



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



الرقم التسلسلي:

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

مساهمة شبكة التطوير في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية

دراسة ميدانية بالمركب الرياضي لولاية البويرة

إشراف الاستاذ:

د. أحمد بن رجم

اعداد الطلبة:

جغبلو عبد الرزاق

بن الوريث شعيب

السنة الجامعية: 2021 / 2022



شكر و تقدير

قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين"

وكذلك مصداقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر الله عز وجل أن أمدنا بالقوة والصبر على أن أتممنا هذه المذكرة ونحمده على إنعامه علينا نور العلم، الذي أنار لنا الطريق إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع

بكل امتنان واحترام نشكر الأستاذ المشرف "د/ أحمد بن رجم" الذي ساعدنا في انجاز هذه المذكرة وكان هذا دأبه طوال مشوارنا الجامعي، فشكرا على تفانيه، كما نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن

اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"...

أبي... حفظه الله.

أمي... حفظها الله

إلى أخي حفظه الله ورحمته وإلى كل العائلة

إلى كل طلبة كلية علوم و تقنيات النشاطات البدنية و

الرياضية

إلى كل من يحمل و لو ذرة حب لله ورسوله

محمد صلى الله عليه و سلم.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	تشكرات
	إهداء
10	مقدمة
الفصل الأول	
الإطار المنهجي للدراسة	
12	الإشكالية
13	التساؤلات الجزئية
13	فرضيات الدراسة
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
15	أسباب اختيار الدراسة
15	تحديد المفاهيم
18	الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
التطوير التنظيمي و النظريات	
22	مفهوم التطوير التنظيمي
24	التغير التنظيمي
25	التطوير الإداري
25	الإصلاح الإداري
25	إعادة الهيكلة
26	إعادة التنظيم
26	إعادة هندسة الأعمال
27	خصائص التطوير التنظيمي
28	مبادئ ومقومات التطوير التنظيمي
30	مقومات نجاح التطوير التنظيمي
31	خبراء التطوير التنظيمي
32	المستشارون من داخل وخارج المؤسسة
32	مراحل التطوير التنظيمي
35	مجالات التطوير التنظيمي
40	تقنيات واستراتيجيات التطوير في السلوك التنظيمي
43	التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية (التقليدية)

43	التطوير التنظيمي في النظرية السلوكية
46	خلاصة الفصل
المؤسسات الرياضية	
الفصل الثالث	
48	المؤسسة الرياضية
48	مفهوم المنشأة الرياضية
49	عناصر المنشأ الرياضي
50	تاريخ المنشآت الرياضية
51	المنشآت الرياضية في العصر الحديث
52	تعريف الإمكانيات
54	مبادئ الإمكانيات الرياضية
54	أنواع المنشآت الرياضية
55	أنواع الملاعب
60	الملاعب المغلقة / الداخلية
61	المنشآت الرياضية في المؤسسات التربوية
62	الأسس العامة للمنشآت الرياضية
67	المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية
70	خلاصة
الفصل الرابع	
منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية وتحليل النتائج	
73	منهج الدراسة
76	مجتمع الدراسة
77	عينة الدراسة
77	أدوات الدراسة
77	الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	تحليل البيانات الوصفية
89	تحليل النتائج
94	خاتمة
96	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
74	الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان عن طريق ألفا كرونباخ
75	الجدول رقم (02) يوضح ثبات الاتساق الداخلي عن طريق ألفا كرونباخ
78	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
80	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
81	الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
82	الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
85	الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية أهمية لمتغير التنظيمي
87	الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية متغير التنظيمي (الأسلوب الاشرافي) في المؤسسة محل الدراسة
89	الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول
91	الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني
92	الجدول رقم (11) يوضح مدى مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضي

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
79	الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
81	الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
83	الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مقدمة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1 - الإشكالية

يعد التطوير التنظيمي العمود الاساس للمنظمات الإدارية لما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها وجودته وخاصة في العصر الحديث لان الإدارة الحديثة المتطورة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويعتبر هذان الجانبان من أهم مقومات النهضة الناجحة، وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء لإداري للمؤسسات الرياضية.

أن مع دخول الجزائر منظومة الاحتراف الرياضي في ظل التطورات المتسارعة الحاصلة في عالم الرياضة، باتت تحتم على إي منظمة أو مؤسسة رياضية تسعى للمنافسة والبقاء، جودة عالية في العمل إي " التفوق وتحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للمؤسسات الرياضية، وان أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي والفني للعاملين بالأنشطة في المؤسسات الرياضية المختلفة (لعجال يحي: 2011، ص85) خاصة على مستوى الإدارة لأنه تقع على عاتقها مسؤوليات هامة تفرض عليها أن تكون في مستوى عالي من الأداء ولا يأتي ذلك الأمن خلال توافر الكوادر البشري القادر على القيام بمختلف الوظائف الإدارية على أحسن وجه (العمارة سليم: 2017، ص 165).

وفي ظل تنامي الإدارة الرياضية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والتميز، فهذه المهمة لا تحقق إلا في ظل إدارة واعية تمتلك من الأساليب الإدارية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز (نوف مدا الله العازمي: 2014، ص04)

ومما سبق يتضح مدى أهميه أسلوب شبكة التطوير التنظيمي كأحد أساليب التطوير التنظيمي بالإدارة الحديثة

وعليه فان لشبكة التطوير التنظيمي دورا هامة في تحقيق متطلبات الإدارة الرياضية

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكن صياغة الاشكال الرئيسي التالي:

❖ هل تساهم شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية؟

التساؤلات الجزئية:

✓ هل يساهم المتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية بالمركب الرياضي

لولاية البويرة؟

✓ هل يساهم الاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية

بالمركب الرياضي لولاية البويرة؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: تساهم شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية بالمركب الرياضي لولاية

البويرة

الفرضية الجزئية الأولى: يساهم المتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية بالمركب

الرياضي لولاية البويرة.

الفرضية الجزئية الثانية: يساهم الاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية

الرياضية بالمركب الرياضي لولاية البويرة

3- أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وابرار الأهمية المترتبة عليه والتي تتطابق مع أهداف إدارة المؤسسات الرياضية؛
- ✓ معرفة واقع التطور التنظيمي في المؤسسات الرياضية الجزائرية؛
- ✓ معرفة وسائل التنظيمية التي تعتمد عليها مؤسسة الرياضية من اجل الى الوصول الى الأهداف الرياضية؛
- ✓ الوصول إلى معرفة درجة استجابة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية المعتمدة بالجزائر لمتطلبات التطوير التنظيمي؛
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء إدارة التطوير والارتقاء بالمستوى أداء كافة الجهات المستفيدة من إدارة التطوير وتحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ إثراء المكتبة بالمرجع الجديد قد يكون في متناول باحثين لإنجاز دراسات أخرى مكلمة.

4- أهمية الدراسة:

- ✓ إن الغرض من الدراسة علمية هو الوصول إلى نتائج تفيد المعرفة الإنسانية بشكل عام من خلال المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بالإضافة إلى الحرص على تطبيق الخطوات المنهجية المتسلسلة في إعداد البحوث العلمية.
- ✓ مساهمة و قدرة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية
- ✓ مساهمة المتغير التنظيمي (الهيكلة التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية.
- ✓ مساهمة الأسلوب التشاوري في تحقيق متطلبات الإدارية الرياضية.

5- أسباب اختيار الدراسة:

لكل دراسة أسباب دفعت بالدارس إلى تقديم موضوع دراسة ومن الأسباب نختار

✓ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.

✓ الرغبة في تقديم الجديد في الميدان.

✓ قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة.

6- تحديد المفاهيم

ان عملية تحديد المفاهيم أو المصطلحات الدالة عملية مهمة في البحث فمن خلالها يتمكن الباحث من فهم الموضوع قيد الدراسة بشكل واضح وصحيح، فمن خلال هذه الخطوة يمكن تحديد بعض المفاهيم التي تدخل في موضوع بحثنا ومنه فقد ارتأينا نحن أعضاء البحث توضيح بعض المفاهيم منها:

1. المؤسسات الرياضية بالجزائر

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية و استغلالها , و التي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك و المؤرخ في 03/02/1993 المتعلق بإنشاء المنشآت العمومية لغرض الرياضات و الملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر 95_09 لا سيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية و المنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية و البدنية والتي تتوفر فيها الشروط التقنية و الصحية و الأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية و البدنية (الجريدة الرسمية 12-06)

2. المتطلبات:

هي تعريف لشكل النظام أو وصف لما يستطيع هذا النظام أن يقوم به لأداء وظيفته التي سيصمم من أجلها. (حمود، خضير كاظم، 2002، ص34).

3. المتطلبات الادارية

عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والمجموعات، وبيئة المنظمة، وأنظمتها، وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي. (وحيد بن أحمد الهندي، 2000، ص 62)

4. الهيكل التنظيمي

عددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي، فقد وضع علماء الإدارة الكثير من التعريفات له، ومن أشهر التعريفات له هو تعريف ماكس والذي عرفه على أنه مجموعة من اللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرُّشد، والكفاءة

5. الأسلوب الاشرافي

الإشراف المهني في الأساس هو مجموعة من العمليات المهنية التي تسعى في ترابطها مع بعضها البعض إلى تطوير وتجويد العملية المهنية، بحيث يعتبر أكثر العناصر المهمة في الإدارة المهنية التي تعتمد عليها باقي الأقسام المهنية في العمل، ومن أجل هذه الأمور المهمة للإشراف المهني ومن أجل تحقيقها لا بُد من وجود مجموعة من الاستراتيجيات والطرق لتحقيقها بشكل سليم ومناسب وخاصة مع التطورات والتغيرات التي تعترض لها العملية المهنية.

لتحقيق أهداف العملية المهنية، وتحقيق عملية الإشراف المهني في العمل فيتوقع من المشرف المهني أن يقوم بالعديد من الأساليب والطرق، فمن الأساليب الإشرافية ما يمكن اعتباره رئيسي ليمارس مع جميع الموظفين على اختلاف مهاراتهم وقدراتهم المهنية ومن المهم التخطيط المهني لهذه الأساليب قبل القيام بها؛ من أجل النجاح بما رسمه المشرف المهني ويرغب بتحقيقه والحصول عليه من خلال هذه العملية.

الشبكة:

شبكة المؤسسة هي العمود الفقري للاتصالات في المؤسسة التي تساعد على توصيل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة ذات الصلة عبر الإدارات وشبكات مجموعة العمل، مما يسهل الوصول إلى البيانات والوصول إليها. تعمل شبكة المؤسسة على تقليل بروتوكولات الاتصال، وتسهيل التشغيل البيئي للنظام والجهاز، بالإضافة إلى تحسين إدارة بيانات المؤسسة الداخلية والخارجية.

التعريف الاصطلاحي لشبكة التطوير التنظيمي:

عرفها "معتر مصطفى عبد الجواد": "هي عبارة عن أسلوب متعدد الأجزاء ويستخدم العديد من أساليب التطوير التنظيمي وهي عموماً تستخدم قوائم لجمع المعلومات حول وظائف المؤسسة وعملياتها التنظيمية وتوفير المعلومات المرتدة عن رد فعل المدير والمرؤوسين

التعريف الإجرائي لشبكة التطوير التنظيمي:

يستخدم التطوير مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة فيما يخص التطوير التنظيمي لأن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها.

7- الدراسات السابقة:

دراسة أجراها كل من "مصطفى أبو بكر ومعالي حيدر" عام 2000م بعنوان "متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية" تكونت عينة الدراسة من 200 مفردة، وكان الهدف من الدراسة هو التعرف

على ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، والتعرف على مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي وتقييم جهوده. ولقد توصل الباحثان إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد وعدم اقتناعهم وتحمسهم لهذه العملية. (أبو بكر مصطفى ومعالي حيدر 2000م)

دراسة أجرتها "خديجة أحمد الحربي" عام 1995م بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة" وكان تطبيقها على أمانة مدينة جدة، وتكونت عينة الدراسة من 200 شخص وكان الهدف من الدراسة هو تقديم إطار أساسي عملي لموضوع التطوير التنظيمي وتوضيح المشكلات التي كانت تحد من فعالية تقديم أمانة مدينة جدة خدمات بمستوى عال من الكفاءة وإبراز أثر التطوير التنظيمي في حل هذه المشكلات ورفع مستوى الأداء. وقد وصلت الباحثة لنتائج الدراسة على التأثير الإيجابي للتطوير التنظيمي على أداء الموظفين والخدمات التي يقدمونها متقاربة ونتيجة وجود هيكل تنظيمي جيد فيه وضع كل موظف من التخصص المناسب ساعد على منع الازدواجية في العمل، وربط بين الأقسام والإدارات وبين رؤسائها، كما دلت النتائج على وجود قصور في اختيار الموظفين الملائمين وهذا راجع لعدم توصيف وتحديد مواصفات كل وظيفة، وعدم وجود جهاز إداري يختص بتدريبها وتطويرها. (خديجة الحربي، 1995م)

الدراسة التي قام بها "أحمد محمد ناصر النعيمي" عام 1991م بعنوان " إستراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي على دائرة أبو ظبي"، تكونت عينة الدراسة من 64 عامل مستعملا المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع المعلومات هي الاستبيان والسجلات والدفاتر الخاصة بالشؤون الإدارية للموظفين. وكان الهدف من الدراسة هو تشخيص أهم المشكلات الإدارية وخاصة منها الجانب البشري، واقتراح إستراتيجية شاملة طويلة الأمد للتنمية الإدارية بهذه الدائرة مع التركيز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية. وقد توصل الباحث إلى أن إستراتيجية التنمية الإدارية التي تستهدف زيادة فعالية المدير يجب أن تصاغ في ضوء رسالة منظمة وأهدافها تعتبر أحد مداخل عملية التطوير التنظيمي التي تسعى إلى إدخال التغيرات في كل من الجانب التقني، والبشري والهيكلية، كما تبين وجود قصور فيما يتعلق بالترتيبات التنظيمية بالإدارة من حيث تقادم هيكلها مما أدى إلى عدم مرونتها في المساهمة في التطوير التنظيمي داخل الإدارة. أحمد محمد ناصر النعيمي، (1991م)

في الدراسة التي أجراها "أحمد عبد العال محمد أحمد، عام 2001م"، بعنوان "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين مستوى الأداء دراسة تطبيقية على النوادي الرياضية"، كان الهدف منها التعرف على الممارسات الإدارية والأنماط التنظيمية السائدة بالنوادي الرياضية والاجتماعية، وتشخيص أهم المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء والتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الرضا لجميع الأطراف المرتبطة بها. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمسح السندي للبيانات والمقابلة الشخصية لمديري النوادي وكذا الاستبيان، وكانت العينة تضم 50 فردا.

واتضح للباحث وجود مسؤوليات واضحة، محددة ومكتوبة للعمل في النادي محل الدراسة، ولكنها غير تفصيلية وشعور العمال بعدم التوافق بين برنامج التطوير التنظيمي ورغبات أعضاء النادي، وأن أداء الجهاز الإداري بالنادي يعد أداء متوسط (أحمد عبد العال محمد أحمد، عام 2001م).

