

# الفصل الأول:

الخلفية النظرية والدراسات  
السابقة

# الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة

- نشأة الإدارة

- الإدارة العامة

- ماهية الإدارة الإستراتيجية

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

- تعريف التخطيط الاستراتيجي

خلاصة

# الفعالية التنظيمية

تمهيد

- مفهوم الفعالية التنظيمية

- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية -

صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية

خلاصة

# الدراسات السابقة

# الفصل الثاني :

## الإطار العام للدراسة

I-الكلمات الدالة في الدراسة

II-الإشكالية

III-أهداف الدراسة

IV-أهمية الدراسة

V- فرضيات الدراسة

# الفصل الثالث :

## الإجراءات الميدانية للدراسة

- الدراسة الاستطلاعية

- المنهج المتبع في الدراسة

- مجتمع وعينة الدراسة

- أدوات جمع البيانات والمعلومات

- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

- الأساليب الإحصائية

# الفصل الرابع:

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

# الفصل الخامس:

## الاستنتاجات والاقتراحات

الاستنتاج العام  
الاقتراحات والتوصيات  
الآفاق المستقبلية للدراسة

# مقدمة



# المراجع المعتمدة في الدراسة

# الخاتمة



# قائمة المحتويات

# الملاحق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

# دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية

## بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

— أسامة مرنيز

إعداد الطالب:

— بشير خزار

السنة الجامعية 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر وعرفان

"اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"  
الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانتني على إتمام هذا  
العمل المتواضع.

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "مرنيز أسامة" الذي وجهني  
وشجعني ، ولم يخل علي بتوجيهاته القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ في  
سنوات الدراسة الجامعية السابقة. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي، وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع وخاصة"  
الأستاذ "شيخاوي صلاح الدين"

"بشير"

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
"قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"  
- صدق الله العظيم -

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد صل الله عليه وسلم  
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

### والدي العزيز..

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

### أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى من بوجودها أكتسب محبة لا حدود لها.....أختي فطيمة وزوجها شليقم.  
إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من أرى التفاؤل بعينها ..... أختي فطوم وزوجها عبد القادر.  
إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ..... أختي أسماء وزوجها عبد الجبار.  
إلى رفيق دربي...هذه الحياة بدونك لاشيء ،معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء.....أخي عثمان وزوجته.  
إلى ابن أخي عبدو وأبناء أخواتي بشير، أسماء، سياف، عثمان، علي، ملك، إلياس، أنس، أسامة.

إلى أخي الذي لم تلده أمي إلى من تحلى بالوفاء وتميز بالعطاء إلى من معه سعدت وبرفته في دروب الحياة

سرت..... محمد قير

إلى جميع أصدقائي مصطفى ، عادل ، بلقاسم ، جمال، بشير، محمد ، إسحاق ، سليم.

وكل من يحمل لقب خزار وثامري ..!

- بشير -

# قائمة المحتويات

كلمة شكر وعرفان

إهداء

مقدمة ..... أ

## الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 05 | تمهيد .....                                              |
| 06 | 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة .....             |
| 06 | 2- نشأة الإدارة .....                                    |
| 08 | 3- الإدارة العامة .....                                  |
| 08 | 4- الإدارة الرياضية .....                                |
| 09 | 5- مكونات الإدارة الرياضية .....                         |
| 10 | 6- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية .....           |
| 10 | 7- ماهية الإدارة الإستراتيجية .....                      |
| 13 | 8- مفهوم الإدارة الإستراتيجية .....                      |
| 16 | 9- تعريف التخطيط الاستراتيجي .....                       |
| 17 | خلاصة .....                                              |
| 19 | تمهيد .....                                              |
| 20 | 1- مفهوم الفعالية التنظيمية .....                        |
| 20 | 2- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .....           |
| 21 | 3- أهم المداخل النظرية في دراسة الفعالية التنظيمية ..... |
| 23 | 4- المداخل المعاصرة .....                                |
| 24 | 5- نموذج العلاقات الإنسانية .....                        |
| 26 | 6- أساليب وطرق قياس الفعالية التنظيمية .....             |
| 29 | 7- المنظمة الفعالة .....                                 |
| 31 | 8- القرار والفعالية التنظيمية .....                      |
| 32 | 9- الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .....         |

|     |                                                                 |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------|----|
| 10- | العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية..... | 32 |
| 11- | صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية .....            | 33 |
|     | خلاصة .....                                                     | 34 |
|     | الدراسات السابقة.....                                           | 36 |

## الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة

|    |                                 |    |
|----|---------------------------------|----|
| 1- | الكلمات الدالة في الدراسة ..... | 43 |
| 2- | الإشكالية.....                  | 45 |
| 3- | أهداف الدراسة .....             | 46 |
| 4- | أهمية الدراسة .....             | 46 |
| 5- | فرضيات الدراسة .....            | 47 |

## الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

|    |                                      |    |
|----|--------------------------------------|----|
| 1- | الدراسة الاستطلاعية .....            | 49 |
| 2- | المنهج المتبع في الدراسة .....       | 49 |
| 3- | مجتمع وعينة الدراسة .....            | 49 |
| 4- | أدوات جمع البيانات والمعلومات .....  | 50 |
| 5- | إجراءات التطبيق الميداني للأداة..... | 52 |
| 6- | الأساليب الإحصائية .....             | 54 |

## الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

|  |                                     |    |
|--|-------------------------------------|----|
|  | عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها..... | 57 |
|--|-------------------------------------|----|

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والاقتراحات

|  |                                   |     |
|--|-----------------------------------|-----|
|  | الاستنتاج العام.....              | 95  |
|  | الاقتراحات والتوصيات.....         | 95  |
|  | الآفاق المستقبلية للدراسة.....    | 96  |
|  | خاتمة .....                       | 98  |
|  | المراجع المعتمدة في الدراسة ..... | 100 |

الملاحق

ملخص الدراسة

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                           | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------|--------|
| 1.    | مستويات الإستراتيجية                              | 13     |
| 2.    | عمليات الإدارة الإستراتيجية                       | 15     |
| 3.    | مختلف النماذج للقيم المتنافسة                     | 26     |
| 4.    | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01) | 58     |
| 5.    | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02) | 60     |
| 6.    | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03) | 62     |
| 7.    | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) | 63     |
| 8.    | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05) | 65     |
| 9.    | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06) | 67     |
| 10.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07) | 69     |
| 11.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) | 70     |
| 12.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09) | 72     |
| 13.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) | 74     |
| 14.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) | 76     |
| 15.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) | 77     |
| 16.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) | 79     |
| 17.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) | 80     |
| 18.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) | 82     |
| 19.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16) | 83     |
| 20.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) | 85     |
| 21.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) | 86     |
| 22.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) | 88     |
| 23.   | نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) | 89     |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                             | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------|--------|
| 1.    | أهم المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية          | 28     |
| 2.    | معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان                 | 51     |
| 3.    | معامل الصدق الثبات للاستبيان                        | 52     |
| 4.    | إجابة الإداريين على السؤال الأول-المحور الأول       | 57     |
| 5.    | إجابة الإداريين على السؤال الثاني-المحور الأول      | 59     |
| 6.    | إجابة الإداريين على السؤال الثالث-المحور الأول      | 61     |
| 7.    | إجابة الإداريين على السؤال الرابع-المحور الأول      | 62     |
| 8.    | إجابة الإداريين على السؤال الخامس-المحور الأول      | 64     |
| 9.    | إجابة الإداريين على السؤال السادس-المحور الأول      | 66     |
| 10.   | إجابة الإداريين على السؤال السابع-المحور الأول      | 68     |
| 11.   | إجابة الإداريين على السؤال الثامن-المحور الأول      | 69     |
| 12.   | إجابة الإداريين على السؤال التاسع-المحور الثاني     | 71     |
| 13.   | إجابة الإداريين على السؤال العاشر-المحور الثاني     | 73     |
| 14.   | إجابة الإداريين على السؤال الحادي عشر-المحور الثاني | 75     |
| 15.   | إجابة الإداريين على السؤال الثاني عشر-المحور الثاني | 77     |
| 16.   | إجابة الإداريين على السؤال الثالث عشر-المحور الثاني | 78     |
| 17.   | إجابة الإداريين على السؤال الرابع عشر-المحور الثاني | 79     |
| 18.   | إجابة الإداريين على السؤال الخامس عشر-المحور الثاني | 81     |
| 19.   | إجابة الإداريين على السؤال السادس عشر-المحور الثالث | 82     |
| 20.   | إجابة الإداريين على السؤال السابع عشر-المحور الثالث | 84     |
| 21.   | إجابة الإداريين على السؤال الثامن عشر-المحور الثالث | 85     |
| 22.   | إجابة الإداريين على السؤال التاسع عشر-المحور الثالث | 87     |
| 23.   | إجابة الإداريين على السؤال العشرون-المحور الثالث    | 88     |
| 24.   | تفسير نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين     | 90     |

