعين الاعتبار أهداف كل من الجهات السابقة الذكر ثم تحديد أهمية كل هدف بالنسبة للمنظمة ، وبالنسبة لهذه الجهات فكل واحد منها لديه أهدافه الخاصة ، بحيث يكون مستعدا لاستعمال وسائل ضغط على المنظمة لتحقيقها ، ومن هنا على المنظمة أن تختار أحد هذه النماذج في التعامل مع أطرافها المؤثرة ووسائل ضغطها : (مرجع سابق ، ص 208).

#### - النموذج النسبي :

يرى أصحاب هذا النموذج أنه يجب إعطاء أوزان متقاربة نسبيا للأطراف المتعاملة مع المنظمة ، وبالتالي كل الجهات المؤثرة لها نفس الأهمية .

#### - نموذج القوة :

يرى هذا النموذج أنه هناك أولوية في التعامل مع الأطراف بمعنى أنه يجب إشباع أهداف وإحتياجات الأقوى ، ويقصد بالأقوى من له التأثير المباشر والفوري على استمرار المنظمة ، وهذه الأولوية في التعامل تكون ولو على حساب الأطراف الأخرى .

#### - نموذج العدالة الاجتماعية :

وعلى عكس نموذج القوة ينظر نموذج العدالة الاجتماعية إلى ضرورة إشباع احتياجات أقل الأطراف تأثيرا أولا (الموظفون) وذلك للتقليل من عدم رضا الأطراف ، فإذا وردت شكوى من أحد الأطراف يجب معالجتها أولا حتى تضمن المنظمة رضا جميع الأطراف .

#### - النموذج التطوري :

من هذا المنظور يتم الافتراض أن أهمية المتعاملين مع المنظمة تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها ، ففي البداية ، قد تكون للمستهلكين أهمية كبيرة ولكن في مرحلة لاحقة يتم التركيز على أصحاب الأسهم مثلا ، وهكذا فكلما تطورت المنظمة تطورت النظرة إلى الأطراف المتعاملة .

ووفقا لهذا فإن المنظمة الفعالة هي المنظمة الذكية في كيفية تحديد الطرف الأكثر أهمية لها وبالتالي اختيار النموذج المناسب لتحقيق أهدافه .

### ج-مدخل القيم المتنافسة :

يفترض هذا المدخل أن معيار الوصول إلى فعالية المنظمة هو معيار شخصي ، يرجع إلى القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم ، إذن لا يوجد محدد مثالي يتفق عليه الجميع ، إذ لا يوجد إجماع على الأهداف المراد تحقيقها ولا على أولوية بعضها على بعض . فالحل إذن يكمن في تحديد الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة ، حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وفق طبيعة عملها . (صالح بن نوار ، 2005 ، ص 209).

فكل فرد يحدد المعيار الخاص بالمنظمة التي يعمل بها من خلال شخصيته ، رغباته وقيمه .

بدراسة تميز نوعين من الهياكل التنظيمية ، التي تعكس Robert quine و jen rohrabangh وقد قام كل من أنماط مختلفة من الإدارة وهي :

-الهيكل الجامد : وركز على الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام الدقيق بنظام العمل ويعكس إلى حد ما رأيناه في فصل سابق والذي يعرف بالهيكل الآلي ، ونجده مسيطرا في التنظيمات البيروقراطية .

-الهيكل المرن :وهو الذي يميل إلى العضوية إضافة إلى اهتمام الإدارة بالتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية وأحداث التغيرات المواكبة للعصر .

بناء على ما سبق فإن مدخل القيم المتنافسة يقدم أربعة نماذج يعكس كل منها اتجاه معين للإدارة : (علي عبد الهادي مسلم ، 2001 ، ص 178-179).

### أ- نموذج العلاقات الإنسانية :

ويمثل اتجاه الإدارة نحو المرونة ( هيكل مرن ) ويتم التركيز من خلاله على تنمية وتطوير العاملين ، والاهتمام برفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل .

### ب- نموذج النظم المفتوحة :

ويعبر أيضا عن استخدام الهيكل المرن ولكن مع توجه خارجي للإدارة ، فهدف المنظمة هو النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية والاهتمام بعلاقات جيدة مع الأطراف الخارجية للتعامل .

### ج- نموذج الهدف الرشيد :

هدف المنظمة وفق هذا النموذج هو زيادة الإنتاجية والربحية ويمثل التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد مع وضع خطط إستراتيجية لتعظيم الأهداف .

### د- نموذج العلاقات الداخلية :

وهو عبارة عن وضع الإدارة لنظام جيد للاتصال والقرارات وتدفق المعلومات هدفها في ذلك هو الوصول إلى الاستقرار الداخلي .

إن ما يميز نموذج القيم المتنافسة هو التوازن بين مختلف التوجهات السابقة للفعالية فهو يهتم بالبيئة الداخلية كما الخارجية ، إضافة إلى اهتمامه بالموارد المادية كما البشرية من خلال محاولة الوصول في بعض النماذج إلى الروح المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل .

## 2-4- الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية :

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي:

مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف جميع العاملين في المنشأة الرياضية .

هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة الميدانية والتي يقوم من خلالها المختص الإداري بتحديد وحدات قياس لمجمل العمليات والدراسة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية وأخيرا ملاحظة النتائج والانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مئة بالمائة وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة كما أن الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية تتحقق " لما يكون ، ما يجب القيام به يتم كما يلزم ومن طرف الشخص المناسب وفي المكان المناسب ، وفي الوقت المناسب ."

فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود وتجلب التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاء .(سعيد بن عامر وأحمد عبد الوهاب ، 1988 ص217).

## 2-5- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية :

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في المنشأة الرياضية ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- \_ درجة التخصص ، وتقسيم العمل المعتمد في المنشأة .
- \_ أساليب تكنولوجيا الإنتاج ، الموارد البشرية أو كثافة العمال بالمنشأة الرياضية .
- \_ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي داخل المنشأة .
- \_ التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي .
- \_ وحدة السلطة الآمرة ، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
- \_ تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .
- \_ القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية .
- \_ نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب .
- \_ اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني .
- \_ طرق التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنشأة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية .(كمال قرابة، 2012، ص82).
- \_ شبكات الاتصال المتكاملة كممر تدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .

\_ القدرة على تعبئة الموارد ، ودرجة الحرفية التي تتميز بها المنشأة الرياضية .

## 2-6- صعوبات الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية :

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية في المنشأة الرياضية ، يرجع إلى الأسباب

التالية:

\_ عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية فعلى سبيل المثال اعتبار أن الفعالية هي : المقابل لدرجة تحقيق الأهداف ، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المنشأة ، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وبمعنى وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ؟ هل الأهداف الرسمية معلنة ، أو الأهداف غير رسمية ؟

\_ مشكلة الثبات عبر الزمن ، وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية ، سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

\_ مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات الرياضية ، من حيث طبيعة النشاط والحجم ، إلى جانب ذلك : صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية ، التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى .  
وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية ، يتوقف على مدى تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الرياضية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية المتكاملة في المنظمة الرياضية . (بورزامة جمال ، 2013 ، ص36) .

## 3- المنشآت الرياضية :

### 3-1- مفهوم المنشأة الرياضية :

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطوير الرياضي ، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله ، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية .  
ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ، والمنشآت الرياضية التي سنتطرق إليها هي ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني من خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي ، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من

خلاها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية هذه المنشآت استعمال خاص ، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا وعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية ، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور ، معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية ، والتي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .(1991-11-02،( 91-416).

### 2-3- إدارة المنشآت الرياضية :

#### 1-2-3- الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية :

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

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

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

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

- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضية .

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

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

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

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

#### 3-2-3- الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية :

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

- عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم .

- تكاليف المشروع وصيانتته ، والحفاظ عليه وإجراءات الأمن .

- عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها .
- ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية ( حفلات الاستقبال ، والاجتماعات ... الخ )
- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة .
- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانته و استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام .
- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية ، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل والأدوات والأجهزة .
- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام ، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به ، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى .
- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزع للسياسات .
- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد . (مفتي إبراهيم حماد ، 1999 ، ص 153-154).

### 3-3- خصائص المنشآت الرياضية :

- لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين :
- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس ، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع ، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المقترحين أو غير ذلك من الناس .
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما الناشطين معا .
- وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن ، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعددة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية .(1991-11-02،(91-416).

### 3-4- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله ، وتبين أهمية هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي :

### 3-4-1- اختيار الموقع :

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها ، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعى في ذلك الحجم ، الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل من 04 كلم بالنسبة للشباب و02 كلم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيرا على الأقدام .

### 3-4-2- وسائل المواصلات :

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن (إبراهيم عبد المقصود، 2004، ص 18)

### 3-4-3- الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات :

أ- وحدات نزع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن الملعب .

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها . (بوداود عبد اليمين، 2006، ص 22)

### 4- تعريف المؤسسة : ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج:

إن الديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تم إنشائه بموجب القرار الوزاري رقم :

010 المؤرخ في 06 ماي 2003 يتكون من

ستة (06) وحدات رياضية

- وحدة ملعب 20 أوت 1955 برج بوعريريج ج .

- وحدة المسبح النصف الأولمبي 20 أوت 1955 برج بوعريريج ج

- وحدة القاعة المتعددة الرياضات 500 مقعد 20 أوت 1955 برج بوعريريج

- وحدة القاعة المتعددة الرياضات بغيره يونس برج بوعريريج ج

- وحدة القاعة المتعددة الرياضات 18 فيفري رأس الوادي

- وحدة القاعة المتعددة الرياضات سلاحجة السعيد بلدية برج الغدير \* وفي سنة 2011 تم إلحاق وحدتين جديدتين بموجب القرار الوزاري رقم 10 المؤرخ في 17 جانفي 2011 هما .

- وحدة الملعب المتعدد الرياضات الشهيد قيدوم الطاهر بلدية رأس الوادي  
- وحدة الملعب المتعدد الرياضات الشهيد بلحداد التومي بلدية برج الغدير  
● إضافة إلى إلحاق وحدتين جديدتين في سنة 2012 بموجب القرار الوزاري رقم 04 المؤرخ في 30 جانفي 2012 ويتعلق الأمر بـ :

- وحدة المسبح النصف الأولي الشهيد حمادي مسعود بلدية رأس الوادي  
- القاعة المتخصصة بالمصارعة خضراوي دحمان بلدية رأس الوادي \* وفي نفس سنة تم أيضا إلحاق ثلاثة وحدات جديدة بموجب القرار الداخلي رقم 053 المؤرخ في 13 مارس 2012 الصادر عن مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج حيث يتعلق الأمر بـ :

● وحدة ملعب ألعاب القوى بومرقد برج بوعريريج  
● وحدة القاعة المتعددة الرياضات 500 مقعد بلدية الحمادية  
● وحدة القاعة المتعددة الرياضات 500 مقعد بلدية مجانة

وبالتالي ارتفع عدد الوحدات الرياضية التابعة للديوان من 08 وحدات إلى ثلاثة عشر (13) وحدة رياضية منها (11) وحدة رياضية ملحقة ، (02) وحدتين في طريق الألقاق  
● (03) ملاعب متعددة الرياضات  
● (06) قاعات متعددة الرياضات 500 مقعد  
● (02) مسبحين نصف أولمبيين  
● (01) قاعة متخصصة في المصارعة  
● (01) ملعب ألعاب القوى ( بومرقد )

إضافة إلى إلحاق وحدتين جديدتين في سنة 2017 بموجب القرار مديرية الشباب والرياضة ويتعلق الأمر بـ :

- وحدة المسبح الجوّاري نايلي قيدوم بلدية رأس الوادي  
- وحدة المسبح الجوّاري رماش عمار بلخير بير قاصدي علي  
-

\*ليصبح العدد الإجمالي للوحدات الرياضية التابعة للديوان 15 وحدة رياضية والتي نلخصها في الجدول التالي :

مكان توажدها	تسمية الوحدات	العدد	نوعية المشاءات الرياضية
برج بوعريريج	ملعب 10.000 مقعد كرة القدم 20 أوت 1955	03	الملاعب المتعدد الرياضات
برج الغدير	ملعب 5400 مقعد بلحداد التومي		
رأس الوادي	ملعب 5400 مقعد قيدوم الطاهر		
برج بوعريريج	القاعة المتعددة الرياضات 20 أوت 1955	07	القاعات المتعددة الرياضات
برج بوعريريج	القاعة المتعددة الرياضات بغورة يونس		
الحمادية	القاعة المتعددة الرياضات مراكشي الحسين		
رأس الوادي	القاعة المتعددة الرياضات 18 فيفري		
برج الغدير	القاعة المتعددة الرياضات سلاحجة السعيد		
بجانة	القاعة المتعددة الرياضات محيشي المسعود		
رأس الوادي	القاعة المتخصصة خضراوي دحمان		
برج بوعريريج	المسبح 1/2 أولمي 20 أوت 55	02	المسبح النصف الأولمي
رأس الوادي	المسبح 1/2 أولمي الشهيد حمادي المسعود		
بير قاصدي علي	المسبح الجوارى عمار بلخير	02	المسبح الجوارى
رأس الوادي	المسبح الجارى نايلي قيدوم		
برج بوعريريج	ملعب ألعاب القوى بومرقد	01	ملاعب ألعاب القوى