الدراسة التي قامت بها "يسرى أحمد محمد جاد، 1998م" بعنوان "التطوير التنظيمي الإداري للإدارة العامة الرعاية الشباب، جامعة الإسكندرية". الهدف منها تحديد أوجه القصور الموجود بالتنظيم الإداري الحالي من حيث عدم تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة العامة، وأوجه القصور الموجودة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والعينة تضم 120 فردا تابعين لنفس القطاع، أما الأدوات استعملت المقابلة والاستبيان، وقد توصلت الباحثة إلى أن التنظيم الرسمي الحالي يفتقد إلى المرونة اللازمة لتحقيق الأهداف وهذا راجع للروتين الموجود بالإدارة، ولا يحقق هذا التنظيم للأخصائيين الرياضيين التدرج في المستويات الإدارية المختلفة. (يسرى أحمد محمد جاد، 1998م)

الدراسة التي قام بها "هاني بن ناصر بن محمد الراجحي، 2003م"، بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض". هدف الدراسة هو معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، وواقع العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الإدارة، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في الإدارة واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في إدارتهم، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة تضم 105 موظفا، أما الأدوات فاستعمل الاستبيان، ومقياس "ليكرت الخماسي"، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي و النظريات

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

ستستهدف الباحثة في هذا الشق المفاهيمي للدراسة مفهوم التطوير التنظيمي من الناحيتين اللغوية و الاصطلاحية بغرض ضبط و تحديد المعنى، كما ستعرض جملة من المفاهيم المتعلقة به.

1-1 لغة: جاءت من كلمة "تطوير" ، مشتقة من (فعل) "طور ، يطور" ، تطورا فهو مطور و المفعول مطور ، و يقال للشيء طوره أي عدله و حسنه، حوله من طور إلى طورا. (المنجد الطلاب، 1986، ص 807).
وكلمة **تنظيم Organisation** وتعني من حيث المضمون "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة" (معمر داود : 2006، ص140). و معنى تطوير في قاموس المعجم الوسيط ، اللغة العربية المعاصر، قاموس عربي عربي التطوير : هو تصميم الخدمة و هي العملية المسؤولة عن إنشاء احدى خدمات تكنولوجيا المعلومات أو أحد التطبيقات يستخدم هذا المصطلح ايضا بمعنى الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير المجال: حاسوب)، و تطوير التنظيم: يقصد به تجديد شباب الإدارة (المجال : الإدارة) مصطلح عمل. (مروان العطية، 2012، ص180)

إصطلاحا: يعتبر التنظيم إطار من صنع الإنسان يؤدي بداخله عمله ، و هو كيان هادف ذو وظائف محددة و شخصية متميزة قائمة بذاتها، و في داخل هذا الكيان او الاطار يتم التوفيق و التفاعل بين الموارد الانسانية و الموارد المادية و المحددات الموقفية(عبد الله عبد الهادي عبد الصمد1991، 1، ص150) ، كما أن التنظيم هو وضع كل شيء في مكانه ووضع كل شخص في مكانه، و ربط الأشياء ببعضها و الأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها. (الهوري سيده الموجز ، ص86)

أما التطوير التنظيمي: هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات و التشخيص و تخطيط و التنفيذ و التقييم و العمليات الاستراتيجية و الأفراد والثقافة مع تطوير قدرة المنظمات على تحسين ذاتها و تجديدها و هذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع افراد التنظيم في هذه العملية و يتم ذلك بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية و البحث العلمي.

كما يعرف بأنه من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية ، السلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي، و إجراءات و طرق العمل (ادريس ، ثابت عبد الرحمان ، 2001، ص374) وقد عرفه ريتشارد بكارد على أنه : جهد لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية(وداد الهدي الجبوري ، 2018 ، ص08).

كما يعرفه (frech and bell) على أنه: مجهود يحظى بالتأييد من الادارة العليا و ينصب على الأجل الطويل أسلوب حل المشاكل في المنظمة، و لتجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية الثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي ، المؤقت و العلاقة المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية يعرف أيضا بأنه: المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية، وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التطويره(محمد هاني محمد ، 2014، ص 257). كما أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.(د خيضر كاظم حمود الفريجات واخرون،(2009)، ص339)

أما التطوير الوظيفي Career Development :

الفرص التي تتيحها المنظمة والجهود التي تبذلها من تدريب وتعليم وتنمي قدرات وطاقات وسلوكيات الموظفين تؤهلهم للتدرج في السلم المهني والوظيفي الخاص بنوعية عملهم، وتتطلب هذه العملية تخطيطا مسبقا من قبل الموظف والمنظمة لتحقيقه. (رحيب الصحاف، 1997، ص25)

كما عرفه الدكتور الغمري : بأنه الجهود المخصصة طويلة الأجل لزيادة فعالية وحيوية المنظمة عن طريق تنمية قدراتها الخاصة بتشخيص ومواجهة المشكلات بشكل جماعي . (الغمري، إبراهيم ، 1984 ، ص45) ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الخيارات الإستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها ، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة إلى ذلك ومعالجة نواحي الجدل المثارة بخصوصه، ولاسيما علاقته بمفاهيم

التغير والتغيير التنظيمي وما يسمى بالتطوير الإداري أيضا، ففيما يخص مفهوم التطوير التنظيمي يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديده على النحو الآتي:

الأول : يمكن عده مدخلا تكتفيا، لكونه ينظر إلى التطوير التنظيمي بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق إنجاز المهام أو تطويرهما معاه . (عبد الله عبد الغني الطجم، 2009، ص211)

الثاني: يمكن عده مدخلا معرفيا وسلوكيا في آن واحد، وذلك لكونه يركز على هذين الجانبين كما في آراء Schermerhorn و Hellerieyel و Cumming & Worley الذين عدوه إستخداما للمعرفة، ووتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور وبين أهداف المنظمة وغاياتها بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة، وقبله

الثالث: يمكن عده مدخلا شموليا على نحو يأخذ بالحسبان ما ذهب إلى تأكيد المدخلين السابقين، ويضيف إليهما البعد الإستراتيجي للتطوير من خلال تأكيد دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءا من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات وإنتهاءا التطبيقات من جهة ، وتطوير طرائق إنجاز المهام المنظمة بدءا من المهام التي تقع ضمن إهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة وإنتهاءا بمهام الإدارة العليا، ومن مهامها في مجال التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وما يرتبط بتطبيقاته على الأرض إن جاز التعبير من جهة أخرى، ولعل من سار على هذا النهج **Frech & Bell** وغيره(عبد الله عبد الغني الطجم : نفس المرجع ص212-213).

مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه عدد من المصطلحات الأخرى والتي من بينها مايلي:

1- التغير التنظيمي :

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي (تلقائية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها و أن الزمن كفيل بإحداث تغير في كل شيء، والمنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغير، فإن هذا يحث على حصول تغير في المنظمات بمختلف الأشكال(طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح ، 2010، ص 41).

2- التغيير التنظيمي :

العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل زيادة فاعليتها، لإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة التغيير ، وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة التطوير أو التغيير التنظيمي.

3- التطوير الإداري:

يستهدف التطوير الإداري تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري عبر (تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية ، ومن المناسب أن نشير هنا إلى مصطلح أو مفهوم التطوير التنظيمي والذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة الحكومية) جاء مكملا لجهود الإصلاح والتطوير والتنمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

4- الإصلاح الإداري :

ترميم بناء على ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره ، لذلك فالإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة، وإذا اعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لوحدها في حالها سيؤول إلى تراكم القصور وبالتالي تدهور الوضع، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي فإنها مفيدة وتساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض والرقى في الجوانب الأخرى من حياة وعمل المنظمة.(طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ، ص 46)

5- إعادة الهيكلة :

التقنية التي تعتمدها المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري ، وتتكون هذه التقنية من الآليات الآتية تقليص الحجم، تقليص المدى، والشراء المرفوع (ماليا) ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهر في المسار، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى

الأعلى والكلية للمنظمة ووظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات الهندرة) على الجوانب التنفيذية كالعلاقات والمهام والإجراءات الخاصة بالعملة.

6- إعادة التنظيم :

الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر لتوزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل. (بوريب طارق ، 2015 ، ص 86)

7- إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) :

تعد حسب مايكل هام وجيمس شامبي بأنها: إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة. (حكيم جروة ، ص 29)

تعرف على أنها المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات، وهو الأمر الذي لا بد أن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون حادة في محاولاتها لتلبية إحتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز. لذلك تمثل (الرقابة) تقنية إدارية متقدمة تغادر الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية السلوكية ، بل تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية إنما تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة والمرونة وهكذا فإن الهندرة تعني:

. إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات.

- تغيير جذري في الأساليب والإجراءات .

- إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية .

- تحسينات فائقة في تقديم المنتجات.

إن الهندرة تمل نموذج إداري جديد لإعادة بناء المنظمة يقوم على التغييرات الأساسية والجذرية على مستوى

العمليات لغرض تحقيق تفوق مهم على كافة المستويات، وهكذا فإنها تقنية تختلف عن تقنيات التطوير

التنظيمي الأخرى، رغم أنها تشترك مع البعض منها بالحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والمتقدم

من أفكار ، وبما أن هدفها هو إجراء تغييرات جذرية بالتخلي عن العمليات القائمة وإستبدالها بنظم عمل جديدة، فإنها تتجاوز الإصلاح والتطوير الإدارية(بوريب طارق ، ص 87) ، فهي إذن تقنية إدارية متقدمة تمثل عادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولا إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والكلفة والسرعة وكذا المرونة(صحراوي، لعجالي سناء.2018)

خصائص التطوير التنظيمي :

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

- الشمولية: وتعني الشمول والإهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة
- الإستمرارية: أي الإستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة .
- المشاركة : وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي بإعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة للتطوير تسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص أيضا وهي (دراعو فاطمة، 2016 ، ص 30:
- 1/ أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة (محمد الصيرفي، 2004 ، ص451)
- 2/ يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها ، وتحديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- 3/ إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل (حسن مهدي زويلف، ص104)
- 4/ عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم ، وليس عملا مفروضا من الإدارة العليا.
- 5/ يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير ، على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة

6/ التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف ، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل.

7/ يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية.

8/ عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها.

9/ لا بد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم .

10/ تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل ، أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي .

11/ المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه.

12/ تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد .

13/ أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين .

14/ يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم ، كما أنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية

2- مبادئ ومقومات التطوير التنظيمي :

إن وجود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها ، أما بالنسبة لإستراتيجيات ووسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مبادئ وإقتراحات وقيم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها يتعلق بالمنظمة .

فيما يتعلق بالفرد:

1- أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي و عملي مؤازر وذي إحتياجات . 2-عدم إستغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة (بلال خلف السكارنه ، 2009، ص38-37)

فيما يتعلق بالجماعات:

- 1- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
- 2- الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة .
- يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية إحتياجات الأفراد والمنظمة :
- فيما يتعلق بالمنظمة :**
- 1- إن أي تغير في جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.
- 2-تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وإتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها ، وغالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم وإتجاهاتهم وهذا يؤثر سلبا على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل.
- 3 - البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء .
- 4-في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري .
- 5-قد تكون إستراتيجية رابح خاسر (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكن معظم مواقف رابح خاسر ضارة بالمنظمة .
- 6-كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.
- 7- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح أفق جديدة لتحسين القيادة والإتصال ووضع الأهداف والتعاون .
- 8- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو الشخص وتحقيق أهداف المنظمة على السواء. من مبادئ التطوير التنظيمي أيضا مايلي :
- السلطة :** وهي الإدارة العليا فهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة. و المسؤولية فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة
- المرونة:** وتتجسد في حركته الثنائية القطب نهايته المتطرفين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي).
- الإستمرارية :** تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد بإستمرار بسبب حركية البيئة وإضطرابها.

التكاملة : تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية. (صفاء يعقوب، 2016، ص ص6-7) .

مقومات نجاح التطوير التنظيمي: يرى بعض الكتاب أن نجاح عملية التطوير التنظيمي تتوقف الإستجابة المباشرة للمشكلات الهامة للمؤسسة على شروط أساسية نوجزها فيمايلي:

- أن تكون عملية التطوير التنظيمي ضمن إطار شامل او تصور متكامل تسهم في حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .
- الحصول على دعم وإهتمام رئيس المؤسسة والإدارة العليا بعملية التطوير التنظيمي .
- قناعة المديرين وهذا يمكن من الحصول على دعمهم من خلال إستخدامهم لسلطانهم.
- تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالخبراء المتخصصين والمتزمين مهنيا وخلقيا وبمشاركة فرق العمل بالمؤسسة (فاتن عدنان أبو ورد ، ص 44). كما تتجسد عوامل نجاح عملية التطوير التنظيمي فيمايلي :
- الوعي والإدراك الصحيح لضرورة إعتداد رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة، فالرؤية ضرورية بإعتبار أن عمليات التطوير جذرية وسريعة، وذلك يتطلب من المؤسسة المبادرة الفعالة والعمل بردود فعل طويلة الأمد وبرامج واضحة التطوير .
- تفعيل دور القيادة في التأسيس الثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للأحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير .
- وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والإلتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الأفكار الإبداعية الإبتكارية بالإضافة إلى توفير نظام وحوافز عادل وكفاء.
- الإطلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته وإغناء تجربة الإدارة والعاملين بإستخداماتها المختلفة مما يجعل المؤسسة مركز بحث علمي متميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى. (فاتن عدنان أبو ورد ص 71-

(72

خبراء التطوير التنظيمي:

يعمل التطوير التنظيمي على تفجير الطاقات الذاتية للمؤسسة وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، ورأينا أن أحد

مقومات نجاح برامج التطوير التنظيمي هو الإستعانة بجهود الإستشاريين وعلماء السلوك بإعتبارهم عاملا مساعدا Catalyst أو Facilitator ويتفق العديد من الكتاب على ضرورة الإستعانة بالإستشاريين الخارجيين لإحداث التغيير المطلوب على أن تتوفر فيهم المهارات العلمية التي تمكنهم من القيام بدورهم في معاونة المؤسسة على تشخيص مشكلاته والمعاونة في خلق فرق ومجموعات عمل فعالة، تسهم في إحداث التغيير المطلوب .