### ❖ -هيكل الديوان:

يتكون الديوان من الإدارة المركزية بالإضافة إلى الوحدات الرياضية الثمانية التابعة له

#### أ) الإدارة المركزية: تتشكل كالآتي:

\* مكتب المدير

\* مكتب الأمانة العامة

\* مكتب الإدارة و المالية

\* مكتب الموارد البشرية (المستخدمين)

\* مكتب المحاسبة ( فرع نفقات المستخدمين و فرع نفقات التسيير)

\* مكتب وكيال الإيرادات

\* مكتب الإعلام الآلي

\* مكتب الاستقبال والتوجيه (الحجابه)

\* بالإضافة إلى مكتب العون المحاسب المعين من طرف أمين الخزينة العمومية لدى إدارة الديوان

#### ب) وحدات الديوان

ملعب متعدد الرياضات 20 أوت

المسبح الشبه الاولمبي

قاعة متعددة الرياضات سلاحجهالسعيد برج الغدير

قاعة متعددة الرياضات 18 فيفري برأس الوادي

قاعة متعددة الرياضات 500 مقعد

قاعة متعددة الرياضات بغوره يونس

ملعب متعدد الرياضات الشهيد الطاهر قيدوم رأس الوادي

ملعب متعدد الرياضات الشهيد بلحداد التومي 5400 مقعد برج الغدير

القاعة المتخصصة في المصارعة خضراوي دحمان رأس الوادي

المسبح النصف أولمبي حمادي مسعود رأس الوادي

وحدة العلاج و الاسترجاع 20 أوت 55

ملعب ألعاب القوى بومرقد

قاعة متعددة الرياضات مجانة

القاعة المتعددة الرياضات مراكشي حسين (الحمادية)

- ثانيا : الدراسات السابقة والمشاهدة :

1-دراسة عمر نصر الله قشطة : التخطيط الاستراتيجي للاتحاديات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة ، سنة 2004 ،جامعة الإسكندرية ، رسالة ماجستير .

الإشكالية : هل قامت الاتحادات الرياضية الفلسطينية بتطبيق التخطيط وعناصره لتحقيق أهدافها الخاصة بقطاع البطولة ؟

- أهم النتائج المتوصل إليها :

-وجود أهداف محددة لنشاط الاتحادات في قطاع البطولة وعدم قابليتها للتعديل كل فترة تتماشى ومتغيرات المجتمع الفلسطيني .

- يمكن توسيع قاعدة الممارسين للعبة حتى يمكن اختيار المستويات العليا .

- الاعتماد على المؤهلين عمليا لإدارة النشاط بالاتحاد عن المؤهلين علميا .

- عدم مسؤولية وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية واللجنة الأولمبية الفلسطينية في وضع تصور لخطة النشاط.

- الاتحاد الرياضي وعدم مراعاة مقترحات المدرسين في التخطيط لنشاط الاتحاد .

2- دراسة بركان عادل : تحت عنوان : واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة ،سنة 2011/2010 ،جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير .

- الإشكالية : ما هو واقع التخطيط في المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة ؟

- أهم النتائج المتوصل إليها :

-الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفاء لممارسة عملية التخطيط .

- إطرارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الوارد البشرية .

- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط .

- العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط .

- إدارة المنشآت الرياضية في ولاية خنشلة لا توفر الموارد الكافية لعملية التخطيط .

3- دراسة نور الدين ناصري : دراسة تحت عنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات (دراسة حالة موبيليس -وكالة ورقلة -)سنة 2012/ 2013 ،جامعة ورقلة ، رسالة ماجستير .

-الإشكالية : ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات ؟

-أهم النتائج المتوصل إليها :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ومعامل الارتباط بين 0.7/0.49/0.3 أي هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

- الإدارة الإستراتيجية هي إدارة تقع عليها أعباء البناء والتنفيذ والمتابعة لأعمال الفريق والصياغة النهائية للتقرير الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي ، أما التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط أهدافه طويلة المدى.

4- دراسة بورزامة جمال : تحت عنوان :الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري (دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه والاتحادية الجزائرية لكرة القدم .) سنة 2013 ،رسالة دكتوراه بجامعة

-الإشكالية : ما مدى مساهمة الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ؟  
-أهم النتائج المتوصل إليها :

-الإطارات الإدارية المتواجدة بالمركب الاولمبي والاتحادية الجزائرية لكرة القدم يدركون أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على العمل الإداري وخاصة في جانبه المتعلق بتنظيم المنافسات الدولية والتظاهرات الوطنية حيث تطبيق تكنولوجيا المعلومات يزيد من فعالية ونجاعة القرارات والتنظيم للأفراد من حيث القيام بمهامهم .

- تؤثر الأنظمة الخبيرة على عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم ، بحيث نجد أن زيادة الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة اتخاذ القرار بمقدار قدره (3.169) .  
هناك تأثير للجوانب التنظيمية نتيجة القرارات المبنية على تطبيقات الأنظمة الخبيرة .

5- دراسة صالح بن نوار : والمعونة ب: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، سنة 2005 ،وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية من جامعة قسنطينة .

-الإشكالية :هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية ومن خلالها الاقتصاد الوطني ككل القضاء أو التخفيف من على الأقل من المشاكل التي كان دائم التخبط فيها ، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها ؟  
-أهم النتائج المتوصل إليها :

-تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها .

- الاتصال المفتوح هو من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل .

من خلال هذه الدراسة يرى أغلب المبحوثين أن الإدارة لا تشاركهم في عملية اتخاذ القرار وهذا ما تفسره حالة عدم الرضا لدى العاملين في هذه المؤسسة (المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ) حيث يرى أغلب هؤلاء أن المؤسسة ليست مؤسستهم .

**-تحليل ومناقشة الدراسات السابقة :**

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة .  
وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعاً لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة .  
كما نجد أن هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة استبيان أيضا .  
واستفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية الأساسية للتخطيط الإستراتيجي والفعالية التنظيمية باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية ، هذا بالإضافة إلى الاهتمام من خلال هذه الدراسات إلى مصادر ومراجع أخرى تمكنا من الاطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه ، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة البحث .

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

## 1- الكلمات الدالة في الدراسة :

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

- **إصطلاحا :** التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي ، والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ ، والعمل على تقليلها في إطار زمن محدد ، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب . (إبراهيم حماد ، 1999، ص27)

- **إجرائيا :** تحديد الأهداف التي ترغب المنشأة في تحقيقها مع توفير الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

- **الإستراتيجية :لغة :** هي خطة أو سبيل العمل.

- **إصطلاحا :**هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع افضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية ، وكذلك على مستوى الوظائف . (أحمد عوض ، 2001 ، ص11)

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

- **التخطيط الإستراتيجي :إجرائيا :**هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج التي تحكم سير المنشأة ، واستخدام الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها .

## - الفعالية التنظيمية :

- **لغة : الفعالية :** وصف في كل ما هو فاعل ، مصدر صناعي من فاعل ، مقدرة الشيء على التأثير والصرف كون الاسم فاعلا مرفوع على الفاعلية .

- **اصطلاحا :** تعني مجموعة التصرفات الإدارية التي تؤدي الى تجديد وتجميع الثروات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية .

- **اجرائيا :** هي مدى إستطاعة المنظمة من تحقيق أهدافها دون عجز في مواردها ووسائلها وبدون وجود ضغط .

-**التنظيم :لغة :**تؤخذ كلمة لغة من المصدر نظم ، فتتنظيم العمل يعني ترتيبه وتديره بطريقة معينة .

-إصطلاحا: هو عملية نشطة يشارك من خلالها المتعلم بشكل فعال في عملية التعلم حيث يقوم بالبحث والنقاش والمحاورة بما يتناسب مع اهتماماته وميوله.

-المنشآت الرياضية :

اصطلاحا: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين .

إجرائيا: هي عبارة عن مؤسسات أو مجتمعات مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين من أجل بلوغ الهدف .

## 2- الإشكالية :

أخذت الرياضة حيزا مهما في كل الحضارات المتعاقبة بوصفها نشاطا إنسانيا ورغم اختلاف أنواعها والوسائل المستعملة فيها ، إلا أن أهم التطورات والتغيرات الجذرية التي شهدتها كانت في القرنين العشرين والواحد والعشرين نتيجة الاهتمام المتزايد بها حيث أنها أصبحت تعكس مدى التقدم الحضاري للدول ، وكذا التقدم في استخدام الإدارة ، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ونجاح المنظمات والهيئات الرياضية مرهون بمدى استخدام المبادئ والأسس المتعلقة بالإدارة على مختلف مستوياتها .

لعل الملاحظ للعقدين الأخيرين يتبين له حدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعيتها ، بحيث شهدت تراجع أساليب التخطيط التقليدية وهو ما جعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة ومواجهة التحديات المستقبلية .

وهذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة الحديثة في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة

وعليه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة وترتيب الأولويات ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة والشمول الواقعية والمرونة والمتابعة والتقويم والتقييم لأن التخطيط يعتبر عملية مستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة (أسامة حسيني، 2013-2014، ص12)

من ناحية أخرى يعد موضوع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية من المواضيع التي حظية بالدراسة والبحث في الدول النامية " فالفعالية التنظيمية تعرف من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للمنظمة كسهولة أداء الوظائف الداخلية ومدى الاستفادة من طاقات الافراد والجماعات وتدفق المعلومات داخل المنظمة ودرجة التكامل بين أهداف المنظمة والانفراد " .

كما أنها تمثل عنصر أساسي في مدى التعرف على نجاح المنظمة وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد للباحثين في مجال الادارة بدراسة الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة في فعاليات المنظمات لا زال من بين الموضوعات المثيرة للجدل .

لعل الاهتمام الكبير بموضوع التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية دفعنا الى دراسة هذا الموضوع والمتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

وهذا ما يادرننا الى طرح التساؤل الآتي :

-هل للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ؟

ومنه نشق التساؤلات الفرعية التالية :

-هل دراسة الوسائل والأهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ؟

-هل دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ؟

-هل توجيهات الادارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ؟

### 3- فرضيات الدراسة :

#### 3-1- الفرضية العامة :

- للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

#### 3-2- الفرضيات الجزئية :

- دراسة الوسائل والأهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

- دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

- توجيهات الادارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

#### 4- أهداف الدراسة :

- ابراز الايجابيات والفوائد للتخطيط الاستراتيجي

- معرفة الاسس النظرية لوظيفة التخطيط الاستراتيجي بالاضافة إلى مساهمتها ودورها في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

- إجراء إستطلاع ميداني يكون بمثابة إطلالة على الواقع العملي للمنشأة كعينة مختارة تكون دليلا بسيطا عن مجتمع المنشآت الرياضية .

- معرفة إذا كانت طريقة تطبيق المنشأة لوظيفة التخطيط تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة

- توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية

- تنبيه المسيرين للمنشآت الرياضية بالدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط في المنشآت الرياضية .

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع

## 5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الهامة ، وهو التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية ، حيث أن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف التي تشهدها بيئة المنشأة الرياضية ، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول المنشآت الرياضية في القطاع الرياضي الذي يعتبر من أهم القطاعات ، بالإضافة للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ، وبذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة وما نصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه المنشآت في الرفع من الفعالية التنظيمية لمختلف أفرادها.

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للأبحاث

## 1- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تهدف إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ، ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها ، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها.

قمت بزيارة ميدانية قبل الشروع في هذه الدراسة إلى مقر المركب الرياضي 20 أوت 1955 حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية في المنشأة الرياضية .

### -المجال الزمني :

انطلقت في إنجاز الدراسة أواخر شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي ، كانت البداية بالجانب النظري حيث قمت من خلالها بجمع المعلومات المتعلقة حول التخطيط الاستراتيجي والفعالية التنظيمية .

### -المجال المكاني :

المركب الرياضي 20 أوت 1955 برج بوعريريج

## 2- ضبط متغيرات الدراسة :

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين هما المتغير المستقل والمتغير التابع .

**1-2- المتغير المستقل :** إن المتغير المستقل هو عبارة عن السبب في الدراسة ، وفي دراستنا المتغير المستقل هو التخطيط الاستراتيجي .

**2-2- المتغير التابع :** المتغير التابع هو نتيجة للمتغير المستقل ، وفي دراستنا هو : الفعالية التنظيمية .

### 3- المنهج المتبع في الدراسة :

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط الغير مرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج .

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولته في دراستي ، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحتها فإنني اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا .

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا ، فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها، أما الثاني فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه النظرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة للدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تفيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها .

#### 4- مجتمع وعينة الدراسة :

#### 4-1- مجتمع الدراسة : يعرف grawtiz المجتمع على أنه : مجموعة منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي

ترتكز عليها الملاحظات .(موريس أنجرس ، 2004 ، ص 29).