1) دور مستشار التطوير التنظيمي O.D. Consultant

يتمثل دوره في الآتي:

- تحسين كفاءة العلاقات المتداخلة للمديرين: أي يساعد مجموعة المديرين في المؤسسة، على إجراء الخطوات الإجرائية المتتابعة التي يمر بها المديرون في مراحل التشخيص ومواجهة المصاعب والمشاكل المتعلقة بالمؤسسة وتتركز إهتمامات المستشار على تمكين المؤسسة بأن يقدم لنفسه بنفسه إمكانيات التطوير ص 50 .
- إحداث تغيير في قيم وعادات العمل بحيث تصبح قيمة المشاركة والتعاون أداة فعالة لحل المشاكل وإيجاد الحلول، ومن ثم إحداث التغيير المطلوب.
- تبني ثقافة العمل الجماعي: من خلال فرق ومجموعات العمل، وتنمية درجة عالية من الفهم والوضوح داخل جماعات العمل، وبينها وبين بعضها البعض بما يؤدي إلى زيادة الفعالية وتقليل الصراع .
- النظرة المتكاملة للمؤسسة، فالعبرة لدى المستشار بتكامل الأجزاء، وترابطها بإعتبارها مجالات للنتائج، والعمل على إحداث ترابط وتفاعل بين مختلف هذه الأجزاء، وإحلال التعاون والتضامن والترابط محل النزاع والدفع بعدم الإختصاص .
- إدراك المستشار لدوره بأنه مساعد في معاونة المؤسسة على تحديد وتشخيص مشاكله، وتشجيع المؤسسة على تطوير نفسه بنفسه، ومعاونة المؤسسة بتقديم البدائل التي تشجع على التقدم للأمام.
- غالبا ما يقوم مستشار التطوير التنظيمي بتنمية أسلوب التغذية العكسية Feed Back لفرق وجماعات العمل، حتى يمكنهم إستخدامه بفعالية، وبما يترتب عليه من تقوية العلاقات بين فرق وجماعات العمل.
- تفهم ومعايشة المستشار الطبيعة عمل المؤسسة، وكسب ثقة فرق العمل، بإعتباره مستشار للجميع، وأنه يتفق معهم في رؤيته والوصول إلى الأهداف التي تتحدد بالمشاركة مع إدراك كامل دوره في تبني المؤسسة فلسفة التطوير التنظيمي (سمير رمضان محمد الشيخ ، ص 52) .

(2) المستشارون من داخل وخارج المؤسسة :

بالرغم من حرص المستشار الخارجي كقيمة أخلاقية على إعداد المؤسسة للإعتماد على نفسه في المستقبل، إلا أننا نرى أهمية وجود وحدة التطوير التنظيمي، تسهم في توفير الحقائق وتعاون في التشخيص السليم للموقف الراهن، بالإضافة إلى الاستعانة بالخبراء الإستشاريين من الخارج لما يتميزون به من قبول المؤسسة لهم باعتبارهم متخصصين في مجالات عملهم. (سمير رمضان محمد الشيخ ، ص 52)

وعادة ما تنظر المؤسسة إلى المستشار الخارجي بإعتباره محايدا ولديه نظرة موضوعية، ويكون بعيدا عن التأثير بالأوضاع السائدة داخل المؤسسة، فتقل مقاومة التغيير المحتملة في حالة الإعتماد على خبير ومستشار التطوير الداخلي فقط (سمير رمضان محمد الشيخ، ص52).

3- مراحل التطوير التنظيمي: Career Development Stages

هي مجموعة مراحل يمر بها الموظف أثناء تطوره الوظيفي، التي تبدأ من مرحلة التأسيس، فينتقل منها إلى مرحلة الإنجاز ثم مرحلة المحافظة على المكاسب وتحقيق أهداف تطوره الوظيفي والمهني وأخيرا يبدأ بالتخطيط للتقاعد وإنهاء الخدمة (رحيب الصحاف ، 1997، لبنان، ص25)

4. إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة ومتابعة من الدراسة والتشخيص للمشاكل ، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة ، وأخيرا تقييم النتائج ، وفيما يلي أهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي

- **المرحلة الأولى :** إدراك الحاجات إلى التطوير : من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه ، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي - تحديد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده (علي الشريف و محمد سلطان، ص351).

- **المرحلة الثانية :** اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير : من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها ، حيث يتم تحديد العلاقة بين الطريق (الإدارة، الخبير) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار(مصطفى محمود أبو بكر ،

(2005، ص 332)

- المرحلة الثالثة : تشخيص المشكلة : وتتضمن ثلاث مهام وهي : تعريف المشكلة ، تحديد الأسباب ، الحلول الملائمة لها ، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإنباع أحد الأسلوبين :

أ/- مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين .

ب- يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات ويجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد المديرين على الاتجاه الصحيح للتشخيص : (ثابت عبد الرحمن ادريس ، 2003، ص430)

1. ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها؟
2. ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة (ثابت عبد الرحمن ادريس ، ص430)
3. ما هو نطاق المشكلة ؟
4. ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة ؟
5. ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة ؟
6. ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة ؟
7. ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة ؟
8. أي النتائج المتوقع الحصول عليها ، وكيف يمكن قياسها ؟

المرحلة الرابعة : وضع خطة التطوير : وتتم عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

1/ اكتشاف فرصة التطوير : وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد:

أ/ ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة ؟

ب- ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل /الآجل) و (الممكن / غير الممكن)؟

ج/ ما هي التكلفة المادية ، الزمن المتاح و المكان المتاح. (خبراء بميك 2004، ص23).

2/ وضع خطة التطوير : ويتم هنا وضع إستراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها

أجزاء المنظمة .

* الهيكل التنظيمي : إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال بتغيير الصلاحيات والمسؤوليات و تغيير الهيكل التنظيمي .

* التكنولوجيا : تعديل أساليب الإنتاج و تغيير الأجهزة والآلات.(علي الشريف و محمد سلطان، ص352)

* القوة البشرية : التدريب وتنمية فرق العمل ، توظيف جديد . وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي :

1- أن تكون محدودة ، مكتوبة ، معلنة وقابلة للمراجعة .

2- أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانات .

3- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف .

4- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة .

5- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة .

في المرحلة الخامسة: التهيئة لقبول التطوير: لا بد أن تضع عملية وضع الخطط التطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط الضمان التنفيذ السليم ، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية.(خبراء بميك: نفس المرجع. ص 24). وإن هذه المقاومة لا تعتبر شيئاً سيئاً خاصة عند الوعي بها ومعالجتها، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوي وهموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها ، وبالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي .

وإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.

المرحلة السادسة: تنفيذ عملية التطوير و إدخال التغير المستهدف: وينبغي في هذه المرحلة مراعاة مايلي:

* متابعة أداء الموارد البشرية : من خلال معدلات الأداء ، معدلات الغياب ، معدلات دوام العمل ومؤشرات الشكاوي .

* متابعة أداء التسهيلات والمعدات : وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيرات : تكلفة الوحدة ، حركة المخزون الراكد ... الخ .

* معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات ، حل المشكلات واتخاذ القرارات ... الخ. (مصطفى محمود نفس المرجع ، ص390)

-دوافع التطوير التنظيمي:

. دوافع خارجية:

1. التطوير في ظروف السوق أو العميل المستهدف .
2. التطوير في التكنولوجيا المستخدمة .
3. التطوير في البيئة السياسية والتشريعية .

. دوافع داخلية :

تظهر الحاجة للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة. (أسير منور وسعيد منصور فؤاد، 2005، ص 272)

5-مجالات التطوير التنظيمي :

بما أن التطوير التنظيمي عملية شاملة تهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالتنظيم ومنه فإن أهم المجالات التي يشملها التطوير التنظيمي هي :

1/ الأفراد : يعتبر الأفراد من أهم عناصر ومجالات التطوير التنظيمي حيث أنهم هم جوهر المنظمة ، وإن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومؤسساتهم يعني أن هناك توافق بين الأفراد (الأهداف ،الدوافع والقدرات) وبين المنظمة (أهداف، وظائف، تكنولوجيا). (معتز مصطفى عبد الجواد: ،2006، ص38) ويمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأهدافها(Jean Brilman. 2004.p423)، وعليه فإن تطوير الأفراد يشمل المهارات والأداء ، الاتجاهات والإدراك

السلوكيات والتوقعات ، ومنه فإن برنامج التطوير التنظيمي في مجال تطوير الأفراد يتعلق بالنواحي التالية :

- أنماط شخصيات الأفراد ، دوافعهم ، قدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم
- فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والذي يساهم في تبني سياسات موجهة بسياسة المنظمة وأهدافها.

2/ التنظيم : يعتبر التنظيم الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهدافها فالتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات وبين الأفراد والجماعات.(معتز مصطفى عبد الجواد: نفس المرجع، ص 41)

وتمثل التطوير التنظيمي في التنظيم ببعدين أساسيين هما:

- **1: الوحدات التنظيمية الرئيسية :** التي تكون أقساما مثل : قسم الإنتاج ، قسم التسويق أو إدارات مثل: الإدارة المالية ، إدارة التخطيط والمتابعة ، إدارة شؤون الإدارة ، ويكون التطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الأنشطة ومهام العمل والوظائف ، وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ، تحديد عدد العاملين ومقدار السلطة والمسؤولية ودرجة المركزية واللامركزية.(احمد ماهر، 2003، ص 436)

- **2 : العمليات التنظيمية :** وتتمثل في :

- عمليات التخطيط وإدارة النزاعات وكذا الإجراءات وأساليب الابتكار التقنيات الجديدة
- تحسين أساليب اتخاذ القرارات .

- تنظيم جديد للأساليب بحيث تشمل الاتصالات النازلة ، الصاعدة ، الأفقية من أجل تحسين كفاءة

3/ جماعات العمل : ينظر لها أنها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم الذين يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل معهم ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المتعلقة داخل التنظيم وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية.(رغبة محمد أحمد عبد العال، 2017، ص 14-15) ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال آخر بعد تطوير الأفراد والتنظيم ، إذ أنه يكون سهلا عندما نضمن تطورا فعالا للأفراد أنفسهم ، وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل ، والتطوير هنا يركز على فعالية الجماعة ، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها

وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، كما أنه يركز على الأساليب المناسبة لحل المشكلات وأسلوب اتصال الجماعات والعلاقات الداخلية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها والتطوير التنظيمي في هذا الجانب يتمثل في :

- أهداف الجماعة قد تتغير من وقت لآخر مما يؤثر على سلوك الجماعة ، وعليه يجب التعرف على هذا التغيير كمؤثر على التطوير التنظيمي .

- تشكيل الجماعة قد يتغير سواء بالدخول أو الخروج، كما أن تماسك الجماعة قد يزداد قوة أو ضعف .

- قيم ومعايير الجماعة قد تتغير، مما يؤثر بالتبعية على محاولات التطوير التنظيمي .

-الصراع الجماعي وكذا الأساليب المستخدمة في حلها ، يمكنها أن تتغير ويستلزم التبصير بها. (صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع ص 353)

-أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير أنماطها ، والتعرف على وسائل تبادل المعلومات له أثر بالغ في محاولات التطوير التنظيمي .

أساليب المشاركة في التصرف ، وأنماط اتخاذ القرار الجماعي قد تتغير ومعرفتها تجعل من التطوير أمرا ممكنا. ومنه فإن التطوير داخل جماعات العمل يمكن أن يتحقق عن طريق توحيد القيم و المعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك التنظيمي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة

4/ المؤسسة : تطوير المؤسسة يعني في الواقع جهودا طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعترض

طريق الجهاز ، وتحسين التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية. (صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع ، ص 354)

أما فيما يخص محاور التطوير ، فيمكن تبيانها ويعزى التأكيد على كافة المجالات لما مفاده : إن التغيير الذي يعصف بالعالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهن باتجاهاته ، وبالتالي يفترض كما يظن الباحثون على المنظمات تحقيقا لنواحي التكيف معه تطوير نواحيها أو مجالاتها المختلفة ، بدءا بالأهداف وانتهاء بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف ، بغض النظر عن المجال الذي تزاوّل فيه، واعتمادا على ذلك.... يتفق الباحثون مع وجهة نظر العدلي في هذا المجال

-أهمية وأهداف التطوير التنظيمي في ضوء استراتيجياته: يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر، وتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

- 1/ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً، وتقليل هدر الموارد.
 - 2/ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار .
 - 3/ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة
 - 4/ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى .
 - 5/ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين وبشكل عام فإن أهمية التطوير تكمن في أنه أصبح من أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم ، إذ لم يعد ينظر إليه كوسيلة مستخدمة تبعاً للظروف ، فالتنافس الكبير بين المنظمات من أجل تحقيق الاستقرار والنجاح ، أدى بها إلى حركة مستمرة لا تهدأ مع التطوير والتغيير ، لأن السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي .
- تتمثل أهمية التطوير التنظيمي بالمؤسسة أيضاً في مايلي:
- تجسيد روح المبادرة و المسؤولية بأهداف المؤسسة و تحديدها في المستقبل و العمل على تحقيقها تعزيز العلاقات داخل التنظيم وتحفيز الاتصال الفعال و روح التعاون في العمل.
- تعزيز المبادرات في حل المشكلات التنظيمية و الابتعاد عن عدم مواجهتها
- العمل على خلق روح التنافس و الحماسة في العمل من خلال تطوير خبرة الموظفين.
 - التركيز على تطوير المعرفة و المهارات عن طريق دعم سلطة الموظف داخل المؤسسة
 - العمل على السعي الجماعي بين السلطة و الموظفين والعاملين من أجل تحقيق الأهداف الجماعية كما تنجلي أهمية التطوير من خلال الرؤية المستقبلية للمؤسسة و أفرادها العاملين فيها.
- فيما يتعلق بأهداف التطوير التنظيمي فتبرز من خلال ما يقدمه التطوير التنظيمي كأسلوب للحفاظ على مكانة المؤسسة التي تسعى دائماً للوصول إلى الأحسن هذا ما يحقق اهداف التطوير و ما يقدمه للمؤسسات و المنظمات بمختلف أشكالها و أنواعها حيث تتجلى أهدافه في ما يلي:
- العمل على حل كل مشكلات المؤسسة مع تفادي ما هو متوقع في المستقبل.

- العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة و غرس روح التعاون و المشاركة مما يمكن مستخدميها و عامليها من النجاح و تحقيق الأهداف رفع الروح المعوية التعاونية في فريق العمل بين رئيس ومرؤوس. (محمد الصيرفي 2004، ص 111.110) من أجل تطوير أفضل للمؤسسة يجب تطبيق نظريات تخص علم النفس الاجتماعي للعمل و علم الاجتماع و النفس و كذا استشارة مختصين في هذا المجال.

فإذا كان التطوير التنظيمي يعمل على تحقيق رؤية مستقبلية جيدة للمؤسسة فان التمكين يوحد تلك النظرة من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار و الاتصال الفعال بين أطراف التنظيم. تتجسد أهمية التطوير التنظيمي فيمايلي:

1. التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي : تربوي لأنه مخطط ومقصود.
2. التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي.
3. التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي : يسمح بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في العالم التنافسي .
4. التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي أي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والاستقلال من النظرية إلى التطبيق

بالنسبة لأهداف التطوير التنظيمي فهي كالاتي :

1. جعل المنظمة نظاما متطورا نو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد فريق عمل .
 2. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات .
 3. زيادة ديناميكية الفريق.
 4. تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية .
 5. المساهمة في زيادة إلتواء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه من الإنسجام والتكامل بين أغراض التنظيم وإحتياجات الأفراد. (مفتاح أحمد أبو غقة وعز الدين عبد الله سويد، 2017 ، ص 12)
- تقنيات واستراتيجيات التطوير في السلوك التنظيمي: تهدف تقنيات التدخل إلى رفع الفعالية التنظيمية حل المشاكل وتنمية جوانب القوة في التنظيم حيث يقوم الافتراض الأساسي لنشاطات التدخل على أن المنظمات

لديها الإستعداد للتغيير والتطور وعلى مستشار التطوير أن يعمل على تحفيز ومساعدة أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل المشاكل، وتشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة تركز على عدد من المستويات داخل التنظيم . (عبد الله عبد الغني الطجم ، 2009، ص55)

هذه المستويات من التحليل يلاحظ أنها موجهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاتها، فنجد أن نشاطات بناء الفريق موجهة نحو المجموعات بينما نشاطات الشبكة الإدارية موجهة نحو التنظيم ككل، وحيث أن كل هدف أو مستوى تنظيمي يمثل عملية ومشكلة قائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخل كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية توضح المراجعة للدراسات و البحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي:

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلاني و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين... الخ .