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر والتي يجري عليها التقصي .(رشيد زرواتي ، 2002 ، ص 119).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها ، ومجتمع الدراسة يتكون من إداريي المركب الرياضي 20 أوت 1955 برج بوعريريج والبالغ عددهم 34 حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من المركب وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

#### 4-2- عينة البحث وكيفية اختيارها : لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل (الحصص

الشامل) ، وذلك راجع إلى أن عدد إداريي مركب 20 أوت 1955 قليل ويقدر ب34 وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المركب ، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل . فتمثلت عينة البحث في : 27 فرد بعد حذف 7 أفراد قمنا بإجراء الدراسة الإستطلاعية عليهم .

#### 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

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

#### 6- الخصائص السيكومترية للأداة

#### 6-1- ثبات الأداة (الاستبيان):

الثبات يعتبر عامل في عملية تقنين الاستبيان ، وهو يعني أن يكون الاستبيان على درجة عالية من الدقة والإستقرار في النتائج المحصل عليها . ويشير رايتسون وجاسمان وآخرون إلى أن الثبات يعني درجة ثبات ما يقيسه الإستبيان .

حيث قام الطالب بتوزيع الاستبيان في المرحلة الأولى على عينة من الموظفين الإداريين بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 وبلغ عددهم 7 بغية التعرف على مدى صلاحية الأداة المستعملة في الدراسة وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا باتباع طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتيجة كالآتي :

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم 01 يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل :

محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	النتيجة
01 المحور الأول	0.978	7	ثابت
02 المحور الثاني	0.966	7	ثابت
03 المحور الثالث	0.970	6	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0.990	20	ثابت

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.987 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1) ، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

**6-2- صدق الاستبيان :**

تم تصميم إستمارة الاستبيان الموجهة للموظفين الإداريين بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 ببرج بوغريج وقد قسمت إلى ثلاث محاور رئيسية ولمعرفة صدق المحتوى تم اللجوء إلى عدد من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في مجال البحث العلمي للحكم عليها . وطلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم في مدى وضوح أسئلة أداة الدراسة ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله ، إذ تم عرض الإستمارة على 03 محكمين من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لولاية المسيلة ، حيث أبدوا آرائهم وقد تم تعديل بعض العبارات وبعدها تم التصميم النهائي للاستبيان ، بالإضافة إلى إيجاد معامل الصدق . وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات المحور

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول :

جدول رقم 02 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الرقم
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	1.000	01
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.827**	02
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.784**	03
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.915**	04
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.826**	05
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.891**	06
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.915**	07
قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14			

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الأول. أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني :

جدول رقم 03 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني .

الرقم	معامل الارتباط	Sig مستوى المعنوية	النتيجة
01	1	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
02	0.975**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
03	0.922**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
04	0.803**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	0.669**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	0.949**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
07	0.840**	0.000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثاني .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث :

جدول رقم 04 يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الرقم
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	1.000	01
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.874**	02
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.908**	03
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.795**	04
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.953**	05
يوجد ارتباط دال إحصائيا	0.000	0.924**	06

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان جميع فقرات ترتبط مع المحور الثالث .أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة ٢ الجدولية، كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01 , 0.05 في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

**7- الأساليب الإحصائية :**

-الحزم الإحصائية (spss):هي احد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة ، وأهم هذه الخصائص بساطة الإستخدام وسهولة الفهم .

ثم استخدام البرنامج الإحصائي spss الإصدار رقم 22.

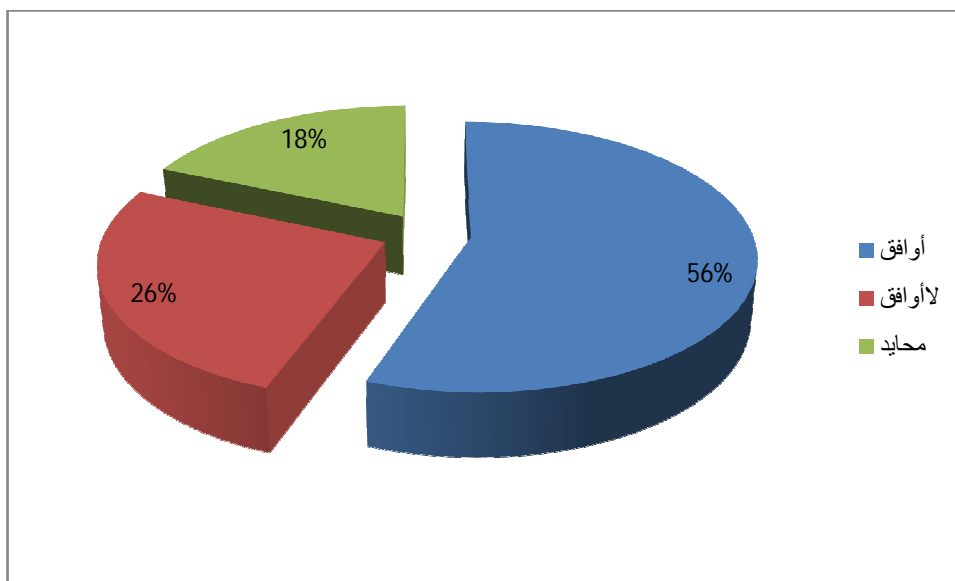
الفصل الرابع

عرض النتائج وتطبيقاتها وتفسيرها

المحور الاول : دراسة الوسائل و الاهداف التي تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية  
 العبارة رقم ( 01 ): يشارك المسئولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من  
 فعالية المنشأة الرياضية

جدول رقم:05 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 01 من المحور 01

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دالة إحصائياً	2	0.05	5.991	6.222	56%	15	أوافق
					26%	7	لا أوافق
					18%	5	محايد
					100%	27	المجموع



الشكل رقم 01 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 01 من المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة ( يشارك المسئولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من فعالية المنشأة الرياضية ) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 56 % و بنسبة 18 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 6.222 وهي اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة

## الفصل الرابع ..... عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة ( يشارك المسئولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من فعالية المنشأة الرياضية ) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

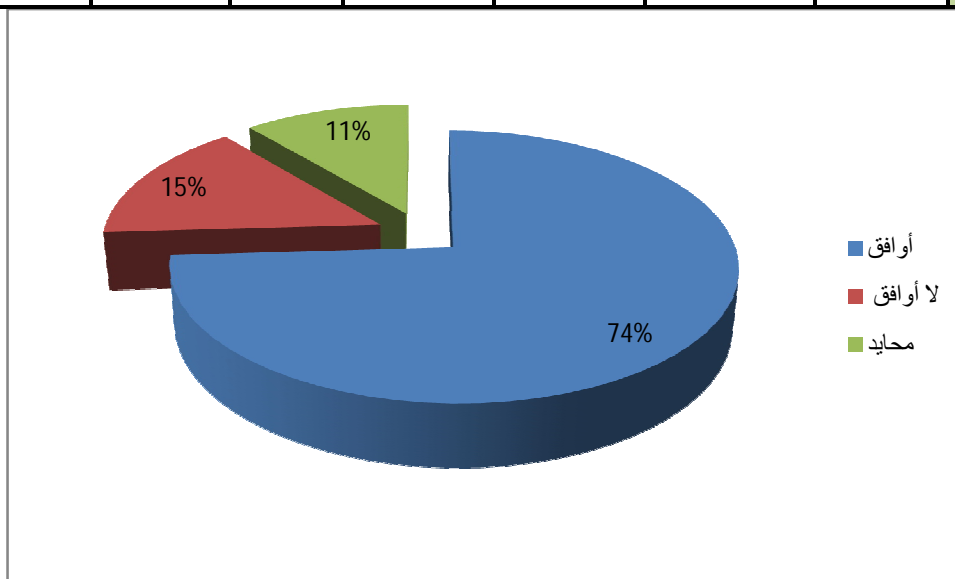
الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين يؤكدون على مشاركة المسؤولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية . مما يدل على أن المسيرين على دراية بأهمية المشاركة في تحديد الأهداف الخاصة بالمنشأة .

العبارة رقم (02): تلعب مصادر المعرفة دورا هاما في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

جدول رقم:06 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 02 من المحور 01

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دالة إحصائياً	2	0.05	5.991	20.222	74%	20	أوافق
					15%	4	لا أوافق
					11%	3	محايد
					100%	27	المجموع



الشكل رقم 02 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 02 من المحور 01

## الفصل الرابع ..... عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (تلعب مصادر المعرفة دورا هاما في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 74 % و بنسبة 11 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كبا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كبا2 المحسوبة تساوي 20.222 وهي أكبر من كبا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة (تلعب مصادر المعرفة دورا هاما في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

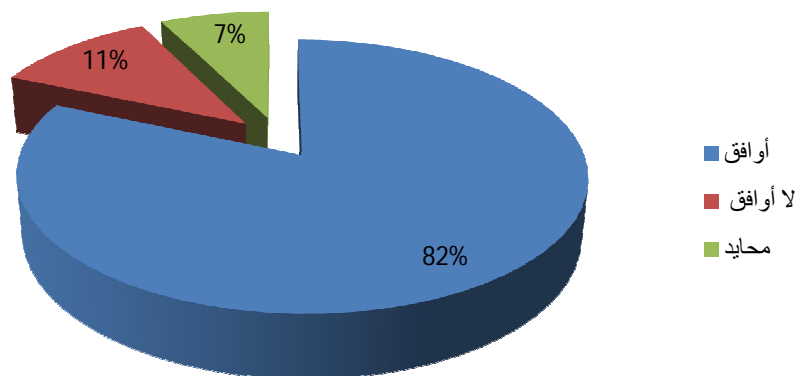
### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين يرون أن المصادر المعرفية تلعب دورا هاما في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية وهذا ما يؤكد على أن المستوى العلمي يلعب دورا مهما في عملية التخطيط الاستراتيجي .

العبارة رقم (03): التحفيز المادي له أثر كبير في رفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

جدول رقم 07 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 03 من المحور 01

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كبا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	22	82%	5.991	28.222	0.05	2	دالة إحصائياً
لا أوافق	3	11%					
محايد	2	7%					
المجموع	27	100%					



**الشكل رقم 03 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 03 من المحور 01**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة ( التحفيز المادي له أثر كبير في رفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 82 % و بنسبة 7 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كاسي 2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كاسي 2 المحسوبة تساوي 28.222 وهي أكبر من كاسي الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة (التحفيز المادي له أثر كبير في رفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

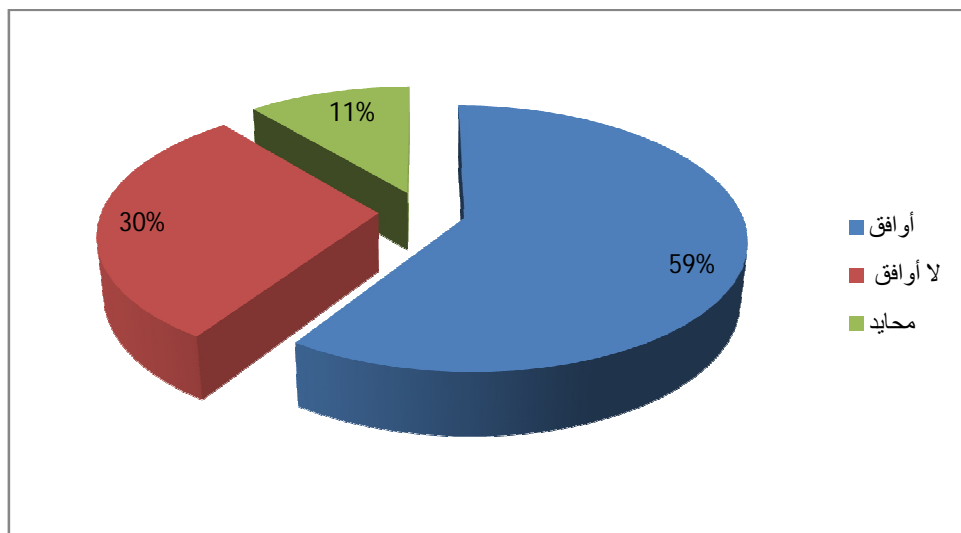
**الاستنتاج:**

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على دور الحوافز المادية في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ، وهذا ما يدل على أن الجانب المادي يؤثر كثيراً على أداء العامل داخل عمله .