إستراتيجية القيم و إعادة التعلم:

تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات و ما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، حيث تقتض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم والعادات و التقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييره نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد و تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة

بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.

إستراتيجية القوة والقهر و الإذعان:

تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد. (محمد راتول، أحمد مصنوعة ، الجزائر ، ص17)

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية والداخلية

إن عملية إحداث التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية ، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التطوير على توجهات الأفراد، إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع و الإتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تطوير، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامهم لاستراتيجيات التطوير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التطوير.

بالنسبة لتقنيات وأدوات التطوير التنظيمي فتتجسد في مايلي :

1. تدريب وتطوير مهارات العاملين : فالتدريب له دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم ، فهو يمددهم بالمعلومات التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أن لهم دور في تعديل السلوك والإتجاهات .

2. الأنظمة والسياسات المتبعة: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء أكان هناك إستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

3. الأساليب والأدوات التكنولوجية : من أهم الأساليب والأدوات في عملية التطوير التنظيمي هو مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي وقد تكون عملية التطوير بسيطة لا تتعدى إستخدام الحاسوب الآلي، أو قد تتعدى ذلك بإستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو إستخدام شبكة الإنترنت لمساعدة العاملين

والمراجعين .

4. الهيكل التنظيمي: وهي من أهم أدوات التطوير التنظيمي، ويحدث التطوير فيه بتعديل أسس إعداد الهيكل ومعايره، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو إستحداث وحدات جديدة ، أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة. (ديما نضال مخيمر ياغي، 2017 ، ص 30).

5. تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: تستخدم المنظمات تحليل بيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية، وعملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل مواكبة التغيرات البيئية وتحسين ظروف العمل وتطويره بشكل مستمر بناء على التغيرات البيئية.

6. معوقات التطوير التنظيمي: إستحوذ مدى فعالية برامج التطوير التنظيمي على إهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقييم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي: وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى .

1. عدم التجديد الدقيق الأهداف ونطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة .

2. التداخل والإلتباس بين الأهداف والوسائل.

3. التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبتي حلول جاهزة .

4. عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى .

5. محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم .

6. تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة

التطوير التنظيمي في النظرية الكلاسيكية (التقليدية) :

تعود أصول هذه النظرية إلى مبادئ الإدارة العلمية التي صاغها فريدريك تايلور Frederick Taylor

وإسهامات هنري فايول Henry fayol وماكس ويبر Max Weber، ركزت هذه النظرية على رفع الكفاية والفاعلية الإنتاجية اعتماداً على أفضل الوسائل والأساليب المادية والفنية وفي نطاق التنظيمات الرسمية الصارمة دون الإهتمام والتركيز على الجوانب والإعتبرات الإنسانية والإجتماعية الكافية والمطلوبة للإدارة. (عمار عوايدي 1997، ص. 49) لقد ركز تايلور Taylor على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري فقام بدراسة الزمن والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة وحيدة مثلى للقيام بالعمل ، أما فايول Fayol (إتحاد العملية الإدارية) فقد ركز على ضرورة وضع مبادئ علمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي والإداري. إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنسانية، التي تعتبر أحد الدعائم الأساسية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية ، فالتطوير في هذه المرحلة كان هو زيادة الإنتاجية وإستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة كان أسلوب التطوير يعتمد على القوة والإجبار و السلطة. (زيد منير يوي: ، 2007 ، ص160)

التطوير التنظيمي في النظرية السلوكية :

من رواد النظرية السلوكية في علم التنظيم ماري فوليت Mary Follet و إلتون مايو Elton Mayo وهربرت سايمون H.Simon (عمار عوايدي : مرجع سابق، ص350) ، وقد جاءت السلوكية كرد فعل على الإتجاه الكلاسيكي وذلك نتيجة القصور في تناول الجانب الإنساني في المنظمات، وما يترتب عنه من معاناة للمؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التaylorية في أمريكا وغيرها من المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغياب وبرزت في هذا الإطار عديد الأبحاث لعل من أبرز تجارب وأبحاث إلتون مايو Elton Mayo (مصنع هورثون) وأبحاث ليكرت Likert و هرزبرغ Hirzberg ثم ماسلو Maslow حيث تم التأكيد على أهمية الجوانب الإنسانية والإجتماعية للعاملين للرفع من أدائهم، ومن هنا برزت مفاهيم جديدة حول الإنسان وطورت مثل ديناميكية الجماعة والقيادة وظهرت نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد . أظهرت هذه النظرية أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرزت دوره في الإنتاجية وأن التطوير يجب أن يشمل الأفراد وتم ذلك من خلال ظهور أسلوب التدريب المختبري Sintricity Training في منتصف الأربعينات من القرن العشرين وذلك بعمل إختبارات على مجموعات أفراد العمل وغدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم، وجاء بعده

أسلوب البحث الإجرائي بحيث شمل إستخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات. (د موسى اللوزي، 2003، ص 31).

* التطوير التنظيمي والنظريات الحديثة : تتسم هذه المرحلة بالعديد من الإتجاهات النظرية الحديثة، وفي هذا الإطار نركز على ثلاثة إتجاهات هي : إتجاه النظم ، الإتجاه التكاملي، والإتجاه الموقفي.

1- إتجاه النظم :

يعود هذا الإتجاه على بداية الستينات وهو يتصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير، وهو يركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينهم، وساهم هذا الإتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خل تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذا العلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، وتقديم تصور واضح على مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال وإبتعد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة قبول فكرة الصراع والتناقض والإهتمام بنزاعات العمال والرضا عن العمل. لقد حققت مفاهيم هذا الإتجاه تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وحاولت مساعدة المنظمات في تحقيق منهج إدراك على درجة عالية من المرونة من خل تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي وضبطها والسيطرة عليها.

2- الإتجاه التكاملي: ركز الإتجاه التكاملي على قضايا القوة والصراع التنظيمي والتغيرات في الجوانب التنظيمية، كما أنها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات إتخاذ القرارات والعمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات التنظيمية مع الإهتمام بمشكلات الصراع والقوة، وقد أسهم هذا الإتجاه في التطوير التنظيمي من خلال دراسة المنظمة، وتفاعلها مع البيئة وقدرتها على الإستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة وتعالج أسباب إضمحلال المنظمة، وزوالها إمدا نتيجة لعبوب في البيئة كنعق الموارد أو نتيجة خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة والعلاقات التنظيمية. (زيد منير يوي: مرجع سابق ، ص 163)

3-الإتجاه الموقفي: يركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والإبتعاد عن المثالية قدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي قد تظطر المنظمة فيها إلى إتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة

وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية . وأهمها: . عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية - التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية . - الإختلاف في الحالات التنظيمية من موقف لآخر. وبالتالي هذا الإتجاه أكد على حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى .

وإجمالاً فإن النظرية الحديثة وهذه المرحلة تميزت بالتركيز على أهمية فهم التفاعلات التي تحدث داخل التنظيمات وذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي ومفهوم التنظيم، كذلك التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي. (زيد منير عيوي: نفس المرجع، ص،

(163)

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المتغير الثاني التابع وبشكل أكثر تفصيلاً ، وقوفاً عند أهم محطاته التي تبعث محاولة الكشف على أهم المؤشرات التي نلتمس من خلالها العلاقة بين التمكين الإداري التطوير التنظيمي ، وهذا ما جعلنا ندرك أهمية العملية التطويرية و عناصرها وأنواعها وأهدافها التي تمنح للمنظمة الاستمرارية والبقاء ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تجسيد إستراتيجيات حديثة وأساليب تجعل من تحقيقها شيء حتمياً و مجسداً على أرض الواقع.

الفصل الثالث

المؤسسة الرياضية

1. المؤسسة الرياضية :

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

وهي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب، وتتكون من أبعاد رئيسية هي :

-المهام : لكل منظمة مهمة يناط بها إنجازها .

-الهيكل : وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف .

-الأدوات : وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة .

-الأفراد : وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة المؤسسة)

وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمؤسسات. (كريم محمد محمود الحكيم،2015، 49).

مفهوم المنشأة الرياضية :

يطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها ، وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر ، مكشوبا أو مغلقا مشتملاته من أجهزة وأراض رملية أو صلبة بما يتبعها من أماكن للمتفرجين ومبان ملحقة خلع الملابس ودورات مياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية ، كما تشمل مكاتب للإدارة ومخازن وخلافه تبعا لكبر المنشأة وأهميتها . وتعتبر حمامات السباحة ونوادي التجديف ومضمارات الجري والمدرجات ضمن المنشآت الرياضية .

وبالنسبة لضرورة توجيه القائمين على إنجاز مثل هذه المنشآت اتباع الأصول الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء لا يتحقق الكمال للمنشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان ، لذلك يلزم الرجوع إلى لا الأخصائيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية . (زكى محمد حسن،2012، ص 60)

وتعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية . (المرسوم التنفيذي رقم: (91-416) المؤرخ في 2-11-1991، الجزائر)

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 منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى " المادة : 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993" المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية.

الغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهية للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة السلطة 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 خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية ولتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنيا ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية .

3. عناصر المنشأ الرياضي :

يحتوي المنشأ الرياضي على ثلاث عناصر هي :

i. ساحة اللعب : ساحة اللعب هي العنصر الأساسي في الأبنية الرياضية ، وتأخذ أشكالا مستطيلة أو مربعة أو دائرية أو بيضاوية ، وهي تحدد حجم البناء ، ولها ثلاثة مقاسات هي : الصغيرة 20/40 م والمتوسطة 30/60م والكبيرة 55/110م.

i. مدرجات الجمهور : تتموضع مدرجات الجمهور في المنشآت الرياضية حول ساحة اللعب ، ويتعلق شكل توضعها وحجمها بشكل ساحة اللعب ونوعها من جهة واللعبة الرياضية الأساسية التي تحرى عليها من جهة أخرى . يتخذ توضع المدرجات في المنشآت الرياضية عدة أشكال منها : توضع من جهة واحدة أو من جهتين أو ثلاث جهات أو أربع جهات ، ويجب أن يكون هذا التوضع متناظر بالنسبة إلى المحاور الأساسية لساحة اللعب . يتعلق حجم المدرجات وبعدها عن ساحة اللعب بوضوح الرؤية ، فالمتفرج الجالس في المدرجات يجب

أن يرى بوضوح أداة اللعب في أبعد نقطة من ساحة اللعب ، وهذا ما يسمى بالبعد الأقصى .(محمد حسن الوحاش ، محمد عبد الله الشقارين، 2012، ص 16)

iii. خدمات الرياضيين : من غرف للحكام ، مدربون ، مستوصف ، مشالح ، حمامات ، دورات مياه ومقاصف... الخ.

4. تاريخ المنشآت الرياضية :

1.4. المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية ، والتسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم إذا أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة "أوليمبيا" استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب للأعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد" STADAM " وكان يطلق في بداية الأمر على مضمار الجري، وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ " إستاد" على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

-**ملعب البنتاثون :** رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضات هي العدو، الوثب العالي، قذف القرص...

- **ملعب الهيبودروم :** تخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم، بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

- **البلاسترا :** هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 59)

الليونديون : وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

-**الكولوسيوم :** وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسان" فوق بحيرة صناعية

بروما، ولكنه توفي قبل إتمام بناؤه واستكمل ابنه الإمبراطور "تيتسي" بناءه عام 80 ميلادية ويعتبر "الكولوسيوم" أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج والملعب الرئيسي له بيضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعليم فنون المصارعة وتم تحميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية

إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوة بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 660)

2.4 . المنشآت الرياضية في العصر الحديث :

تظهر أهمية المنشآت الرياضية ، عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات القومية وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بما يمكن أن نوردتها فيما يلي

-**الملعب** : يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن. (عفاف درويش، 1998، ص 60).

الصالة المغطاة : يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية ... الخ.

كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها، أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات

مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافيتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

- الملاعب المفتوحة : من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة الرياضية وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء للممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

حمام السباحة والغطس : يجب توفير حوض السباحة أولمبي (50x21) مترا بعمق 2.10 متر بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (15x12) متر بعمق متدرج يبدأ ب 3.5 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (12.5x25) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

مناطق الإعاشة : وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو ، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم .

-الخدمات المركزية : وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعلامات، الأمن ... الخ.

5. تعريف الإمكانيات :

هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط والإدارة والتقوم لتحقيق تلك الأهداف. (عفاف عبد المنعم درويش، 1998، ص 24)

6. أهمية الإمكانيات في التربية الرياضية :

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

التعرف على أهمية الإمكانيات في هذا المجال على النحو التالي:

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

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

-إن البرامج المختلفة لأغراض التربية الرياضية تضعف ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها كاملا في غياب الإمكانيات.

-يعد توافر الإمكانيات وحسن استخدامها على المستوى القومي خاصة في مجال الإعلام الرياضي من العوامل البالغة التأثير على المشاهدين لتنمية مختلف الجوانب الثقافية الرياضية مما يزيد بصورة أخرى من الشعور بالانتماء للوطن.

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

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

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

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

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

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

-إن توفير الإمكانيات عالية المستوى سواء كانت مادية أو بشرية له الأثر الكبير في الارتقاء بالمستوى الرياضي

للممارسين سواء من الناحية المهارية أو الخططية.

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

7. مبادئ الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ التخطيط على جانب كبير من الأهمية إذا كان هدف الإنشاء هو توفير أماكن ذات فعالية للتعليم أو التدريب وفيما يلي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي الإدارة والمهندسون المعماريون في تطوير أساليب إنشاء أماكن التربية البدنية والرياضية، يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من الإمكانيات الرياضية في عملهم، إن أي برنامج رياضي يحتاج لبعض المواقع التعليمية الأساسية. (حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، 2004، ص 51)

8. أنواع المنشآت الرياضية : تصنف المنشآت الرياضية ضمن ثلاث مجموعات :

- **الملاعب المكشوفة :** مثل ملاعب كرة القدم ، مضمار الجري ، ساحات ألعاب القوى والتنس ، ميادين سباق الخيل ، حلبات سباق السيارات والدراجات، ساحات الألعاب الشتوية لجميع الألعاب التي تقام على الثلج والجليد.

- **الصالات المغلقة :** هي ملاعب مغطاة تجري فيها مسابقات بألعاب الكرات والقوى والجمباز والجودو والكاراتيه والمصارعة والملاكمة وغيرها ، وقد تكون هذه الصالات عامة أي مخصصة لجميع الألعاب أو خاصة أي متخصصة بلعبة معينة مثل صالة الجمباز أو ألعاب القوى أو كرة السلة .

- **المسابح :** وتشمل أحواض السباحة وأحواض الغطس وتجرى فيها مسابقات السباحة والغطس وكرة الماء والسباحة التوقيتية . والمسابح يمكن أن تكون مغلقة أو مكشوفة ، فتستخدم المسابح المغلقة في الدول الباردة أو في أوقات الطقس البارد والماطر ، واستعملت التغطيات المتحركة القابلة للفتح والإغلاق في تغطية المسابح (محمد حسن الوحلش ، محمد عبد الله الشقارين ، 2012، ص15)

9. أنواع الملاعب :

الملاعب على اختلاف أنواعها يمكن تقسيمها طبقاً للأهداف المعينة ، ولكن لا يعني هذا أن كل تقسيم ونوع

قائم بذاته بل يجب أن تكون هذه التقسيمات كلها مرتبطة ببعضها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

- من حيث الأهداف :

ملاعب علاجية - ملاعب تدريبية - ملاعب ترويجية - ملاعب تنافسية .

- من حيث الشكل الهندسي :

ملاعب مستطيلة - ملاعب مربعة - ملاعب دائرية - ملاعب بيضوية .

- من حيث الشكل العام :

الملاعب المكشوفة - حمامات السباحة - الفصل.

- من حيث اللعبة :

ملاعب المنازلات - ملاعب الألعاب الجماعية - ملاعب الألعاب الفردية والزوجية .

- من حيث القانونية:

ملاعب قانونية - ملاعب غير قانونية.

- من حيث التبعية:

ملاعب حكومية (مدارس وكليات ، مراكز الشباب - ملاعب تابعة لهيئة معينة مثل النوادي ونوادي الشركات.

(حسن أحمد الشافعي، 2004، ص51)

- من حيث الأرضية :

نوعية الأرض تلعب دورا كبيرا بالنسبة للألعاب وهي تختلف حسب كل لعبة ومتطلباتها ويمكن تصنيفها إلى ملاعب خضراء ، سوداء فحمية ، الحمرة المخلوطة ، العشب الاصطناعي ، الإسفلت ، البلاط ، الرملية ، الإسمنت ، الجليدية الثلجية ، المائية ... الخ.

- الحوائط / الجدران :

في المنشآت المغلقة الصالات يجب تفريق وعزل بعض المناطق المخصصة حسب الاستخدام ، بالإضافة إلى استخدام الحوائط كعوازل للصوت (ومانعة لحدوث الصدى) والضوء والحرارة والبرودة والرطوبة. ففي الصالات الرياضية الحديثة تستخدم جدران ذات أسطح ملساء (ناعمة) خصوصا في الأجزاء السفلي منها لكي تستخدم

كأسطح ارتداد للكرة، بالإضافة إلى أن تلك الأسطح سهلة التنظيف ولا تجمع الغبار كما هو الحال في الأسطح الخشنة. وحديثة هناك توجه لاستخدام الألوان والصور الزيتية والرسوم والخطوط لإعطاء وإضفاء مظهر جمالي أما في غرف تبديل الملابس ودورات المياه وغرف الاستحمام فيجب اختيار جدران ذات أسطح مقاومة للرطوبة والصدأ وعازلة للصوت. في حين أن الجدران الفاصلة بين دورات المياه أو بعض الملاعب (كالاسكواش) والمناطق الأخرى التي يشكل الضجيج لها مشكلة رئيسية (كقاعة اجتماعات أو قاعة محاضرات) فيجب أن تكون ذات جودة عالية في عزل الصوت. (ويكبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية(02/04/2015/ 17:20)

- الأسقف :

إنشاء وتصميم سقف الصالة الرياضية يعتمد على حجم المنشأة ونوع النشاط الرياضي والتصميم الهندسي وقانون البناء المحلي، ولكن ارتفاع السقف يتراوح ما بين 8 أمتار للصالات الصغيرة و 12 متر للصالات المتوسطة و18 متر للصالات الكبيرة. ويجب أن يكون السقف على مستوى متميز في العزل المائي والحراري، ويفضل أن يكون قابل للتلوين لإظهار أفضل شكل جمالي ويعزز انعكاس الإضاءة. كما يجب أن يراعي أثناء التصميم مقاومة السقف للأجهزة والأدوات الرياضية المعلقة وسبل صيانتها، حيث يلاحظ أن الأسقف ذات الإضافات المتعلقة بأعمال الصيانة تستخدم وبشكل جيد ومفيد، فمثلا هناك العديد من الأسقف ذات التصميم التي تسمح بصيانة أنظمة الإضاءة والتهوية / التكييف والصوت دون الحاجة إلى أجهزة وأدوات إضافية كالسلام أو الرافعات.

- التهوية :

- يجب أن تتناسب درجة الحرارة مع النشاط الممارس، وتتراوح ما بين 18 - 23 درجة مئوية في منطقة النشاط ومن الممكن أن تزيد قليلا في مناطق المتفرجين .
- يجب أن تتوفر مفاتيح ضبط درجات الحرارة في أماكن متعددة وتكون بعيدة عن المشاهدين ومحكم كل واحد منها بغطاء.
- يجب أن تكون التهوية بدرجة عالية من الجودة بحيث تسمح بتغيير الهواء 4 مرات / ساعة كحد أدنى 3%.
- يجب أن تتناسب درجة الرطوبة مع حرارة الجسم، بحيث تتراوح ما بين 40 - 460
- يجب أن لا تؤثر سرعة الهواء على الأداء الرياضي أو اتحاد الكرة، فلا تزيد عن 1.5 م/د

التكييف وبراعي في التكييف ما يلي : التهوية الجيدة والهدوء عند التشغيل و التكلفة الأساسية تكلفة الصيانة وكذلك طاقة الجهاز وتكلفة التشغيل وأيضا موقع أجهزة التكييف وسهولة الوصول إليها لصيانته. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية(02/04/2015 17:20)

- الإضاءة :

إضاءة الملاعب الرياضية المفتوحة أو المغلقة تعتبر أمر في غاية الأهمية لجميع الألعاب الرياضية، وتحتاج في الغالب إلى خبرة تقنية خاصة لكي يتم اختيار المصابيح الملائمة وكذلك قياس شدة ودرجة توزيع إضاءتها في جميع أنحاء أرضية الملعب (لكل رياضة درجة شدة إضاءة محددة). كما أنه يجب أن تكون مصادر الإضاءة على ارتفاعات محددة تتناسب مع نوع الرياضة ((الارتفاع في التنس 10 متر تقريبا، في كرة القدم يصل إلى 45 متر)) بما يحقق الرؤية الجيدة والمتابعة الواضحة.

ولقياس الإضاءة تستخدم الشمعة لكل قدم (مربع) كوحدة قياس لقوة / شدة الإضاءة في المكان المحدد. فشدة الإضاءة المقاسة بعدد الشموع في القدم المربع تعتبر عامل أساسي في راحة العينين وفاعلية النظر لجميع مستخدمي المنشأة، ولكن يجب مراعاة درجة شدة الإضاءة من خلال توازن في علاقتها مع درجات السطوع لكل من مصدر الإضاءة وأسطح الانعكاس الممكن رؤيتها (ونعني بانعكاس الإضاءة نسبة الضوء المنعكس / المرتد من الإضاءة الساقطة على سطح الأرضيات) .

بالإضافة إلى كمية وجوده (قوة / شدة | توزيع) الضوء المنبعث من نظام الإضاءة المتوفر، هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار نظام الإضاءة الكهربائي ومنها : الصيانة، والإصلاح، والاستبدال، والتنظيف. (معظم مصادر الإضاءة الكهربائية الثابتة لها عاكس للضوء يحتاج إلى عناية دورية).

في الصالات المغلقة والمساح وما شابه يجب توزيع مصادر الإضاءة بشكل متساوي، ويفضل إضافة مصادر إضاءة في مناطق الأهداف أو المرمى لزيادة وضوح الرؤيا، كما أنه يفضل أن تكون الإضاءة منخفضة في مناطق المشاهدين / الجماهير، بل إنه يجب العناية بالإضاءة الإضافية من حيث حجبتها والتقليل من تأثيرها السلبي على وضوح الرؤية للمشاهدين والمشاركين على حي سواء. أما في المناطق ذات الرطوبة العالية كدورات المياه وأماكن الاستحمام والمساح ... الخ فتححتاج الى مصابيح إضاءة مقاومة للرطوبة. هناك العديد من أنواع المصابيح التي يمكن استخدامها في المنشآت الرياضية مثل:

- مصباح متوهج Incandescent .

- مصباح فلوري Fluorescent .
- مصباح بخار زئبقي Mercury - vapor
- ولاختيار أرضية الملاعب الخارجية يجب مراعاة النقاط التالية :
- التعددية في الاستخدام.
- المتانة والتحمل .
- مقاومة الغبار والصدأ .
- معقولة تكلفة الإنشاء الاقتصادية.
- سهولة الصيانة .
- جمال المظهر .
- المرونة وإمكانية الاستخدام على مدار العام.
- عدم الخشونة .

ومع التقدم التقني في صناعة الأرضيات المسطحات الرياضية أصبحت عملية اختيار نوعية الأرضية الملائمة تمثل إحدى المشاكل التي تواجه القائمين على تلك المنشآت ، ومن أنواع الأرضيات الرياضية الموجودة حالياً نشير إلى النماذج التالية:

- 1- العشب الطبيعي : النجيل، عشب المراعي... الخ.
- 2- الترابي المدكوكة ، مثل: الرملي ، طيني - رملي، طيني - حجري، تربة - اسمنت ... الخ
- 3- البلاط الحجري : الطوب ، الحجر الرملي، الحجر الجيري ... الخ
- 4- الإسمنتية : اسمنت مع الحصباء والرمل الناعم.
- 5- الإسفلتية : مثل إسفلت مع حصباء ، صفائح الإسفلت ... الخ :
- 6- الأحجار المجمعّة : مثل الحصباء، الأحجار البركانية، الأحجار ... الخ.
- 7- الاصطناعي ومن أنواعه ما يلي :

يوريثين "urethane" بلاستيك العشب الاصطناعي عبارة عن فرشاة مصنوعة من مادة بولي فينيل أو كلورايد وبالإمكان وضعها على العديد من الأرضيات، ولكن مادة يفضل وضعها على أساسات من الإسفلت والإسمنت والتي تختلف من حيث السماكة والكثافة والمقاومة و المرونة وذلك حسب الاستخدام المتوقع . وهناك أنواع عديدة من مركبات الإسفلتية أو المطاط أو الألياف،الإسفلت حيث يتم خلطه مع الفلين والبلاستيك وفي عمومها تنقسم إلى نوعين حسب درجة ليونة وامتصاص السطح وهي ذات السطح اللين وذات السطح الصلب، وكلا النوعين يتطلب طبقة من الأساسات الأرضية (أحجار صغيرة، حصباء، أو أسفلت)، وطبقة تسويه (أسفلت مركب حار أو بارد)، يلي ذلك طبقة السطح اللينة أو غير اللينة، ثم طبقة من اللون والذي غالبا ما يوضع على الأسطح الصلبة لإعطائها اللون والنعومة في حين أن الأسطح اللينة ذات الامتصاص تكون ملونه بطبيعتها مثل ترتان مضمار العاب القوى.(ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية /02/04/2015 (17:20)

-المسطحات البلاستيكية وتتكون من نوعين خاصين بالأنشطة الخارجية وهما:

- بولي فينيل كلورايد - **Polyvinyl chloride (PVC)**: وهذا النوع لم يستخدم بشكل جيد أو مرضي في الوقت الحاضر بسبب تأثيره بأشعة الشمس والحرارة .
- بولي يوريثين **Polyurethane** : وهو الأكثر نجاحا ويتم وضعه إما في صفائح أو يسكب كسائل، ويعطي أسطح عملية قابلة للتلوين وذات مقاومة عالية للاستخدام وله درجة مرونة جيدة (يعود إلى حالته الطبيعية)، والسطح ممكن أن يكون ناعمة أو خشنة حسب الحاجة.

2.10. طريقة تقييم أرضيات الملاعب الخارجية : إن الطريقة المستخدمة لتقييم المسطحات الاصطناعية

للملاعب الخارجية تشتمل على النقاط التالية:

- التكلفة الأساسية (تكلفة الإنشاء).

- تكلفة الصيانة والإصلاح

- المتانة / التحمل

- الاحتكاك

- امتصاص الصدمات

- المرونة والمحافظة على الجودة
- درجة التأثير بالحرارة وأشعة الشمس وعوامل الطقس
- مقاومة الشد (التمدد)
- نسيج المادة المستخدمة في الصنع.
- ثبات الألوان
- الملائمة للاستخدام

3.10. الملاعب المغلقة / الداخلية :

إن اختيار أرضيات الملاعب الداخلية / الصالات الرياضية ليس بالأمر اليسير وذلك بسبب أن تلك الأرضيات معرضة لكثرة الاستخدام والرطوبة والحرارة ... الخ، بالإضافة إلى أن الأرضيات يجب أن تتلاءم وتتطابق مع الحد الأدنى للمواصفات والمقاييس المتعلقة بالجودة وبدرجة انعكاس الضوء وبدرجة ارتداد الكرة . وبشكل عام ومختصر، هناك ثلاث أنواع من الأرضيات تستخدم في الأقسام الرئيسية للصالات الرياضية، وهي أرضيات أماكن الخدمات (دورات المياه، غرف تبديل الملابس ... الخ) وتتطلب :

- أرضيات / أسطح مقاومة للرطوبة والصدأ.
- غرف المحاضرات والاجتماعات والمكاتب والممرات، وهي ذات أرضيات متشابهة، ويستخدم لها أسطح من البلاط، الإسمنت، البلاستيك ... الخ.

- أرضيات أماكن ممارسة النشاط الرياضي (الملاعب) تتطلب أسطح خشبية (باركية) أو اصطناعية .

- معظم أنواع الأرضيات / الأسطح الاصطناعية في ملاعب الصالات المغلقة تشتمل على بوليفينيل كلورايد المطاوع وهو مجمع /اصطناعية فيمرت المغلقة تشتملصنع مسبقا " Plasticized Polyvinyl Chlorides " والثاني بولي يوريثين Polyurethanes ، وهو إما أن يأتي مصنع مسبقا في شكلصفائح أو يتم سكبها مباشرة فيالمكان المحدد، ويعتبر الأفضل لاحتوائه على العديد من الخصائصالمطلوبة في المسطحات الأرضيةللملاعب المغلقة. (ويكيبيديا الموسوعة الحرة المنشآت الرياضية(02/04/2015/17:20)

11. المنشآت الرياضية في المؤسسات التربوية :

عملت الاتحادية بالاتصال مع مختلف المصالح المختصة في وزارة التربية الوطنية على توسيع شبكة المنشآت الرياضية داخل المؤسسات التربوية , حيث عرفت هذه الأخيرة إنشاء ملاعب "ماتيكو" تعد بالمئات , وكذا تسجيل قاعات رياضية بمؤسسات التعليم الثانوي القديمة وإقرار مبدأ إنشاء قاعة رياضية مع إنشاء كل مؤسسة جديدة . (الجريدة الرسمية قانون 03/89 المتعلقة بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها جديدة . 14/02/1989 بالجزائر)

12. الأسس العامة للمنشآت الرياضية :

إنه من الضرورة توجيه القائمين على إنجاز المنشآت الرياضية إتباع الأصول الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء لا يتحقق الكمال للمنشأة نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا الميدان، لذلك يلزم الرجوع إلى الأخصائيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية ، وهذه الأسس يلزم مراعاتها في جميع الخطوات اللازمة للتصميم والتنفيذ لأنها تتعلق باختيار الموقع والتخطيط والإنشاء كما تلتزم بها كل النواحي الفنية والصحية والاجتماعية والاقتصادية وخلافه المتعلقة بالمنشأة (زكى محمد حسن، 2012، ص 60).