**العبارة رقم ( 04) :** كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء في المنشأة الرياضية

**جدول رقم: 08 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 04 من المحور 01**

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كاسي 2		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	16	59%			0.05	2	دالة إحصائياً
لا أوافق	8	30%					
محايد	3	11%	5.991	9.556			
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 04 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 04 من المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء في المنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 59% و بنسبة 11% ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 9.556 وهي اكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة ( كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء في المنشأة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

#### الاستنتاج:

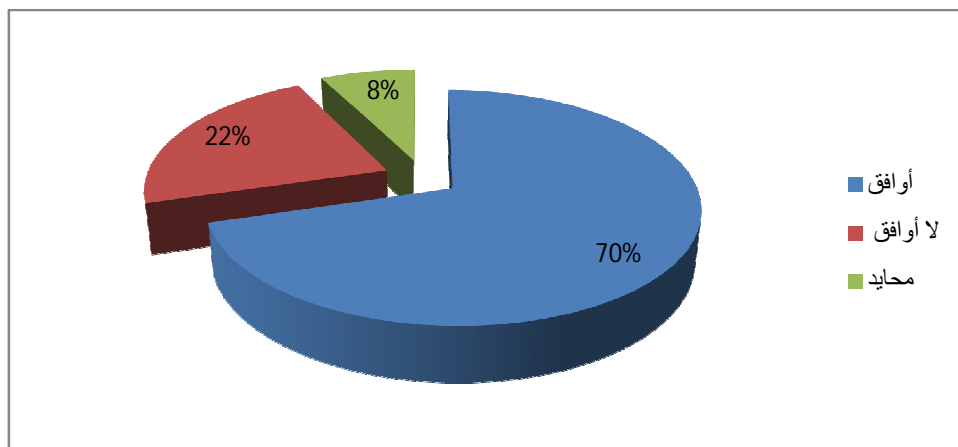
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم الإداريين بالمنشأة يرون أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء في المنشأة الرياضية وهذا له دلالة على أن هذه وسيلة ناجحة لتحقيق التقدم في الأداء .

العبارة رقم ( 05) : المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى دلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	19	70%					

دالة إحصائياً	2	0.05	5.991	17.556	22%	6	لا أوافق
					8%	2	محايد
					100%	27	المجموع

جدول رقم: 09 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 05 من المحور 01



الشكل رقم 05 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 05 من المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 70 % و بنسبة 8 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 17.556 وهي اكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة (المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

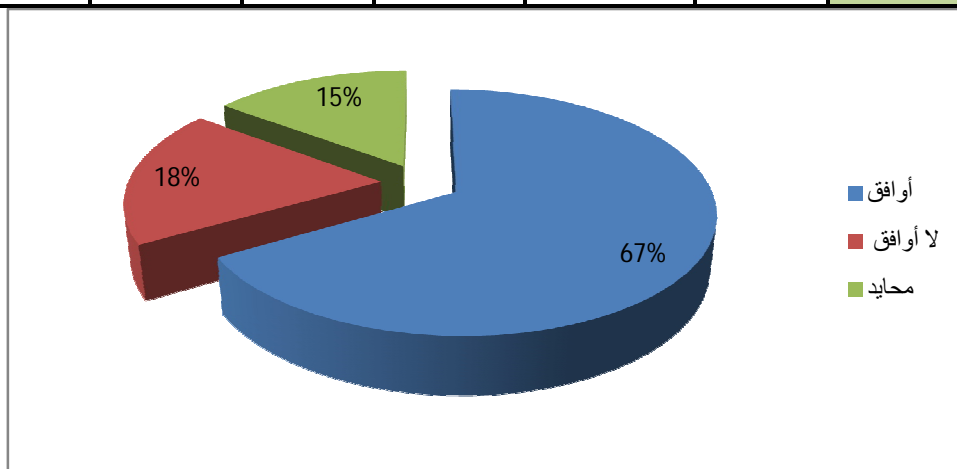
#### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على دور المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية وهذا ما يدل أن لعملية المراقبة دور كبير في تحسين فعالية أداء العاملين داخل المنشأة .

العبارة رقم ( 06) : الرقابة تعمل على تسيير لعمل اتجاه تحقيق المؤسسة

جدول رقم: 10 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 06 من المحور 01

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	18	67%					
لا أوافق	5	18%					
محايد	4	15%	5.991	13.556	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 06 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 06 من المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (الرقابة تعمل على تسيير لعمل اتجاه تحقيق أهداف المنشأة) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 67% و بنسبة 15% (محايد)، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 13.556 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة (الرقابة تعمل على تسيير لعمل اتجاه تحقيق أهداف المنشأة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

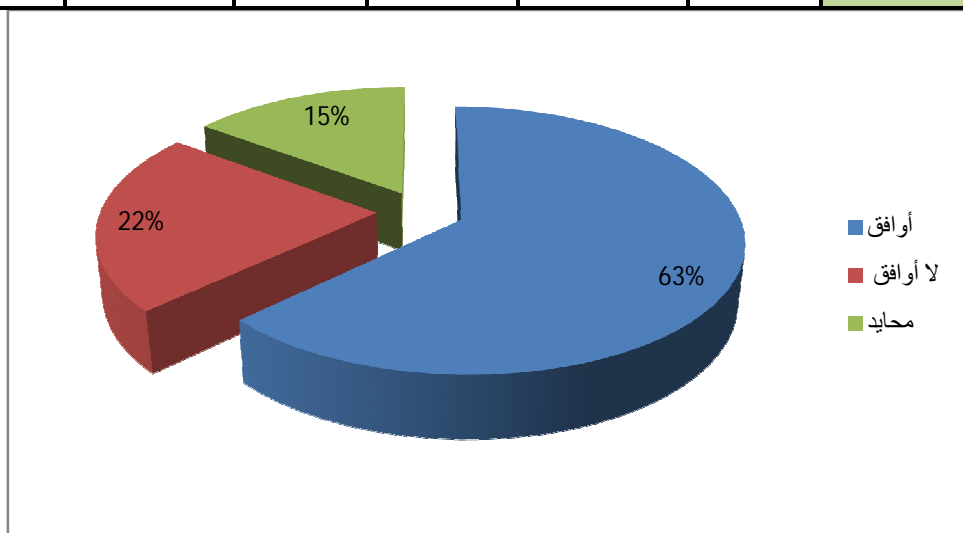
#### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المنشأة ذلك أن المسيرين حريصين على مراقبة جميع أنشطة الإداريين داخل المنشأة بهدف الرفع من فاعليتهم التنظيمية .

العبارة رقم (07) : للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف

جدول رقم: 11 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 07 من المحور 01

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى دلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	17	63%					
لا أوافق	6	22%					
محايد	4	15%	5.991	10.889	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 07 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 07 من المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 63% و بنسبة 15% (محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 10.889 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة (للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

#### الاستنتاج:

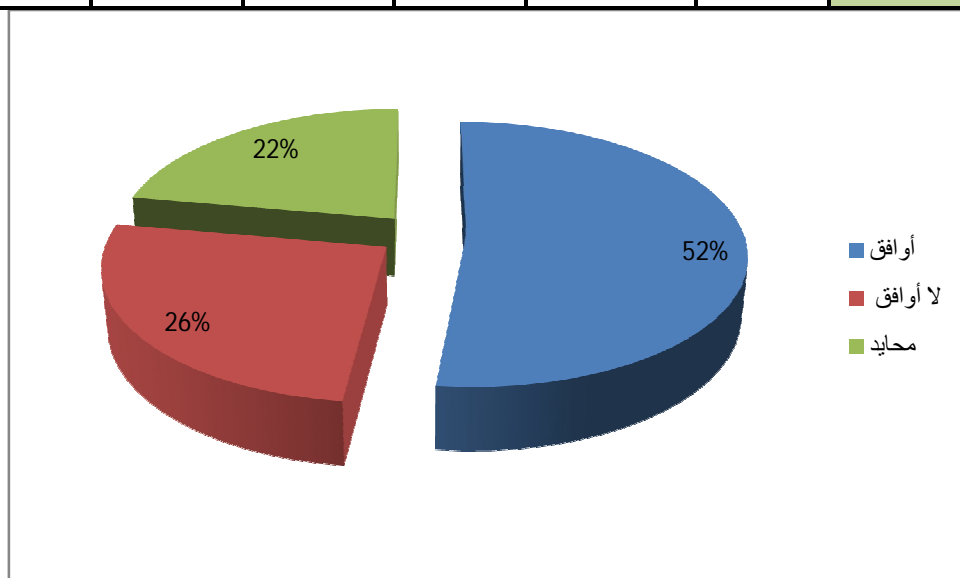
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أن للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف وهذا ما يدل أن للقيادة الفعالة دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة وهي الرفع من الفعالية التنظيمية للإداريين .

المحور الثاني : دراسة سياسة المشروع تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

العبارة رقم (08) : تتسم السياسات الموضوعية من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة

جدول رقم:12 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 08 من المحور 02

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	14	52%	5.991	4.222	0.05	2	غير دالة إحصائياً
لا أوافق	7	26%					
محايد	6	22%					
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 08 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 08 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (تتسم السياسات الموضوعية من قبل

المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 52 % و بنسبة

22 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية

للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 4.222

وهي اصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على

أن عبارة (تتسم السياسات الموضوعية من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة) غير دالة

إحصائياً فيما بين أفراد العينة.

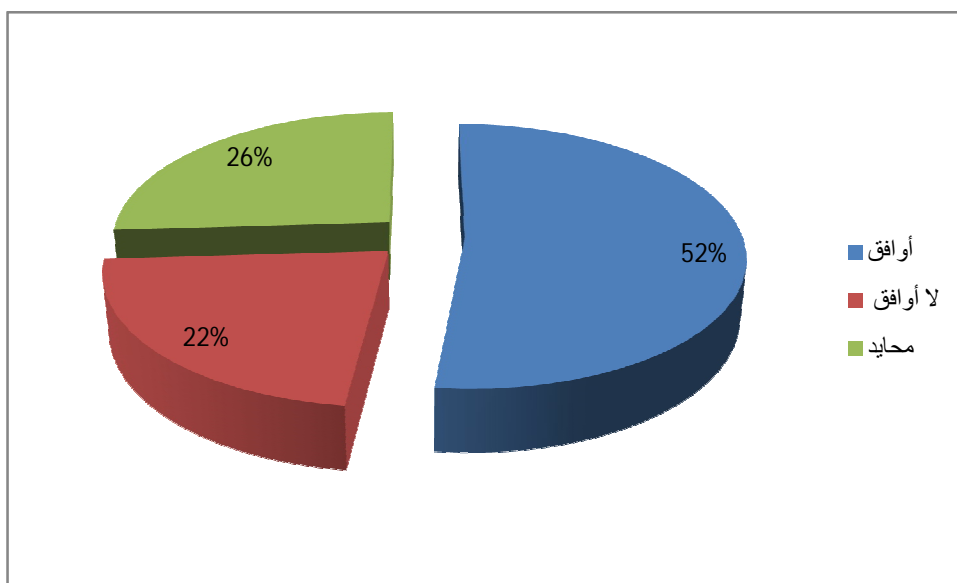
**الاستنتاج:**

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه تتسم السياسات الموضوعية من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة و هذا ما يدل على أن إدارة المنشأة تضع خطط بديلة لمواجهة مختلف المشاكل .

**العبارة رقم (09) :** تعمل ادره المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	14	%52					
لا أوافق	6	%22					دالة غير
محايد	7	%26	5.991	4.222	0.05	2	إحصائياً
المجموع	27	%100					

جدول رقم:13 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 09 من المحور 02



الشكل رقم 09 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 09 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (تعمل ادارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 52 % و بنسبة 26 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 4.222

وهي اصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة (تعمل ادارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) غير دالة إحصائيا فيما بين أفراد العينة.

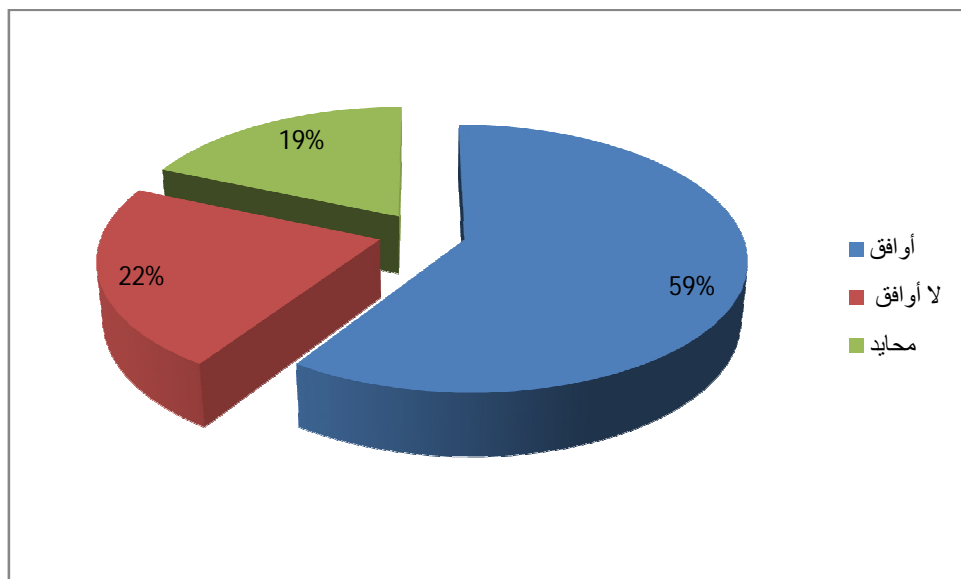
#### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه تعمل ادارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ومنه نستنتج أن إدارة المنشأة تعمل دائما على توفير الظروف الملائمة للإداريين لمساعدتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي .

العبارة رقم (10) : تعمل الهيئة على تحديد نظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء

جدول رقم:14 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 10 من المحور 02

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى دلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	16	59%					
لا أوافق	6	22%					
محايد	5	19%	5.991	8.222	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	27	100%					



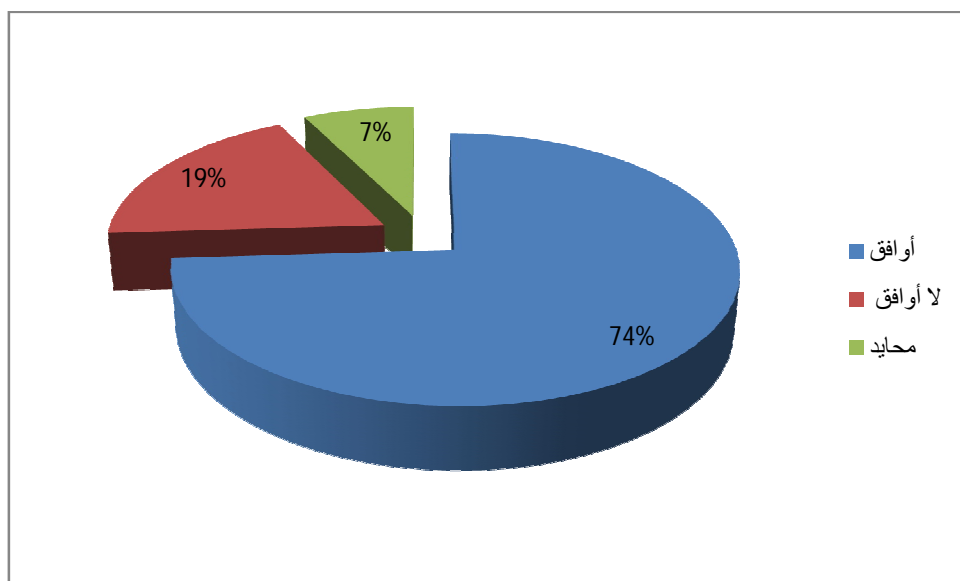
الشكل رقم 10 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 10 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة ( تعمل الهيئة على تحديد نظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 59% و بنسبة 19% (محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 8.222 وهي اكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة ( تعمل الهيئة على تحديد نظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة رقم (11) : تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة في الخطة في مواعيدها المحددة لرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

جدول رقم:15 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 11 من المحور 02

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	20	74%	5.991	20.667	0.05	2	دالة إحصائياً
لا أوافق	5	19%					
محايد	2	7%					
المجموع	27	100%					



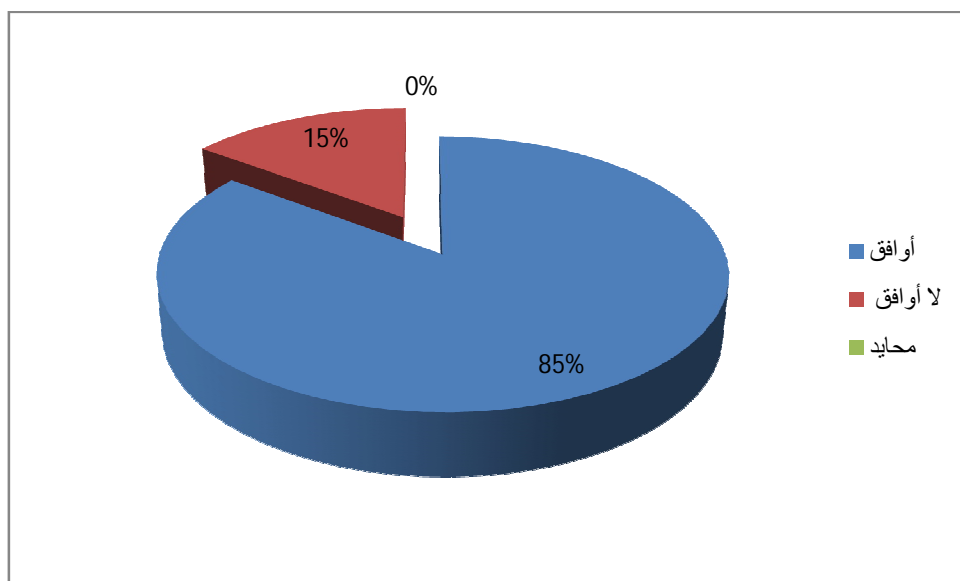
الشكل رقم 11 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 11 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموسوعة في الخطة في مواعيدها المحددة لرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 74% و بنسبة 7% (محايد)، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 20.667 وهي اكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة (تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموسوعة في الخطة في مواعيدها المحددة لرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

العبارة رقم (12) : لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية.

جدول رقم:16 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 12 من المحور 02

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	23	85%			0.05	1	دالة إحصائياً
لا أوافق	4	15%					
محايد	0	0%	3.841	13.370			
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 12 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 12 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 85 % و بنسبة منعدمة ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 13.370 وهي اكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 3.841 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=1 ، مما يدل على أن عبارة (لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

#### الاستنتاج:

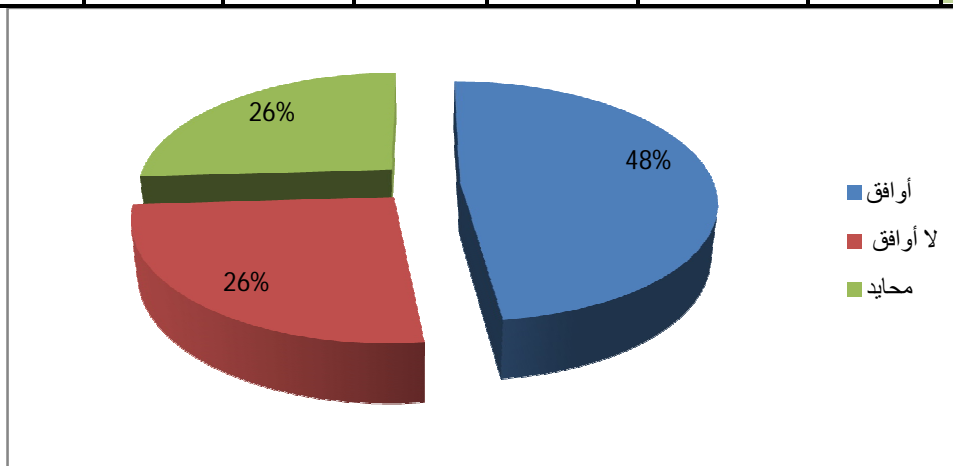
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ذلك أن الإداريين يعملون وفق برنامج مسطر يعمل على الرفع من الفعالية التنظيمية .

العبارة رقم (13) : لدى منشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين

جدول رقم: 17 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 13 من المحور 02

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية

			المجدولة	المحسوبة	48%	13	أوافق
دالة غير إحصائياً	2	0.05	5.991	2.667	26%	7	لا أوافق
					26%	7	محايد
					100%	27	المجموع



الشكل رقم 13 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 13 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 48 % و بنسبة 26 % ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 2.667 وهي اصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة (لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين) غير دالة إحصائياً فيما بين أفراد العينة.

#### الاستنتاج:

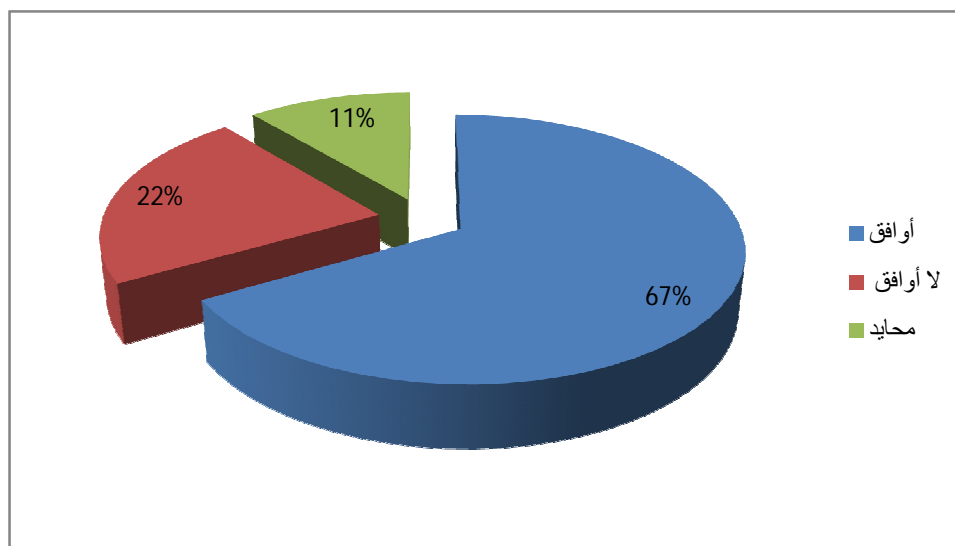
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين وهذا ما يدل على النظرة المستقبلية لإدارة المنشأة .

العبارة رقم (14) : الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>	مستوى دلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
----------	-----------	----------------	-----------------	-------------	-------------	-------------------

أوافق	18	67%	المحسوبة	المجدولة		
لا أوافق	6	22%	14.00	5.991	0.05	2
محايد	3	11%				
المجموع	27	100%				

جدول رقم:18 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 14 من المحور 02



الشكل رقم 14 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 14 من المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 67 % و بنسبة 11% ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 14.000 وهي اكبر من كا2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$  ، مما يدل على أن عبارة (الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

#### الاستنتاج:

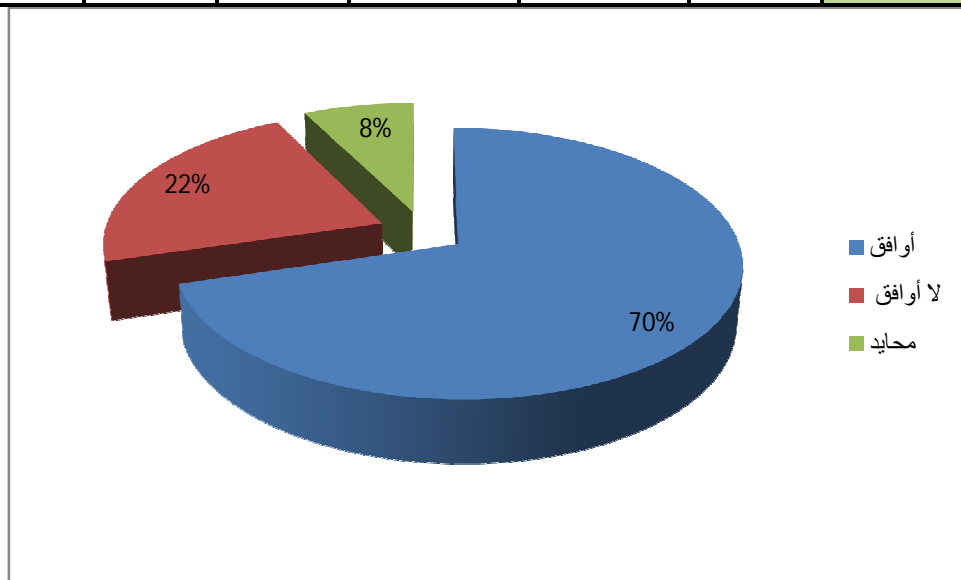
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أن الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها وهذا ما يدل على أن إدارة المنشأة تعمل وفق خطة إستراتيجية جيدة وذلك تفاديا لأي مشاكل مستقبلية .

المحور الثالث : توجيهات الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

العبارة رقم (19):تعمل إدارة المنشأة على تشجيع العاملين للمشاركة في عملية التخطيط من أجل الرفع من الأداء

جدول رقم:15 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 15 من المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	19	70%					
لا أوافق	6	22%					
محايد	2	8%	5.991	17.556	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 15 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 15 من المحور03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (توجيهات الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح ( موافق)بنسبة 70 % و بنسبة 8% ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 17.556 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة

## الفصل الرابع ..... عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

(توجيهات الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

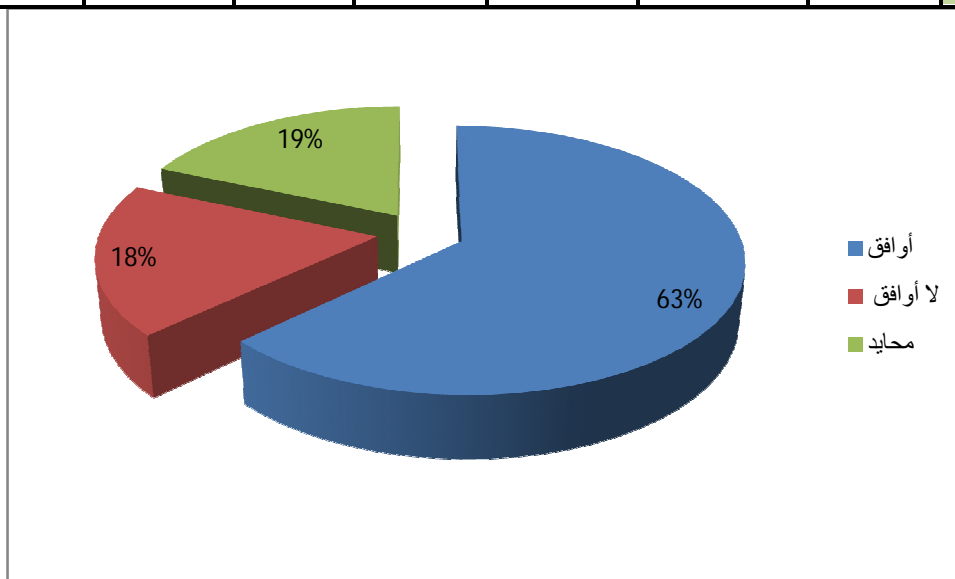
**العبارة رقم (16):** تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية

### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أن توجيهات الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ومنه نستنتج أن إدارة المنشأة تعمل على تصحيح جميع الأخطاء تجنباً لمختلف المشاكل .

جدول رقم 20 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 16 من المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	17	63%					
لا أوافق	5	18%					
محايد	5	19%	5.991	10.667	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 16 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 16 من المحور 03

## الفصل الرابع ..... عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 63% و بنسبة 19% (محايد)، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب  $\chi^2$  والمبين في الجدول أعلاه نجد أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة تساوي 10.667 وهي أكبر من  $\chi^2$  الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df=2$ ، مما يدل على أن عبارة (تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

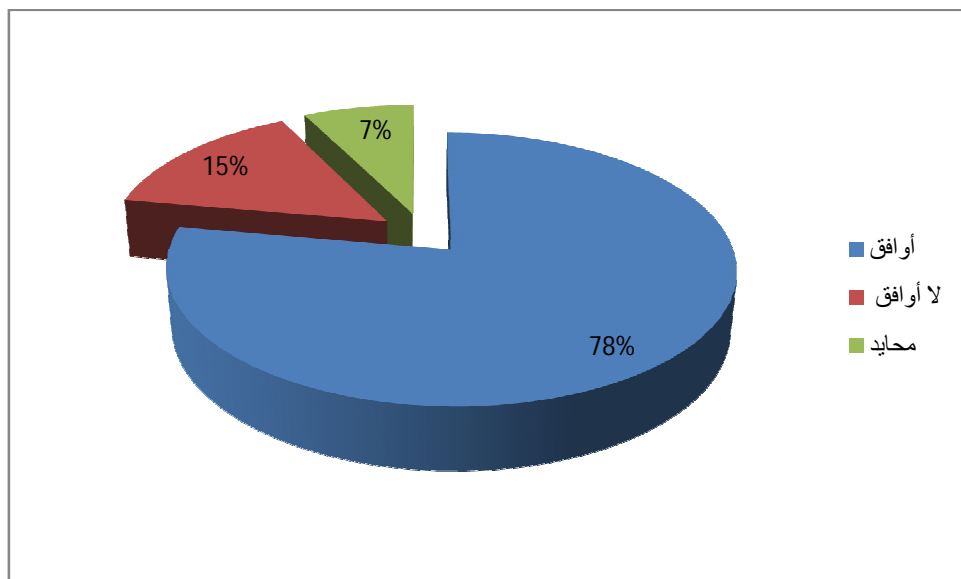
### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية وهذا ما يدل على أنه هناك تواصل بين إدارة المنشأة والإداريين .

العبارة رقم (17): عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة

### جدول رقم: 21 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 17 من المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	$\chi^2$		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	21	78%					
لا أوافق	4	15%					
محايد	2	7%	5.991	24.222	0.05	2	دالة إحصائياً
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 17 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 17 من المحور 03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 78% و بنسبة 7% (محايد)، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب ك2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة ك2 المحسوبة تساوي 24.222 وهي أكبر من ك2 الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df = 2$ ، مما يدل على أن عبارة (عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

#### الاستنتاج:

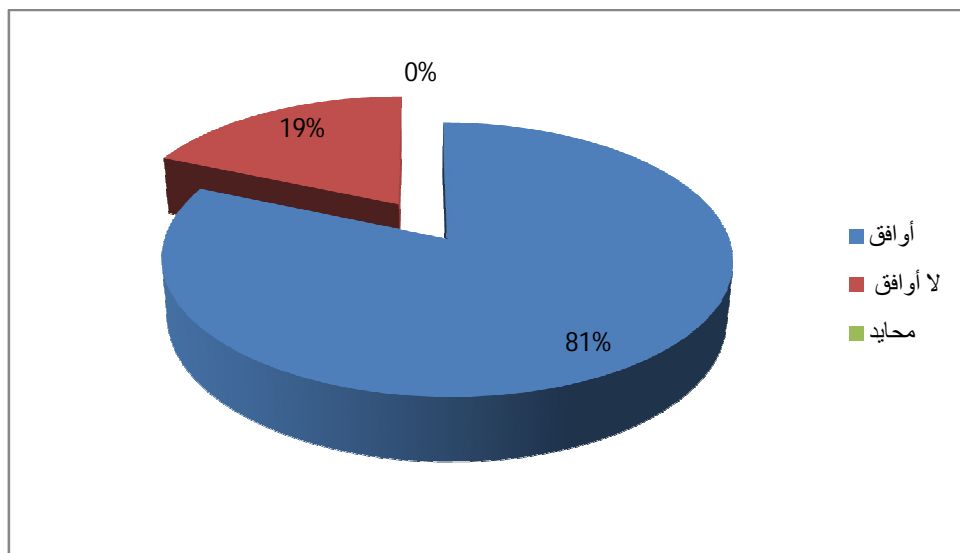
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة وهذا ما يدل على أن الجانب البشري لا يقل أهمية عن الجانب المادي في تنفيذ الخطط داخل المنشأة الرياضية .

العبارة رقم (18): يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	ك2		مستوى دلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	22	81%					

دالة إحصائياً	1	0.05	3.841	10.704	5	19%	لا أوافق
					0	0%	محايد
					27	100%	المجموع

جدول رقم: 22 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 18 من المحور 03



الشكل رقم 18 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 18 من المحور 03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 81% و بنسبة منعدمة (محايد)، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا2 والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا2 المحسوبة تساوي 10.704 وهي أكبر من كا2 الجدولة 3.841 عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  و درجة الحرية  $df = 1$ ، مما يدل على أن عبارة (يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

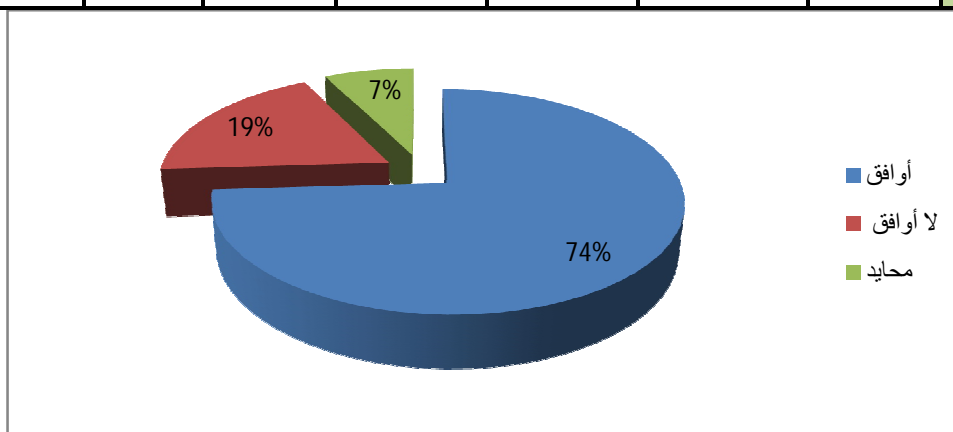
#### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه يساهم الرئيس المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجه الإداريين في العمل لأن هناك إتصال نازل و مباشر بين المسيرين و المرؤوسين .

العبارة رقم (19): القرارات و المعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

جدول رقم 23 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 19 من المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	20	74%	5.991	20.667	0.05	2	دالة إحصائياً
لا أوافق	5	19%					
محايد	2	7%					
المجموع	27	100%					



الشكل رقم 19 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 19 من المحور 03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة ( القرارات و المعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) معظمها كانت لصالح ( موافق) بنسبة 74 % و بنسبة 7% ( محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 20.667 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة (القرارات و المعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الإستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أن القرارات و المعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ذلك أن المعلومات

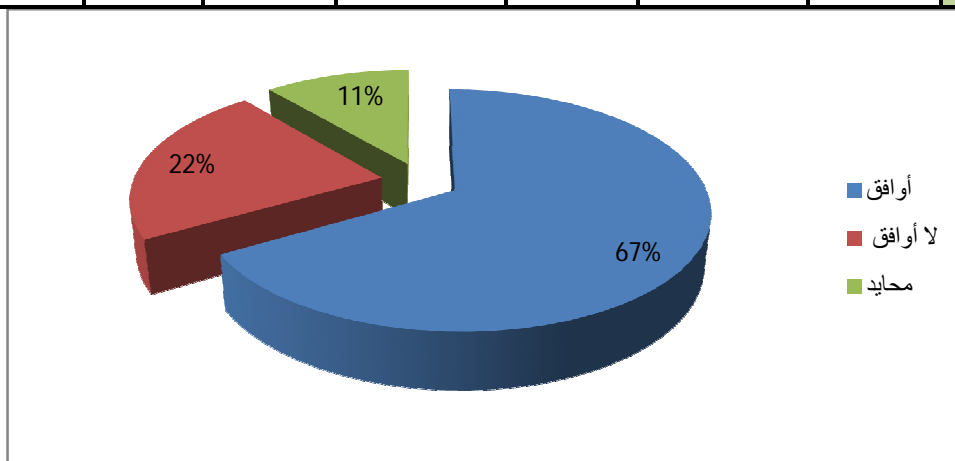
## الفصل الرابع ..... عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

تكون عبارة عن توصيات و حلول للمشاكل و الصعوبات التي قد تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية داخل المنشأة .

العبارة رقم (20):تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء

جدول رقم:24 يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم: 20 من المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
أوافق	18	67%					
لا أوافق	6	22%					
محايد	3	11%					
المجموع	27	100%	5.991	14.00	0.05	2	دالة إحصائياً



الشكل رقم 20 : رسم بياني يوضح إجابات العينة على العبارة رقم : 20 من المحور03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول عبارة (تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء) معظمها كانت لصالح (موافق) بنسبة 67 % و بنسبة 11% (محايد) ، وهذا يعبر على درجة رضا أفراد العينة على هذا البعد ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي 14.000 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة 5.991 عند مستوى دلالة = 0.05  $\alpha$  و درجة الحرية df=2 ، مما يدل على أن عبارة (تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء) لها دلالة إحصائية فيما بين أفراد العينة.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين بالمنشأة يؤكدون على أنه تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء ومنه نستنتج أن إدارة المنشأة تسعى جاهدة إلى القضاء على مختلف مشاكل الأداء .

### مقارنة النتائج بالفرضيات :

**الفرضية الأولى : دراسة الوسائل والأهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .**  
من خلال اطلاعنا على النتائج المجدولة ، بتوزيع الاستبيان على إداريي المركب الرياضي 20 أوت 1955 بـ برج بوعريريج وجدنا نتائج الفرضية الأولى مطابقة لها ، والتي انصب محتواها حول دور دراسة الوسائل والأهداف في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية حيث تبين لنا أن الأسئلة المطروحة من (1- 7) كانت تبحت عن إجابات للفرضية حيث نجد أن نسبة 56 من الإداريين يؤكدون مشاركة المسؤولين في تحديد الأهداف التي تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 1 كما أكد 82 من الإداريين على الدور الذي تلعبه الحوافز المادية في الرفع من فعاليتهم داخل المنشأة وهذا ما يبينه الجدول رقم 3 كما ذكر 67 و63 من الإداريين بدور الرقابة والقيادة الفعالة في الرفع من الفعالية التنظيمية داخل المنشأة الرياضية ، وهذا ما يدل أن معظم الإجابات دلت على الدور الذي تلعبه دراسة الوسائل التي تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية حيث تعمل على تذليل الصعوبات التي يمكن أن تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي ، كما أنها تساعد الإدارة في وضع الأهداف المناسبة لعملية التخطيط للحاق بركب المنشآت المتقدمة . وهو ما ينطبق جزئيا مع دراسة عمر نصر الله قشطة 2004 . وعليه فالفرضية الأولى تحققت .