ويمكن تركيز هذه الأسس في النقاط التالية :

1) الأساس الأول - سهولة الاتصال Accessibiliy : يراعي في اختيار موقع المنشأة أن يكون الوصول إليها سهلا وميسرا بالنسبة للأفراد والجماعات المقامة المنشأة من أجلهم . نقصد بذلك أن تقام المنشأة في موقع متوسط بقدر المستطاع بالنسبة للمنطقة التي تقع فيها المنشأة بحيث تتوفر لها طرق المواصلات بالنسبة للرياضيين والإداريين والمشاهدين أو التي يجب أن يوضع في الاعتبار توافرها عند إتمام عملية الإنشاء . كما يلزم في التخطيط مراعاة سهولة الاتصال الداخلية بين وحدات وملاعب المنشأة المختلفة وتفادي تقاطع الطرق بإتباع نظام الاتجاه الواحد الذي يجب أن يحدد ويسهل من خلال العلامات الإرشادية الموضوعة في أماكن واضحة ، كما يلزم مراعاة إعداد مداخل ومخارج مناسبة وأكشاك التذاكر وأماكن واضحة للانتظار للسيارات وخلافه من العناصر المكونة للمنشأة ، ومن الممكن أن يوضح ذلك كله في شكل تخطيطي يوضع عند مدخل المنشأة وفي مكان

واضح. (زكى محمد حسن، 2012، ص 55)

2) الأساس الثاني - الناحية الجمالية Beauty : عامل هام يجب مراعاته عند وضع تصميمات المنشأة ألا وهي الناحية الجمالية بحيث تكون على درجة عالية من الذوق السليم دون مغالاة حتى توحى لرواد هذه المنشأة بتقديرهم والاعتزاز بهم ، ولكن بشرط ألا تطغى هذه العوامل الجمالية على الاشتراطات الصحية أو الفنية التي يجب توافرها في المنشأة ، ومما يساعد على إبراز جمال التصميم الخارجي لأي منشأة ضرورة إحاطتها بمساحات خضراء Land scape بقدر الإمكان مع ربطها بالمحيط الخارجي والمظاهر الطبيعية إن وجدت مثل الأشجار الطبيعية أو المجرى المائي إن وجد ، كما يساعد على تحقيق جمال التصميم الداخلي حسن التناسق بين الطرق والمنشآت والتخضير مع العناية بالمناطق المزروعة المناسبة .

وبذلك تحقق المنشأة الرياضية التي يراعي فيها التجميل المناسب والناحية الجمالية بصفة عامة متعة أكبر للمتفاعلين بها سواء الرياضيين أو الرواد الاجتماعيين ، الأمر الذي يحقق بالتالي زيادة الروابط الاجتماعية ، إلى جانب سيمو الروح الرياضية .

3) الأساس الثالث

- الاقتصاد Economy : ونحن نقصد بها هنا أن يكون المنصرف المالي يتفق مع أهداف المنشأة - في معنى آخر يلزم مراعاة الوفرة كلما أمكن ذلك ، لا في التكلفة المالية فحسب ، بل الوفرة في التصميم والتنفيذ وفي الإدارة والتشغيل وفي الجهد والوقت دون أن يؤثر ذلك على مزاوله نشاط المنشأة . ومن الثابت والواضح دوماً أن النزول بمستوى الإنشاء عند البدء في تنفيذ المنشأة يؤدي إلى زيادة نفقات الإصلاحات والصيانة ، ومن أمثلة هذا الاقتصاد السليم :

-مراعاة ترك مسافات فضاء صالحة في الموقع دون استغلال ، إذ ربما تستغل فيما بعد .

-تصميم بعض الوحدات والملاعب الإمكان تشغيلها الأكبر من غرض واحد ، والتي نعني بها ملاعب متعددة الاستعمال .

الدراسات الدقيقة والتقديرية اللازمة لحسن سير العمل في المنشأة من الناحية الإدارية والإشرافية . (زكى محمد محمد حسن، 2012، ص 56)

4) الأساس الرابع

- **المرونة Flexibility** : الأمر المسلم به عند وضع أية تصميمات لأي احتمالات التوسع المستقبلي والتدرج في تشغيلها على أقصى طاقة ، لذلك يجب أن يراعي إمكان مواجهة ذلك بسهولة و بأقل جهد أو تكاليف .

لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط جيد بحيث يسمح بالإضافات اللازمة أو إعادة ترتيب الوحدات وعلاقتها ببعضها البعض دون الحاجة إلى إحداث أية تغييرات جوهرية كبيرة في الوحدات نفسها .

وبمراعاة عامل المرونة في التصميم يتسنى سهولة استخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض واحد فيزداد بذلك نشاط المنشأة ويزداد بالتالي عدد المنتفعين ، وتظهر جليا أهمية عامل المرونة كلما كانت مساحة المنشأة صغيرة وتعددت نواحي نشاطها ، ونحن نلاحظ ذلك الآن في العديد من الأندية ذات المساحات الصغيرة ، وبعض مراكز الشباب .

(5) الأساس الخامس

- **التكامل (الدمج التام للأنشطة) Integration** : يراعي في تصميم الوحدات داخل المنشأة الرياضية أن تكون كل منها متكاملة . فمثلا أن تكون وحدة خلع الملابس متكاملة بالدواليب المناسبة والمصممة خصيصا لذلك وكذلك مستكملة بدورات المياه (والأدشاش الحديثة ماء ساخن -بارد)، والمخازن وخلافه ، أو أن تكون حمامات السباحة مزودة بوحدات خلع الملابس القريبة من هذه الحمامات وكذا طلبيات التغذية والصرف وخلافه ، كما يراعى أن تكون وحدات المنشأة الأخرى من ملاعب ومبان مرتبطة ببعضها البعض فتزود الملاعب بالمدرجات وكذا وحدات خلع الملابس مع استغلال لأكثر من غرض .

(6) الأساس السادس

- **العزل (الانعزال) Isolation** : يعني بذلك أنه يجب عند تصميم المنشأة مراعاة أن يكون موقع المنشأة بعيدا عن كل ما يسبب خطورة وإزعاجا للاعبين والمشاهدين . فمثلا يجب أن يكون موقعها بعيدا عن كل من المطارات والمصانع والمستشفيات وما يماثلها ، كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصدر للروائح الكريهة أو المستنقعات أو الأصوات المزعجة أو مجاري السيل أو الغبار المتطاير من مداخل المصانع البعيدة عنها ، ولا يتم ذلك إلى من خلال الدراسات المتأنية لتحديد الموقع قبل البدء في بناء المنشأة ، كما يجب أن يسمح التخطيط داخل المنشأة بمراعاة الانعزال بين المجموعات عن بعضها عن ممارسة مختلف أنواع النشاط في المنشأة ، وكذلك الحيلولة بين الملاعب والأفراد الزائرين وذلك بإقامة الأسوار الخاصة بكل ملعب على حدة بجميع لواحقه من

مدرجات ... إلخ.

كما يراعى عزل الأماكن المخصصة للمشاهدين عن تجمعات اللاعبين الإداريين وتقسيم المدرجات نفسها بحيث يستقل كل جزء منها بمدخله وسلامه ، حتى نضمن بذلك سهولة الدخول وسهولة الانصراف عند الانتهاء من المباريات . (زكى محمد حسن ، 2012، ص 58).

الأساس السابع

- **الأمان والصحة** : نقصد بهذه النقطة تعزيز العادات والاشتراطات الصحية أو بمعنى آخر العادات الصحية السليمة ، إذ يجب مراعاة أسس البناء والاشتراطات الصحية وتوفير الأمان لمواجهة الحوادث والأخطاء عند إقامة أي منشأة ، الأمر الذي يستوجب أن يكون الموقع بعيدا عن مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات وأي مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات و أي مصادر أخرى مضرّة بالصحة . كذلك ضرورة مراعاة المداخل والمخارج التي يجب أن تكون مناسبة من حيث العد والسعة مع إضاءتها ليلا بوضوح وتفادي الضغط المألوف عند الخروج وأيضا مراعاة أن تكون السلام والمنحدرات الموصلة للوحدات والمدرجات موزعة بنظام هندسي تصميمي مدروس بطريقة جيدة .

كما يجب أيضا أن يتوفر في تصميم الوحدات القدر الكافي من الإضاءة الجيدة والتهوية طبقا للمعايير المدروسة، التي تتفق وأحدث التصميمات الخاصة بالإضاءة والتهوية. (زكى محمد حسن ، 2012، ص 58).

8) الأساس الثامن

- **الإشراف (أو المراقبة)** : حول هذه النقطة والتي نرى أنها حيوية وهامة فيما يخص العمل داخل المنشأة، فيجب مراعاة تخطيط المنشأة الرياضية بكل عناية وخبرة بحيث يسهل الإشراف أو المراقبة على الوحدات والملاعب المختلفة داخل المنشأة بأقل جهد ونفقات وبحيث يمكن أيضا إدارتها على خير وجه .

لذلك يجب ضرورة وضع مراكز الإدارة بمكاتبها وموظفيها في المكان المناسب عند تخطيط الموقع بحيث يتسنى سهولة ويسر مع تقديم الخدمات اللازمة لهم وكذلك ضرورة تهيئة أماكن خاصة للمشرفين في هذه الوحدات المختلفة ، كل في دائرة اختصاصه (شئون اللاعبين الأعضاء الأدوات إلخ).

9) **الأساس التاسع الاستعمال (المنفعة العامة - الإعداد للاستعمال) Utility** : يراعى عند تصميمات

المنشأة الرياضية إمكانية استغلالها الاستغلال الجيد وذلك لأقصى حد ممكن ولأكثر من غرض واحد ، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنظيم برنامج جيد للتشغيل على فترات محددة لمختلف الجماعات والأفراد طوال اليوم. كذلك ضرورة تنظيم برامج رياضية مختلفة ومتنوعة تتفق وفصول السنة المختلفة (البرامج الشتوية الصيفية) وكذلك من خلال المناسبات القومية . مثال ذلك برامج للطلبة في الإجازات الصيفية وبرامج رياضية شتوية وصيفية والعباب داخلية وخارجية ..إلخ ، فضلا عن إقامة الندوات والمحاضرات التي تتفق والمناسبات الدينية والقومية ..إلخ.

كما يلزم أيضا مراعاة الإمكانية الخاصة بوضع وضع التصميمات بحيث يسمح باستخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض أيضا . مثال ذلك صالة الألعاب التي يمكن استخدامها للمحاضرات أو المسرح أو العرض السينمائي وما يماثل ذلك .

10) الأساس العاشر - الأسس القانونية (الشرعية) Validity : يراعى عند إقامة أي منشأة رياضية أن يكون تصميمها في حدود المواصفات القانونية والأصول الفنية للنشاط المقامة من اجله ، هذا بالإضافة إلى ضرورة مطابقتها للأسس العلمية وحدث الاتجاهات والأخذ بكل تطور لها في المستقبل .

هذا ولنجاح أي منشأة رياضية في تأدية رسالتها على الوجه الأكمل ضرورة الالتزام والتمسك بالقوانين الرياضية التي تحدد أسس البناء والإنشاد من حيث المساحة والطلبات والمواصفات. (زكى محمد حسن، 2012، ص 60)

13. مبادئ تخطيط المنشآت الرياضية :

i. ضرورة وضع أولوية في استخدام الإمكانيات أو التخطيط لها :

- هل هي للتدريس ؟

- هل هي للترويج ؟

- أم هي للمنافسات الرياضية أو التدريب ؟

وفي كل الأحوال يوضع في الاعتبار : السن و الجنس و البيئة وتوقعات المستقبل من حيث استيعاب الإمكانيات لتزايد الممارسين وكذا توفر المساحات.

تحديد الإمكانيات الرياضية طبقا لحاجة وخصائص المؤسسة التي تجهز من حيث :

المساحات الحالية والمستقبلية .

- مجتمع الممارسين من حيث الحاجات وتختلف من مجتمع لآخر .
- مناسبة الإمكانيات للأنشطة التي تحتاجها المؤسسة التي يؤثر فيها حجم المساحات المتاحة للأنشطة ، طبيعة هذه المساحة والموقع الجغرافي لهذه المؤسسة والبيئة المؤثرة فيها.
- تجهيز المنشآت بطريقة مرنة حتى يمكن الاستفادة منها والحصول على أقصى استخدام لها والمرونة هنا تعني أن تكون في حدود المرحلة التي تصمم الإمكانيات من اجلها
- يجب أن يوضع في الاعتبار عند إنشاء أي مؤسسة جديدة أن تستخدم لمدة طويلة مع حساب المستقبل واحتمالاته التوسعية، فتخصص مساحات قد لا تستغل في الوقت الحاضر، لكن لها أهمية في المستقبل.
- إن النفقات التي تخصص في تشييد الإمكانيات الرياضية وإمكانية وجود مساحة لذلك تحتم استمرار استخدام تلك الإمكانيات بطريقة فعالة لمدة طويلة وهذا المبدأ يلقي عبئا كبيرا على اللجنة التي تشرف على تخطيط الإمكانيات الرياضية نظرا لأن أعضاء اللجنة عليهم أن يتوقعوا التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنهج في المستقبل القريب والبعيد.
- تصميم المؤسسة يركز على عدة اعتبارات هامة من حيث التصميم المعماري والصحي كما يسمح للإشراف الفعال في فرض السيطرة الكاملة على المؤسسة سلسلة لجميع الأماكن المستخدمة من حجرات خلع الملابس ودورات المياه والدواليب... إلخ.
- الدراسة المبدئية التي تسبق إقامة المؤسسة ستحدد بالتفصيل الحاجات الفعلية للممارسين كما غنها ستمنع ازدواج الإمكانيات التي تكون موجودة أصلا في المجتمع المحيط مما يوفر مجهودا وما لا يحتاجه في أغراض أخرى وعلى سبيل المثال إذا أريد للإمكانيات أن تقيم حمام للمؤسسة المزمع إقامتها ، إذا يصبح لا داعي لإنشاء حمام جديد ويكتفي بالموجود مع إنشاء ملاعب أخرى غير متوفرة بالبيئة المحيطة وهذا يساعد على توثيق العلاقات المتبادلة بين المؤسسات الرياضية مما سيعود على الجميع بالفائدة .
- تصميم المنشآت يجب أن يكون للممارسين أولا وليس للمشاهدين حتى يمكن الاستفادة الأقصى ما يمكن بجميع المساحات المتاحة ، وهذا يمكن في بعض الأحيان وعند الضرورة تحويلها لأماكن للمشاهدين ، مثلا ملعب كرة سلة به مساحة ممكن إقامة مدرج للمشاهدين عليه ويمكن ضمها عدم الحاجة لها وفتحها في حالة وجود

مشاهدين النشاط هام ، وهذه المساحة يمكن الاستفادة بها في تصميم ملاعب الألعاب صغيرة أخرى أماكن للتدريب في حالة استخدام المدرجات . (محمد حسن الوحاش ، محمد عبد الله الشقارين ، 2012، ص 106-107)

14. المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية :

الموقع : من أهم العناصر التي يجب مراعاتها عند اختيار موقع المنشأة الرياضية أن تشترك في هذا الاختيار الرياضي ثم والمسؤول عن إدارة المنشأة ثم المدرب الرياضي ثم المهندس المعماري الذي سيقوم بتخطيط وإقامة المنشأة وهناك بعض العناصر الهامة التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع منها:

- دراسة نمو المدينة في المستقبل

- دراسة وسائل المواصلات المتاحة

-بعد الموقع عن مصادر التلوث والكوارث الطبيعية

- مراعاة الأمن والسلامة

التمويل : يعتبر التمويل عصب أي نشاط ، حيث إن رأس المال هو الركيزة الأساسية لإنجاح أي مشروع ، كما انه الأساس لتطوير أي منشأة رياضية ، ولذلك عند التفكير في بناء المنشأة الرياضية لابد من إعداد الدراسة الخاصة بالجدوة الاقتصادية للمشروع والتوفير الميزانية اللازمة لبناء هذه المنشأة.