### الفرضية الثانية : دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

من خلال الفرضية الثانية والتي تطرقت فيها إلى دور سياسة المشروع للرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية فإن الأسئلة المطروحة من (08-14) معظم إجاباتها كانت مؤيدة للفرضية رقم 02 حيث نجد أن نسبة 52 من إجابات أفراد العينة حول عبارة تتسم السياسات الموضوعية من قبل الإدارة بالمرونة حيث تسمح بوضع خطط بديلة كانت بالموافقة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 08 كما نجد أن نسبة 59 من الإداريين أكدوا على أن الهيئة تعمل على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي ، وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء مثلما هو موضح في الجدول رقم 10 بالإضافة إلى 74 منهم أكدوا على أن الهيئة تعمل على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية في الخطة في مواعيدها المحددة وذلك بهدف رفع فعالية الأداء كما هو مبين في الجدول رقم 11 وفي الأخير نجد أن 67 منهم أكدوا على أن الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة

تساعد على الرفع من فعالية الأداء مقابل 22 لم يوافقوا على هذا الطرح ، وكل هذا يدل على دور دراسة سياسة المشروع للرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ، حيث أن السياسات هي المرشد للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس إستراتيجيات المشروع مع سياساته ، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم نشاط يرضي رغبات المشارك بصورة مستمرة ، فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار إستراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعة ، ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الإستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت يسعى إلى تحسين موقف المشروع وما دامت الإستراتيجية تستحق هذا النفع فلا مانع من أن نغض النظر مؤقتا على مثل هذا التعارف ، وهذا ما يتوافق مع ما جاء به أحمد ماهر في كتابه . ومنه فالفرضية الثانية تحققت .

### الفرضية الثالثة : توجيهات الإدارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

من خلال دراستنا للفرضية الثالثة التي كانت حول دور توجيهات الإدارة في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ، تبين لنا بكل وضوح توافق الإجابات المستنتجة من الأسئلة المطروحة لهذه الفرضية حيث نستخلص أنه لا يمكن تحقيق فعالية تنظيمية كبيرة دون القيام بتوجيهات للإداريين وذلك لتحفيزهم و تشجيعهم على بذل أقصى مجهود حيث أن تركيبة الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم ، تعليمهم ، مهاراتهم ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الخطة ، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمديرين في وضع الخطة وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان وهذا ما ينطبق مع ما جاء به أحمد ماهر في كتابه وعليه فالفرضية الثالثة قد تحققت .

### مقارنة النتائج بالفرضية العامة :

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية ، وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشأة الرياضية . حيث كشفت الدراسة إلى أنه كلما اتجهت المنشأة إلى التخطيط الإستراتيجي كلما تحققت أهدافها بطريقة سهلة ويسيرة ومنظمة حيث أن التخطيط هو التبصر بالشكل المثالي للمنشأة في المستقبل . ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي تنص على أن: للتخطيط الإستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

الفصل الخامس

استجابات واقتراحات

### الاستنتاج العام:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تندرج ضمن مجال الإدارة الرياضية الذي يعتمد فيها على دراسة جانب تسيير المنشآت الرياضية ويعالج الطالب موضوع يندرج ضمن التسيير الرياضي والمتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشآت الرياضية وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تنص على الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، وهذا يدل أن الأساليب التسييرية المنتهجة في المنشآت الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية .

بعد تحليل نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أن دراسة الوسائل والأهداف تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية وهذا ما يبرز أهمية دراسة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة إذ لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال دراسة علمية دقيقة .

وبعد تحليل نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على دور دراسة سياسة المشروع في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، إذ تساعد دراسة السياسة المتبعة في إيجاد صياغة مناسبة للخطة الإستراتيجية من طرف صناع القرار .

وانطلاقاً من تحليل الفرضية الثالثة والتي تنص على مساهمة توجيهات الإدارة في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، إذ تلعب توجيهات المسؤولين دوراً بارزاً في تسهيل عملية التخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين .

### الاقتراحات والتوصيات :

انطلاقاً من النتائج التي أظهرتها الدراسة ، واعتماداً على تحليل ومناقشة النتائج من قبل الباحث يمكن طرح بعض التوصيات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار وترتقي بالمستوى الأدائي للمنشآت الرياضية في المجال التسييري المبني على الأساس الإستراتيجي :

- اعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين ، للارتقاء بمستوى أدائهم داخل المنشأة وتوفير مناخ تنظيمي يمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية على مستوى التسيير داخل المنشأة الرياضية ، وذلك من خلال تطوير البنية الداخلية للمنشآت الرياضية بصفة عامة والإعتماد على أساليب الإشراف ، وتحسين المنظومة القانونية بشكل يساعد على تطبيق أساليب التخطيط الإستراتيجي داخل هذه المنشأة .

- أهمية وجود إدارات متخصصة بالهيئات الرياضية وهذا لكي تتوفر ثقافة وفعالية تنظيمية لهيئاتنا الرياضية .

- وضع طرق أكثر فعالية وإيجابية لصنع القرار بالمنشأة الرياضية .

- تطوير الجانب الإداري بالمنشأة الرياضية من خلال اعتماد تقنيات تكنولوجية جديدة من شأنها أن تقلل من الإجراءات الإدارية التي تثقل كاهل الإدارة القائمة على المنشأة الرياضية بصفة عامة ، ومحاوله تحديد مهام الموظفين بدقة ، وتجسيد سلوك إبداعي يسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية على مستوى هذه المنشآت .

- قيام المسؤولين في المنشآت الرياضية بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المنشأة الرياضية .

#### الآفاق المستقبلية :

كما يبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين في دراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي ومساهمته في الرفع من الفعالية التنظيمية من خلال دراسة التغيرات البيئية المحيطة بالهيئات الرياضية في تحديد إستراتيجيتها المستقبلية وتناول عدة أنماط تسييرية مبنية على أساس استراتيجي في منشآت رياضية أخرى واستخدام أساليب وأدوات لجمع البيانات تختلف عن الأساليب التي استعملتها في الدراسة الحالية ، مما يساعد في الحصول على نتائج قد تفيد في تقديم اقتراحات تسهم في الرقي بالمجال الإداري الرياضي بالمنشآت الرياضية في بلادنا .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الكتب :

- (1) إبراهيم عبد المقصود ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ، الإسكندرية، 2003 .
- (2) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار النهضة العربية ، دط، مصر ، 2001 .
- (3) أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
- (4) أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- (5) إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عامة وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- (6) حسن حريم ، المبادئ الإدارية الحديثة ، دار الحامد للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2006 .
- (7) رشيد زرواتي ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط 1 ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 .
- (8) سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التفكير الإداري ، ط 2 ، مركز وايد سرقيس للاستشارات والتطور الإداري ، القاهرة ، 1988 .
- (9) علي عبد الهادي مسلم ، تحليل وتصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- (10) محمد قاسم القيروتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر، عمان ، 2000 .
- (11) موريس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبه للنشر الجزائر ، 2004 .
- (12) مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 .
- (13) ناديا العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- (14) ناصر دادي عدوان ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، دط، 2001 .

الرسائل والأطروحات :

- 1) أسامة حسيني ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حاسي مسعود ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة ورقلة ، 2014.
- 2) بورزامة جمال ، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، دراسة ميدانية للمركب الأولمبي وفروعه ، والاتحادية الجزائرية لكرة القدم ، رسالة دكتوراه ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر ، 2013 .
- 3) صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية ، جامعة قسنطينة ، 2005 .
- 4) كمال قرابة ، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية ، دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجماعية ، رسالة ماجستير ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر ، 2012.

الدوريات والمنشورات العلمية :

- 1) بوداود عبد اليمين ، محاضرة في تسيير المنشآت الرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2006 .
- 2) مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة ، 1999 .

الجرائد والمراسيم والمناشير :

- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2005 ، العدد 71 .
- 2) المرسوم التنفيذي رقم (416 - 91) ، (02 - 11 - 1991).

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية .

\*دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 بـ برج بوعريـ ريج \*

أرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لرأيكم ولعلمكم أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي بحت ، وبإجابتكم هذه تكونوا قد ساهمتم في إثراء هذا البحث .

تقبلوا مني جزيل الشكر والتقدير .

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية .  
\*دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 بـ برج بوعريريج \*

أرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لرأيكم ولعلمكم أن المعلومات التي تدلون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي بحت ، وبإجاباتكم هذه تكونوا قد ساهمتم في إثراء هذا البحث .

تقبلوا مني جزيل الشكر والتقدير .

## الاستبيان

المحور الأول : دراسة الوسائل والأهداف التي تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

1- يشارك المسؤولون داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من فعالية المنشأة .

أوافق  لا أوافق  محايد

2- تلعب المصادر المعرفية دورا هاما في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة .

أوافق  لا أوافق  محايد

3- التحفيز المادي له أثر كبير في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

أوافق  لا أوافق  محايد

4- كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء .

أوافق  لا أوافق  محايد

5- المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة .

أوافق  لا أوافق  محايد

6- الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

أوافق  لا أوافق  محايد

7- للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف .

أوافق  لا أوافق  محايد

المحور الثاني : دراسة سياسة المشروع تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

8- تتسم السياسات الموضوعية من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة .

أوافق  لا أوافق  محايد

9- تعمل إدارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية

التنظيمية للمنشأة .

أوافق  لا أوافق  محايد

10- تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء .

أوافق  لا أوافق  محايد

11- تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية في الخطة في مواعيدها المحددة للرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة .

أوافق  لا أوافق  محايد

12- لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

أوافق  لا أوافق  محايد

13- لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين .

أوافق  لا أوافق  محايد

14- الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها .

أوافق  لا أوافق  محايد

## الاستبيان

- المحور الثالث : توجيهات الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .
- 15- تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط .  
أوافق  لا أوافق  محايد
- 16- تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية .  
أوافق  لا أوافق  محايد
- 17- عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة .  
أوافق  لا أوافق  محايد
- 18- يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل  
أوافق  لا أوافق  محايد
- 19- القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة.  
أوافق  لا أوافق  محايد
- 20- تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء .  
أوافق  لا أوافق  محايد

GET

FILE='E:\spss\2\2.sav'.  
DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.  
NPAR TESTS

/CHISQUARE=1 عبارة 2 عبارة 3 عبارة 4 عبارة 5 عبارة 6 عبارة 7 عبارة 8 عبارة 9 عبارة 10 عبارة 11 عبارة 12 عبارة  
13 عبارة 14 عبارة 15 عبارة 16 عبارة 17 عبارة 18 عبارة 19 عبارة 20 عبارة  
/EXPECTED=EQUAL  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING ANALYSIS.

## Tests non paramétriques

Remarques	
Sortie obtenue	
Commentaires	
Entrée	Données
	Jeu de données actif
	Filtre
	Pondération
	Fichier scindé
	N de lignes dans le fichier de travail
	Gestion des valeurs manquantes
	Observations utilisées
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>

**Remarques**

Sortie obtenue		08-MAY-2019 00:51:41	
Commentaires			
Entrée	Données	E:\spss\2\2.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	28	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.	
Syntaxe		NPAR TESTS /CHISQUARE= 6 عبارة 5 عبارة 4 عبارة 3 عبارة 2 عبارة 1 عبارة 12 عبارة 11 عبارة 10 عبارة 9 عبارة 8 عبارة 7 عبارة 19 عبارة 18 عبارة 17 عبارة 16 عبارة 15 عبارة 14 عبارة 13 عبارة 20 عبارة /EXPECTED=EQUAL /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
	Ressources		
		Temps de processeur	00:00:00,00
		Temps écoulé	00:00:00,09
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	68385	

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
يشارك المسئولون داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من فعالية المنشأة الرياضية	27	1,63	,792	1	3
تلعب مصادر المعرفة دورا هاما في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,37	,688	1	3
التحفيز المادي له أثر كبير في رفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,26	,594	1	3
كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء في المنشأة الرياضية	27	1,52	,700	1	3
المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,37	,629	1	3
الرقابة تعمل على تسيير لعمل اتجاه تحقيق المؤسسة للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف	27	1,48	,753	1	3
تتسم السياسات الموضوعية من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة	27	1,70	,823	1	3
تعمل ادره المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,74	,859	1	3
تعمل الهيئة على تحديد نظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء	27	1,59	,797	1	3
تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية في الخطة في مواعيدها المحددة لرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,33	,620	1	3
لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,15	,362	1	2
لدى منشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين	27	1,78	,847	1	3
الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها	27	1,44	,698	1	3
تعمل إدارة المنشأة على تشجيع العاملين للمشاركة في عملية التخطيط من أجل الرفع من الأداء	27	1,37	,629	1	3
تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية	27	1,56	,801	1	3
عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة	27	1,30	,609	1	3
يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل	27	1,19	,396	1	2
القرارات و المعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	27	1,33	,620	1	3
تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء	27	1,44	,698	1	3

## Test du khi-deux Fréquences

يشارك المسنولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من فعالية

### المنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	15	9,0	6,0
لا أوافق	7	9,0	-2,0
محايد	5	9,0	-4,0
Total	27		

تلعب مصادر المعرفة دوراً هاماً في تنمية الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	20	9,0	11,0
لا أوافق	4	9,0	-5,0
محايد	3	9,0	-6,0
Total	27		

التحفيز المادي له أثر كبير في رفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	22	9,0	13,0
لا أوافق	3	9,0	-6,0
محايد	2	9,0	-7,0
Total	27		

كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء في المنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	16	9,0	7,0
لا أوافق	8	9,0	-1,0
محايد	3	9,0	-6,0
Total	27		

المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي رفع الفعالية التنظيمية

### المنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	19	9,0	10,0
لا أوافق	6	9,0	-3,0
محايد	2	9,0	-7,0
Total	27		

الرقابة تعمل على تسيير لعمل اتجاه تحقيق المؤسسة

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	18	9,0	9,0
لا أوافق	5	9,0	-4,0
محايد	4	9,0	-5,0
Total	27		

للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	17	9,0	8,0
لا أوافق	6	9,0	-3,0
محايد	4	9,0	-5,0
Total	27		

تتسم السياسات الموضوعية من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	14	9,0	5,0
لا أوافق	7	9,0	-2,0
محايد	6	9,0	-3,0
Total	27		

تعمل ادره المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على رفع الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	14	9,0	5,0
لا أوافق	6	9,0	-3,0
محايد	7	9,0	-2,0
Total	27		

تعمل الهيئة على تحديد نظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الاداء

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	16	9,0	7,0
لا أوافق	6	9,0	-3,0
محايد	5	9,0	-4,0
Total	27		

تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعية في الخطة في مواعيدها المحددة لرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	20	9,0	11,0
لا أوافق	5	9,0	-4,0
محايد	2	9,0	-7,0
Total	27		

لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	23	13,5	9,5
لا أوافق	4	13,5	-9,5
Total	27		

لدى منشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	13	9,0	4,0
لا أوافق	7	9,0	-2,0
محايد	7	9,0	-2,0
Total	27		

الإستراتيجية الموضوعية من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية التنظيمية لها

	Effectif observé	N théorique	Résidus
أوافق	18	9,0	9,0
لا أوافق	6	9,0	-3,0
محايد	3	9,0	-6,0
Total	27		





Tests statistiques

			تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	تعمل الهيئة على تحديد نظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي و التكنولوجي وذلك لتجنب مختلف مشاكل الأداء															
Khi-deux	4,222 <sup>a</sup>	8,222 <sup>a</sup>	20,667 <sup>a</sup>	13,370 <sup>b</sup>															
ddl	2	2	2	1															
Sig. asymptotique	,121	,016	,000	,000															

Tests statistiques

			تعمل إدارة المنشأة على تشجيع العاملين للمشاركة في عملية التخطيط من أجل الرفع من الأداء	تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية لتحسين أدائهم داخل المنشأة الرياضية															
Khi-deux	2,667 <sup>a</sup>	14,000 <sup>a</sup>	17,556 <sup>a</sup>	10,667 <sup>a</sup>															
ddl	2	2	2	2															
Sig. asymptotique	,264	,001	,000	,005															

Tests statistiques

	تعدد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء	القرارات و المعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية	يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل	عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ الخطة
Khi-deux	14,000 <sup>a</sup>	20,667 <sup>a</sup>	10,704 <sup>b</sup>	24,222 <sup>a</sup>
ddl	2	2	1	2
Sig. asymptotique	,001	,000	,001	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 9,0.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 13,5.

## ملخص الدراسة :

**عنوان الدراسة :** دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية .  
هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية .  
**مشكلة الدراسة :** هل للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية .  
ويتفرع منها تساؤلات فرعية كالتالي :

- هل دراسة الوسائل والأهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ؟
- هل دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ؟
- هل توجيهات الإدارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية ؟

## فرضيات الدراسة :

### - الفرضية العامة :

- للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

### - الفرضيات الجزئية :

- دراسة الوسائل والأهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .
- دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .
- توجيهات الإدارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية .

## إجراءات الدراسة الميدانية :

**العينة :** اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل (المحصر الشامل) لإداريي المركب الرياضي 20 أوت 1955 لولاية برج بوعرييج والذي قدر بـ 27 موظف إداري .

## المجال الزمني والمكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع "دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية للمنشأة الرياضية " بالمركب الرياضي 20 أوت 1955 لولاية برج بوعرييج ، وتم إجراء البحث الميداني خلال الموسم الجامعي 2018/2019 . وذلك في الفترة الممتدة من 15-12-2018 إلى غاية 20-05-2019

**المنهج المتبع :** اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد القيام به .

## النتائج المتوصل إليها :

- نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تنص على الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، وهذا يدل أن الأساليب التسييرية المنتهجة في المنشآت الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.
- بعد تحليل نتائج الفرضية الأولى التي تنص على أن دراسة الوسائل والأهداف تساعد في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية وهذا ما يبرز أهمية دراسة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة إذ لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال دراسة علمية دقيقة .
- وبعد تحليل نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على دور دراسة سياسة المشروع في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، إذ تساعد دراسة السياسة المتبعة في إيجاد صياغة مناسبة للخطة الإستراتيجية من طرف صناع القرار .
- وانطلاقاً من تحليل الفرضية الثالثة والتي تنص على مساهمة توجيهات الإدارة في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، إذ تلعب توجيهات المسؤولين دوراً بارزاً في تسهيل عملية التخطيط الإستراتيجي لدى الموظفين .

## اقتراحات وتوصيات :

- أهمية وجود إدارات متخصصة بالهيئات الرياضية وهذا لكي تتوفر ثقافة وفعالية تنظيمية لهيئاتنا الرياضية .
- وضع طرق أكثر فعالية وإيجابية لصنع القرار بالمنشأة الرياضية .
- تطوير الجانب الإداري بالمنشأة الرياضية من خلال اعتماد تقنيات تكنولوجية جديدة من شأنها أن تقلل من الإجراءات الإدارية التي تثقل كاهل الإدارة القائمة على المنشأة الرياضية بصفة عامة ، ومحاولة تحديد مهام الموظفين بدقة ، وتحسين سلوك إبداعي يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية على مستوى هذه المنشآت.

● قيام المسؤولين في المنشآت الرياضية بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المنشأة الرياضية

## Résumé

Titre de l'étude: Le rôle de la planification stratégique dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

L'étude visait à identifier le rôle de la planification stratégique dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

Problème étudié: la planification stratégique contribue-t-elle à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif?

Les sous-questions sont réparties comme suit:

- L'étude des moyens et des objectifs contribue-t-elle à accroître l'efficacité organisationnelle de l'organisation sportive?
- L'étude de la politique du projet contribue-t-elle à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif?
- Les directives de gestion contribuent-elles à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif?

Hypothèses d'étude:

- Hypothèse générale:

- La planification stratégique joue un rôle dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

- hypothèses partielles:

L'étude des moyens et des objectifs contribue à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

Étude L'étude de la politique du projet contribue à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

Directives Les directives de la direction contribuent à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

Directives Les directives de la direction contribuent à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif.

Procédures d'étude sur le terrain:

Échantillon: Dans cette étude, nous avons adopté la méthode d'enquête complète à l'intention des directeurs de la Direction de la jeunesse et des sports de Bordj Bou Arreridj, estimée à 27 membres du personnel administratif.

Le domaine temporel et spatial:

L'étude de terrain a été menée sur le rôle de la planification stratégique dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif de la

Direction de la jeunesse et des sports de Bordj Bou Arreridj, au cours de l'année universitaire 2018/2019. Dans la période du 15 au 12-2018

Approche: Nous nous sommes basés sur l'approche descriptive pour nous adapter à la nature des recherches à effectuer.

## **Résultats:**

Conclu de Nous concluons de l'hypothèse générale selon laquelle le principal rôle de la planification stratégique est d'accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif, ce qui indique que les méthodes de gestion adoptées dans les institutions sportives dépendent d'approches organisationnelles et stratégiques contribuant à la réalisation efficace des objectifs.

Après avoir analysé les résultats de la première hypothèse, qui indique que l'étude des moyens et des objectifs contribue à augmenter l'efficacité organisationnelle de l'installation sportive et souligne l'importance d'étudier les moyens possibles pour atteindre les objectifs fixés, ceux-ci ne pouvant être atteints qu'à travers une étude scientifique précise.

Après l'analyse des résultats de la deuxième hypothèse, qui définit le rôle de l'étude de la politique du projet dans l'augmentation de l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif, l'étude de la politique dans la formulation d'une formulation appropriée du plan stratégique par les décideurs.

Sur la base de l'analyse de la troisième hypothèse, selon laquelle les directives de gestion contribuent à accroître l'efficacité organisationnelle de l'établissement sportif, les directives des officiels jouent un rôle de premier plan dans la facilitation du processus de planification stratégique des employés.

Suggestions et recommandations:

- L'importance de l'existence de départements spécialisés dans les instances sportives et ce, afin de disposer d'une culture et d'une efficacité organisationnelle de nos instances sportives.
- Développer des méthodes décisionnelles plus efficaces et plus positives pour l'institution sportive.
- Développer l'aspect administratif de l'institution sportive par l'adoption de nouvelles techniques technologiques permettant de réduire les procédures administratives qui gênent la gestion de l'institution sportive en général, d'essayer d'identifier les fonctions du personnel et de refléter le comportement créatif contribuant à la fourniture de services de qualité au niveau de ces institutions .
- Les responsables des institutions sportives tiennent des réunions régulières avec le personnel pour l'informer de l'importance et des raisons pour lesquelles la planification stratégique est appliquée au sein de l'établissement sportif.

# مشاف جامعة "محمد بوضيف" بالمسيلة لمذكرات ماستر للموسم الدراسي [ / ] على شكل word

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم : الإدارة و تسيير الرياضي

رقم التسلسل : .....

رقم التسجيل : 1333058805

الطالب: رماش زكرياء

تاريخ المناقشة: 2019/06/23

عنوان المذكرة: دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية .

لغة المذكرة : اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - ولاية المسيلة -

الجامعة : جامعة محمد بوضيف بالمسيلة

إشراف : الدكتورة مرنيذ أمينة .

عدد الصفحات : 90 صفحة

## ملف إلكتروني (cd-Rom \* word \* PDF)

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية ، فرع : إدارة و تسيير رياضي

الملخص :

بالعربية

عنوان الدراسة : دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

الهدف من الدراسة : معرفة دور التخطيط الاستراتيجي و مساهمته في رفع من الفعالية التنظيمية في

المنشآت الرياضية

مشكلة الدراسة : هل للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

فرضيات الدراسة :

1- للتخطيط الاستراتيجي دور في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

2- دراسة الوسائل و الاهداف تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

3- دراسة سياسة المشروع تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

4- توجيهات الإدارة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : استمارة استبيان

كلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، الفعالية التنظيمية ، المنشآت الرياضية .

بالفرنسية

-Mots clés: .....

بالإنجليزية

Keywords:.....

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الخلفية النظرية و الدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: تحليل و مناقشة و تفسير النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث : نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تنص على الدور

الرئيسي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية بالمنشأة الرياضية ، وهذا يدل أن الأساليب التسييرية المنتهجة في المنشآت الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية .

**توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :** -اعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين ، للارتقاء بمستوى أدائهم داخل المنشأة وتوفير مناخ تنظيمي يمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية على مستوى التسيير داخل المنشأة الرياضية ، وذلك من خلال تطوير البنية الداخلية للمنشآت الرياضية بصفة عامة والإعتماد على أساليب الإشراف ، وتحسين المنظومة القانونية بشكل يساعد على تطبيق أساليب التخطيط الإستراتيجي داخل هذه المنشأة .

كشاف بالفرنسية

**Faculté Institut des sciences et des activités sportives et  
techniques et physiques  
:Département**

**N° d'ordre :.....**

**N° d'inscription : 1333058805**

**Chercheur : REMMACHE ZAKARIA .**

**Soutenu publiquement le : 23/06/2019**

**Titre de la thèse (mémoire) :** Le rôle de la planification stratégique dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle dans les établissements sportifs.

**Language de la thèse : ARABE**

**Modèle de la thèse : MASTER**

**Pays : REPUBLIQUE ALGERIENNE-M'SILA**

**Université: Université de M'sila**

**Nom et Prénom de l'encadreur MERNIZ AMINA**

**Grade : conferencier**

**Nombre de page : 90**

**Ficher électronique (cd-Rom\* word \* PDF)**

**Spécialité :**

**Option : .....**

**Résumé : Titre de l'étude:** Le rôle de la planification stratégique dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle dans les établissements sportifs.

**Le but de l'étude:** Connaître le rôle de la planification stratégique et sa contribution à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle dans les installations sportives

**Problématique:** la planification stratégique contribue-t-elle à accroître l'efficacité organisationnelle dans les installations sportives?

**hypothèses:**

- 1- La planification stratégique joue un rôle dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle dans les installations sportives
- 2- Les méthodes et objectifs de l'étude contribuent à accroître l'efficacité organisationnelle dans les établissements sportifs
- 3- Etudier la politique du projet contribuer à augmenter l'efficacité organisationnelle dans les installations sportives
- 4- Les directives de gestion contribuent à accroître l'efficacité organisationnelle dans les établissements sportifs

**Mots clés :** Planification stratégique, efficacité organisationnelle, installations sportives .

**- Les résultats atteints les plus importants sont:**

Adopter des programmes de formation pour développer les capacités et les compétences intellectuelles des employés afin d'améliorer leurs performances au sein de l'établissement et créer un environnement organisationnel leur permettant d'exploiter leur énergie créatrice au niveau de la gestion au sein de l'établissement sportif en développant la structure interne des établissements sportifs en général et en s'appuyant sur des méthodes de supervision. Appliquer des méthodes de planification stratégique au sein de cette installation.