الإدارة : وهي نشاط خدمي يؤثر في جميع المجالات ، ويمكن القول عنها أنها فن التعامل مع الآخرين أو فن توجيه النشاط الإنساني . وهناك مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها في إدارة المنشآت الرياضية وهي :

- أن يوجد نظام لاستخدام المنشأة ويحدد ساعات الاستخدام والقيادة المتخصصة وفقا للنشاط.

- أن يتوفر في المنشأة عدد من الكفاءات الوظيفية التي تناسب مع الطبيعة العمل والأهداف المرجوة

- قيام المشرف بإعداد التقرير دوري للمنشأة

- وجود لائحة داخلية تحدد الثواب والعقاب والبرنامج الزمني

الجانب الجمالي : حيث يعتبر من احد الجوانب الأساسية في المنشأة الرياضية وزيادة الجذب عليها وبالتالي تسويقها والاستفادة منها ، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب الجمال المنشأة منها :

- الانسجام التام بين الطبيعة والتصميم الجيد للمنشأة
 - التناسق الوبي للمنشأة ملاً الفراغات بالمساحات الخضراء
 - الترابط التصميم داخل الصالات والأرضية
- الخدمات الصحية :** وهي تعد من أهم العوامل التي تؤثر في جودة المنشأة ، و بدون توافر الحد الأدنى من الخدمة الصحية الجيدة داخل المنشأة الرياضية تتعرض تلك المنشأة للعديد من المشاكل . فمراعاة العديد من الجوانب الصحية والتي تتمثل في درجة الحرارة والصوت والرطوبة تؤثر بشكل فعال في كفاءة المنشأة فمثلا يجب أن تتميز أرضية الملعب بجوانب صحية معينة وكذلك الحمامات وغرف خلع الملابس وألوان الجدران الخ ، وتوافر الخدمات يعد ترف بل هو واجب أساسي .
- الجانب الإعلامي :** هو عبارة عن توصيل مجموعة من المعلومات من المرسل إلى المستقبل بغرض التأثير في رأيه وتغيير سلوكه ، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب العامي من أهمها :
- وجود خريطة إعلامية أو إرشادية للمنشأة الرياضية .
 - وجود لوحة للإعلانات داخل المنشأة
 - توافر وسائل الاتصال الحديثة
 - توافر إمكانات الاتصال السلكية واللاسلكية
 - توافر مكان لنقل الأخبار العالمية والمحلية بصورة فورية . (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، عبده محمود عبد الحليم، 2015، ص71)

خلاصة :

تعتبر المؤسسات أساسية للعمل في مختلف الميادين الحياتية، وتشكل حجر الزاوية في اقتصادي البلدان المتقدمة وكذلك في اقتصاد الدول النامية، وفي ظل التطور الكبير الذي اجتاحت ميدان الأعمال في مختلف المجالات، والذي نتج عنه اتساع كبير في حجم الأسواق المحلية والعالمية، واشتداد حدة المنافسة وظهور ما يسمى بالأسواق الحمراء أو الأسواق الدامية، التي تسعى فيها المنظمات العاملة في القطاع نفسه بيئة المناف ها المنظمات العام إلى تحقيق الميزة التنافسية بأي وسيلة ممكنة، بغض النظر عن مدى أخلاقية الطرق المستخدمة، مما استدعى وجود معايير معينة تضم التميز في الأداء المؤسسي، وتضم صمود المؤسسات في وجه التحديات المختلفة، علما أن هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات وتقييمها من حيث الأداء والعمل. يعني تقييم الأداء المؤسسي مقارنة وضع المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم التخطيط لها في الخطة الاستراتيجية ، وتقييم مدى تطبيق ما جاء في هذه الخطة والالتزام بها، من حيث رضا الزبائن، وقوة المنافسة، وتقديم منتجات عالية الجودة، حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد، وضمن التكلفة المخصصة لذلك.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية وتحليل النتائج

1- منهج الدراسة

2- مجتمع الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أدوات الدراسة

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

6- تحليل البيانات الوصفية

7- تحليل النتائج

تمهيد:

بعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لهذا البحث، نقوم في هذا بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية إضافة إلى تحديد مجال الدراسة واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم ، 2000، ص38)

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية ببعض عمال مركب الرياضي بولاية البويرة ، واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى:

- ☞ . التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.
- ☞ . ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في شبكة التطوير التنظيمي و المتطلبات الرياضية فيما يخص متغيري الدراسة.
- ☞ . جمع المعطيات من اجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله .

2. ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولا/ ثبات وصدق استبيان

الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.83) وبالنسبة للمحور الثاني (0.85)، في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.91) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
07	0.831	(الهيكل التنظيمي)
12	530.8	العلاقات التنظيمية
19	0.912	الكلي

التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل (0.88) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح ثبات الاتساق الداخلي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
19	0.884	

✓ وباستخدام ادوات القياس الاتية:

■ **الملاحظة بالمشاركة:** على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما جعلنا على اتصال مباشر مع الأساتذة حيث سمحت لنا هذه الوضعية من ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة .

■ **الإستبيان :**

لمعرفة مدى تأثير مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق متطلبات الإدارة الرياضية ، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة , وتمشيا مع مشكلة البحث .

2- منهج الدراسة

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبينة على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدها لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

ان الاعتماد على منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولاً إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 60)

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي، " وهو منهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول سبر اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الاخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية"

وكان الهدف من اتباع هذا المنهج من اجل معرفة مدى مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الرياضية بالمؤسسات الرياضية يعتبر من المواضيع الحديثة ومعرفة مختلف ابعادها ومتطلباتها.

ثانياً: حدود الدراسة وأساليب تحليل البيانات

حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

المجال البشري: ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة جماعات واقتصر

المجال البشري في هذه الدراسة موظفي المركب الرياضي بولاية البويرة .

المجال المكاني: المركب الرياضي بولاية البويرة

المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت ما بين جمع البيانات وعملية الاستقصاء، وقد استغرقت هذه

الدراسة 03 أشهر: ، مارس، أبريل وماي من عام 2022.

3- أدوات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبيان تضمن قسمين هي:

- مساهمة متغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) على تحقيق المتطلبات الرياضية
- مساهمة الأسلوب الاشرافي على تحقيق المتطلبات الرياضية بالمؤسسات الرياضية

4- أساليب التحليل الإحصائي

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية spss في نسخته 24

للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائيا.

أولا فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ.

ثانيا فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على اختبار T test في معالجة الفرضيات.

5- عينة الدراسة

تم الاعتماد على العينة القصدية أو العمدية حيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثنا بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة كما أن الباحث يختار أفراد هذه العينة قصد اعتقاد منه بأنها تمثل مجتمع دراسته، إذ يكون حجم المفردات المختارة متناسبا مع العدد الكلي الذي يكون له نفس الصفات في المجتمع الكلي. وعليه فقد قدر حجم عينة دراستها ب (30) موظف

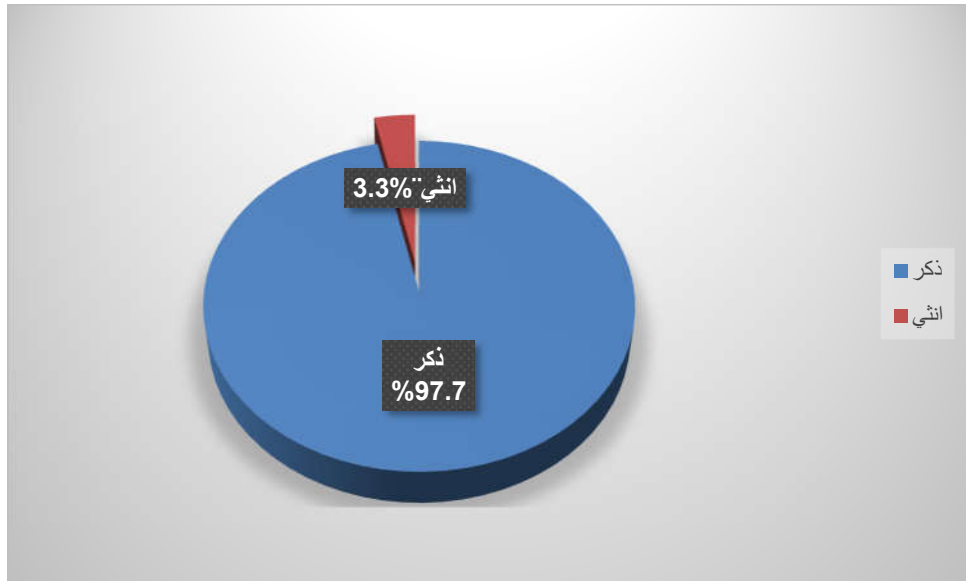
تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	29	96,7
أنثى	1	3,3
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 96.7 %، أما حجم الإناث فقد بلغ أنثى واحدة بنسبة قدرت بـ 3.3 %، و نستكشف من خلال هاته النتائج ارتفاع نسبة الذكور على الإناث ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة الخاصة و حسب عرف مجتمعنا أما نسبة الإناث في عينة الدراسة فمجال عملها جز من وظائف الإدارة لضمان السير العمل الإداري للمؤسسة ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01)



الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

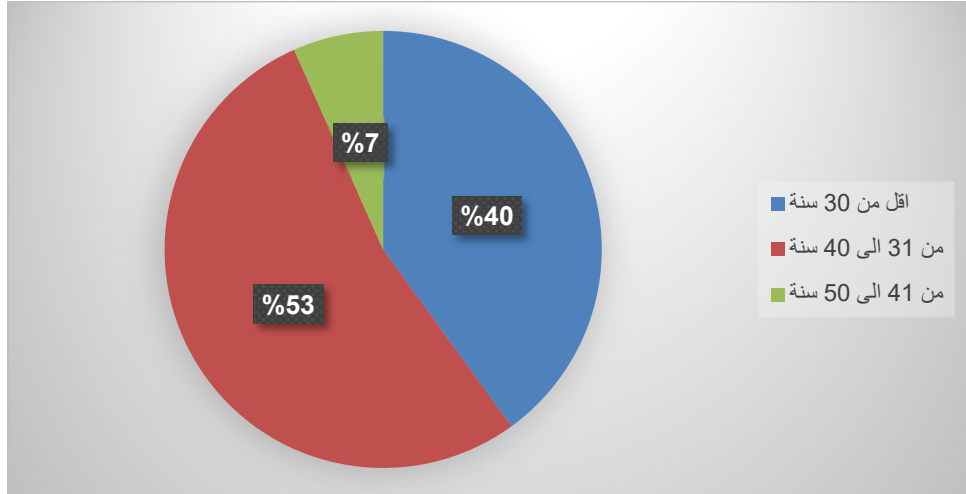
السن	التكرارات	النسبة المئوية

40	12	اقل من 30 سنة
53,3	16	من 31 الى 40 سنة
6,7	2	من 41 الى 50 سنة
00	00	من 51 سنة الى 60 سنة
%100	30	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 53.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة الى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 6.7%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 51 سنة الى 60 سنة) فقد بلغ عددهم 00 فرداً بنسبة قدرت بـ 00%، وهذا ان فئة التي تقدر أعمارهم بين 20 الى 40 سنة كبيرة إذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر من 50 الى 60 سنة مما يدل على ان المؤسسة تعتمد اكثر على فئة الشباب أكثر ، و يرجع

ذلك إلى تحديد سن التقاعد هذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (1)



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	8	26,7
تقني	20	66,7
جامعي	1	3,3
دراسات عليا	1	3,3
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 8 أفراداً يمثلون الأفراد أصحاب مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ 26.7%، أما التقني فقد بلغ عددهم 20 أفراد بنسبة قدرت بـ 66.7%، أما في ما يخص أصحاب المستوى الجامعي فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 3.3%، أما أصحاب التعليم العالي ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3.3%

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

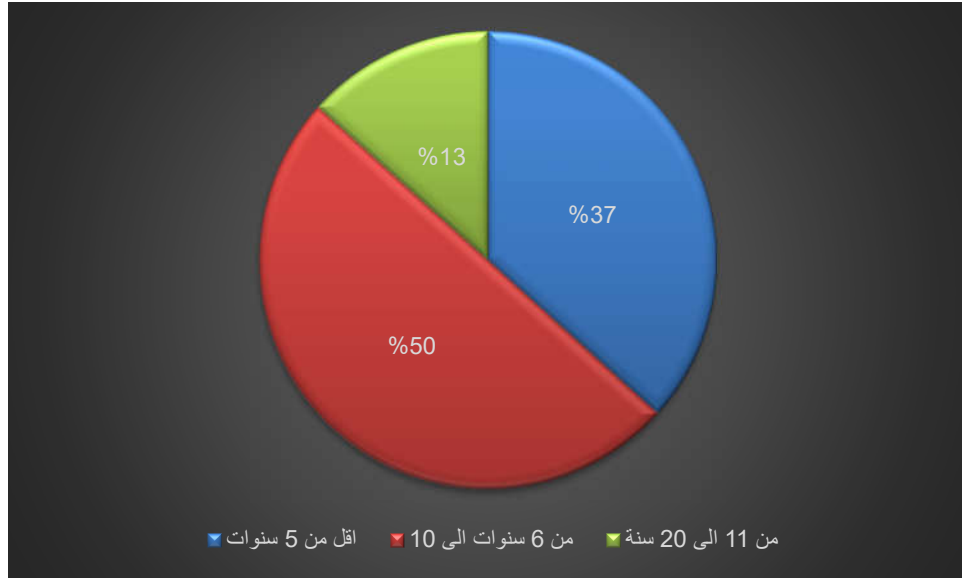
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	36,7
من 6 سنوات الى 10	15	50,0
من 11 الى 20 سنة	4	13,3
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 11 أفراداً تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 36.7%، أما 15 فرداً الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 50%، في حين ان الافراد الذين تتراوح اقدميتهم

بين (11 سنوات الى 20 سنة) فبلغ عددهم 4 فردا بنسبة قدرت بـ 13.3% ، وهذا ما يوضحه الشكل

رقم (03)



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

6- مناقشة وتحليل النتائج

يتناول هذا عرض نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الباحث وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات القسم الأول باستخدام :

✓ اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون

الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر

من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا

كانت القيمة المطلقة ل المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) .

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث نحدد طول الفئة: $0.6 = 3 / (1-3)$ لكل عبارة لتحديد

مستوى و مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية ، من خلال كل

عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي :

5 إلى 4.20	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	مستوى التطبيق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

1- أهمية متغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية أهمية متغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى

استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم ()

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية أهمية متغير التنظيمي

(الهيكل التنظيمي) في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	يتم توضيح المهام والأدوار للوحدات الإدارية	4,1333	0,81931	1	عالي
2	يتم تقليل عدد المستويات ادارية للهيكل التنظيمي	4,1000	1,09387	3	عالي
3	تم التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات	4,0000	0,74278	5	عالي
4	يتم دمج الوحدات الادارية المتشابهة في نشاطاتها	3,9667	0,96431	7	عالي
5	يتم تفويض الصلاحيات الدنيا المستويات إلى	4,0667	0,73968	4	عالي
6	يتم إعادة توزيع المهام والقدرات والمؤهلات	4,1333	0,89955	2	عالي
7	الودية والتعاون ما بين الزملاء في العمل	3,9667	1,12903	6	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,9900	0,61720		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي)

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.13 – 3.7) فقد جاءت في المرتبة الاولي يتم توضيح

المهام والأدوار للوحدات الإدارية بمتوسط حسابي (4.13) وهو اعلى من المتوسط العام (3.99)، وانحراف

معياري (0.81)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على الالتزام بالمقاييس من اجل ضبط مهام لأنها تعي جيدا أهمية تحديد مهام من اجل رفع أداء.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) أغلب مستويات الدلالة أقل

من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد متغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وهذه النتيجة تعني ان المؤسسة تعي وتدرك أهمية الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة

2- أهمية متغير (الأسلوب الاشرافي) في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية متغير التنظيمي (الأسلوب الاشرافي) في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (08)

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية متغير التنظيمي (الأسلوب الاشرافي) في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	تزايد استعداد الموظفين للتغير الإيجابي	4,1667	0,59209	6	عالي
2	تشجيع الموظفين على توثيق علاقاتهم الاجتماعية.	4,0067	0,82718	7	عالي
3	قرب المسؤولين الإداريين من الموظفين	4,1333	0,97320	5	عالي
4	عقد اجتماعات دورية المسؤولين والمؤوسين لتبادل وجهات النظر في العمل	4,4511	0,57566	1	عالي
5	الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء	3,8667	1,00801	10	عالي
6	عطاء فرص للموظفين الإظهار إبداعهم في العمل - إبداء رأي الموظف في العمل بكل حرية - مكافأة الموظفين الجديين في أعمالهم	4,4000	0,67466	2	عالي
7	عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للموظفين خارج وقت الدوام الرسمي	4,0667	1,14269	8	عالي
8	دور المشرفين في إرشاد المؤوسين لطريقة العمل الصحيحة	4,2333	0,85836	5	عالي
9	قيام المشرفين بدور التنسيق ما بين المؤوسين	4,3000	0,70221	3	عالي
10	العلاقة بين المشرفين والمؤوسين علاقة احترام بدل السلطة	3,9667	1,35146	9	عالي
11	تركيز المشرفين على النتائج بدل الخطوات	3,1667	1,34146	11	عالي
12	مشاركة المؤوسين في صياغة القرارات	3,1563	1,34146	11	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,2000	0,43127		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغير الأسلوب الاشرافي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.86 – 4.45) فقد جاءت في المرتبة الاولى عقد اجتماعات دورية المسؤولين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر في العمل بمتوسط حسابي (4.45) وهو اعلى من المتوسط العام (4.2)، وانحراف معياري (0.57)، وهذا يبين لنا بأن على ان المؤسسة تعي عملية العلاقات التنظيمية من اجل تحقيق الأهداف.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الأسلوب الاشرافي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتغير الأسلوب الاشرافي، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد متغير الأسلوب الاشرافي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة تبحث عن سبل من اجل تنظيم العلاقات داخل المؤسسة

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

هل يساهم المتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم المتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية.

الفرضية البديلة H_1 يساهم المتغير التنظيمي (الهيكل التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية.

لأثبت هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اقل من متوسط المفترض (3)، و أن قيمة t_{test} سالبة

و يكون $sig < 0.05$ أي دالة احصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم (08) يبين نتائج

تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول

الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
المحور الأول	3,9900	0,61720	عالية	-10,596	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v24

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان الذي بلغ (3.99) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 3، بناء عليه فهناك مساهمة لمتغير التنظيمي (الهيكلي التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-10.59) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة توافق فرضية البحث الأولى والقائلة " يساهم المتغير التنظيمي (الهيكلي التنظيمي) في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية." ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%..

اختبار الفرضية الثانية

يساهم الاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يساهم الاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات

الإدارية الرياضية

الفرضية البديلة H_1 : يساهم الاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية

الرياضية

لأثبت هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اقل من متوسط المفترض (3)، و أن قيمة t_{test} سالبة

و يكون $sig \leq 0.05$ أي دالة احصائيا عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم (09) يبين نتائج

تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
المحور الثاني	4,2000	0,43127	متوسطة	-4,479	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v23

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان الذي بلغ (4.2) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 3، بناء عليه فهناك مساهمة لاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-4.47) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط المحسوب للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة توافق فرضية البحث الثانية والقائلة " يساهم الاسلوب الاشرافي الخاص بشبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%..

عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: تساهم شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (**T**) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مدى مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية							
القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة
دال عند 0.01	0.000	-8.393	29	0,37163	3,5544	3	30
							الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الاستبيان ككل والذي بلغ (3.55) أنه أكبر تماما من المتوسط النظري للاستبيان ككل والمقدر بـ 3، بناء عليه فإن هنالك مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-8.393) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث العامة والقائلة " تساهم شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية.

1. قائمة المعاجم والقواميس باللغة العربية: منجد الطلاب: دار الشرق، بيروت، 1986.
2. المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، الطبعة الثانية ، بيروت، لبنان ، 2002.

قائمة الكتب:

1. آل سعود سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمان: الإدارة العلمية في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2007.
2. إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار الصفاء ، عمان الأردن بدون طبعة ، 2013.
3. إحسان دهب جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء ، عمان، الأردن، ط1 2011.
4. إيمان حسن حنوش: طرق الإحصاء الوصفي. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1 2009 .
5. العتيبي، مرزوق بن سعد: تمكين العاملين: كإستراتيجية لتطوير الإداري. الاجتماع الإقليمي عبر شبكة الإدارة تنمية الموارد البشرية، (13-11 ديسمبر)، عمان، الأردن، 2006.
6. بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، نجاة قريشي، سهام بن رحمون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سسيولوجي). دار الفجر، القاهرة، مصر، ط1، 2013 .
7. بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم). دار الفجر ، القاهرة ط2 2008 .
8. بلقاسم سلاطنية، حساني الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية. دار الهدى للطباعة ، عين مليلة الجزائر ، ب ط، 2004. وجابر ناصر، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي دار الهدى ، عين مليلة الجزائر ، بدون طبعة، 2006.
9. جمال محمد أبو شنب : العلاقات الإنسانية ، دراسة في مهارات الاتصال والتعامل. دار المعرفة الجامعية، مصر ، بدون طبعة ، 2006.
10. جون سكوت (ترجمة عثمان): علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت لبنان، ط1، 2009.
11. دلال القاضي ، محمود البياتي : منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

- SPSS** . دار الحامد ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2008 .
12. دليل إرشادي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة القاهرة، بدون سنة.
13. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات و حالات دراسية دار اليازوري، بدون طبعة بدون سنة.
14. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
15. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي واجراءات العمل). دار الحامد ، ط3 2006.
16. حسن شحاتة : التعليم الجامعي والتقويم الجامعي . مكتبة دار العربية، ط1، 2001. 18 محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث العلمي القاهرة، ط5. 2008
17. محمد الصريفي: القرار الإداري ونظم دعمه. دار الفكر الجماعي ، ط1 ، 2007.
18. محمد حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد ، عمان، الأردن، ط1، 2012.
19. محمد مفضي الكساسبية، عبير حمود طه عبد الله : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. مجلة أردنية في إدارة الأعمال، عدد05 ، 2009.
20. محمد المهدي بن عيسى : علم اجتماع التنظيم (من سسيولوجيا العمل إلى سسيولوجيا المؤسسة). دار امبابلاست ، الجزائر، ط1، 2010.
21. موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ الوظائف الممارسة. المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، 2011.
22. معمر داود: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
23. معمر داود : منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت). دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
24. موريس أنجيس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريب عملية.. ترجمة بوزيد صحراوي كمال بوشرف ، سعيد سبعون ، دار القصبه للنشر، الجزائر ، ط2، 2006.
25. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط4، 2011.
26. سويسي عبد الوهاب: المنظمة (المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم). دار النجاح، الجزائر، بدون طبعة 2009.
27. سعيد سبعون ، حفصة جرادي :الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. دار القصبه ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2012.

28. عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر طو، 2002.
29. عبد الله الطويقري: علم الاتصال المعاصر. مكتبة العبيكات ، الرياض ، دون طبعة ، 1997.
30. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط03 ، 2001 .
31. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، ط10، 2008.
32. عيد عريفج ، كاسر المنصور، حنا نصر الله: إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال). دار زهران عمان، الأردن، ط1، 2013.
33. عطية حسين الأفندي: مدخل تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بدون طبعة ، 2003.
34. طارق طه: التنظيم (النظرية الهياكل التصميمات). دار الكتب، مصر ، بدون طبعة، 2006 .
37. طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
35. شفيق العتوم : طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية و إدارية. دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
36. ثيودور لقيت ، ترجمة نيفين غراب: الإدارة الحديثة، الدار الدولية، بدون طبعة، بدون سنة.
37. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005 .

قائمة المجلات باللغة العربية:

1. المعاني أيمن عودة ، أرشيدة عودة ، عبد الحكيم عقلة " التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، عدد 2 ، مج 9 (2009).
2. الحراشة محمد ، والهيتي صلاح الدين ، " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية " ، مجلة دراسات العلوم الأمنية الأردن، ع2 ، مج 33، 2006.
3. أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير" نشر مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد 67، 2007.

4-1 قائمة الرسائل الجامعية:

1. يوسف عريقات " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010.
2. سماح مؤيد محمود ، أسيل هادي محمود " أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية.

الملاحق

3. الاستبيان
4. المحور الأول: للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .
5. وهل تتلقي الأوامر عن طريق المشرف المباشر؟ نعم لا أحيانا
6. وهل تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة إيصال المعلومة إليك نعم لا أحيانا
7. هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل؟
8. هل تلجأ الإدارة إليك لطلب إليك حول مسائل خصت عملك؟
9. هل تصلك المعلومة من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟
10. هل تعتبر الاخبار الرياضية وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال التعلية إليك ؟
11. هل تساعد البرامج الرياضية على أداء العمل بكفاءة داخل المؤسسة؟
12. المحور الثاني : للاتصال الصاعد دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية
13. هل تتصل بالإدارة من خلال المشرف المباشر عند ولوج خبر رياضي مهم؟
14. هل تعتبر الاعلام وسيلة من وسيلة من وسائل الاتصال المعلومة للإدارة ؟
15. هل تجد صعوبات في الاتصال بالإدارة
16. هل تستغل وسائل الاعلام الرياضي خلال اجتماعك بالإدارة لطرح بصعوبة عملك ؟
17. هل تحل المشاكل المتعلقة بعملك بالاتصال بالإدارة ؟
18. هل تفضل المقابلة الفردية بالمدير لطرح مشاكل عملك و الاستعانة بالبرامج الرياضية ؟
19. هل تعتبر وسائل الاعلام أحد وسائل إيصال مشاكل العمل للإدارة ؟
20. المحور الثالث : للاتصال الأفقي في المؤسسات الرياضية
21. هل تتناقش مع زملائك بخصوص أمور العمل من خلال برامج رياضية ؟
22. هل يتم الاتصال بني قسمكم و الأقسام الأخرى في المؤسسة ؟
23. هل تقارن بني أدائك و أداء زملائك من أجل المنافسة ؟
24. هل ترى أن وسائل الاعلام الرياضي دور في حل مشاكل العمل البسيطة ؟
25. هل تساهم وسائل الاعلام الرياضي في الاتصال الأفقي و الرفع من فعالية الأداء ؟

ملخص الدراسة

تناولنا في هذا الموضوع مساهمة شبكة التطوير التنظيمي في تحقيق المتطلبات الإدارية بالمركب الرياضي لولاية البويرة، الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم من خلال الدراسة والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وكذلك ثقافة العاملين فيها.

لأن مفهوم التطوير التنظيمي إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية إلا أنه تحويل الإيجابي مخطط له يتم على مستوى المنظمات الرياضية بحيث تناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي بشكل ينعكس على أعضاء التنظيم يصوره تحمل في معانيها انفتاحا وخلاصا يسعى إلى رفع المردود الرياضي وتحسين فعالية المنظمة الادارية.

الكلمات المفتاحية: شبكة التطوير التنظيمي، المؤسسة الرياضية، الأسلوب الإرشادي، المتطلبات.

Résumé

Nous avons abordé dans ce développement du réseau le sujet de l'organisation pour améliorer la performance des individus et des organisations, en s'appuyant sur une méthodologie scientifique et les théories et les concepts efforts comportementaux pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés par toute organisation à travers l'étude et de coopération avec l'organisation administrative et la recherche dans la culture ainsi que la culture de son personnel. Parce que le concept de développement organisationnel pour désigner les diverses entrées des sciences comportementales, mais deviennent positifs prévus se situent au niveau des organisations sportives ainsi que la pris en charge de réglementations et les principes et les structures organisationnelles et des activités administratives, le contexte technique et organisationnel est bénéfique pour les membres de l'organisation représentée portant les significations ouvertes et dévouements cherche à élever le rendement sportif et améliorer l'efficacité de l'organisation administrative.

Les mots clés: Réseau de développement organisationnel, organisation sportive, style d'encadrement, exigences.

Abstract

We have addressed in this development of the network the subject of the organization to improve the performance of individuals and organizations, relying on a scientific methodology and the theories and concepts behavioral efforts to find solutions to the problems encountered by any organization through the study and cooperation with the administrative organization and research in culture as well as the culture of its personnel. Because the concept of organizational development to designate the various inputs of the behavioral sciences, but become expected positives lie at the level of sports organizations as well as the supported regulations and principles and organizational structures and administrative activities, the technical context and organizational is beneficial to the members of the represented organization bearing the open meanings and dedications seeks to elevate athletic performance and improve administrative organization efficiency.

Keywords: Organizational development network, sports organization, coaching style, requirements.