|    |                                                  |     |
|----|--------------------------------------------------|-----|
| 91 | تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين | .25 |
| 92 | تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين | .26 |
| 93 | مقارنة النتائج بالفرضية العامة                   | .27 |

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

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

ويمكن القول إن المؤسسات الرياضية أصبحت تعيش هذا الواقع بكل ضغوطه ،ما ستوجب عليها استحداث أساليب تمكنها من مسايرة هذا الواقع والتغلب على ضغوطه ،حيث إن عملية تحديث طرق التسيير تهدف إلى التحكم في اختيار أفضل أساليب الإدارة من اجل تحقيق أهداف هاته المؤسسات كالنمو ورضا كل الأطراف المتعاملة معها واهم هدف يعمل كل مسير على تحقيقه هو الوصول إلى فعالية عالية لمؤسسته في مختلف الجوانب وفعالية أي مؤسسة مرهون بكفاءة أداء إدارتها ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية الوسيلة الأمثل لبلوغ هاته الأهداف حيث إن المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها على هدي من الدراسات الاستراتيجية.

واعتمادا على ما سبق فقد انطلقت الدراسة الحالية من الدور المهم الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية لخلق منظمات تتسم بأكثر فعالية، كمحاولة للكشف عن هذا الدور بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. ولقد جاءت دراستي لهذا الموضوع موزعة على خمس فصول بغرض الإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده حيث تم تناوله من جانبين شمل الجانب الأول الدراسة النظرية للموضوع وقد جاءت في فصلين كالتالي:

الفصل الأول تم التطرق إلى متغير الإدارة الإستراتيجية والذي احتوى على: تطور الإدارة- مكونات الإستراتيجية - مستويات الإستراتيجية - مفهوم الإدارة الإستراتيجية -مستوياتها- عمليات الإدارة الإستراتيجية - صياغة وتطبيق الإستراتيجية ،واحتوى هذا الفصل أيضا على متغير الفعالية التنظيمية والذي جاءت عناصره كالتالي:تعريف الفعالية التنظيمية- العوامل المؤثرة فيها- أهم المداخل النظرية في دراستها- أساليب وطرق قياسها- الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية- صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني والموسوم بالإطار العام للدراسة واحتوى على الكلمات الدالة في الدراسة -إشكالية الدراسة -أهداف الدراسة وأهميتها - فرضيات الدراسة.

أما الجانب الميداني فقد تناول ثلاثة فصول هي الفصل الثالث الذي جاء فيه الدراسة الاستطلاعية -المنهج المتبع في الدراسة-مجتمع وعينة الدراسة-أدوات جمع البيانات والمعلومات- إجراءات التطبيق الميداني للأداة والأساليب الإحصائية.

ثم الفصل الرابع على عرض النتائج وتحليلها ومناقشة فرضيات الدراسة كل واحدة على حدى ، والتحقق من قبول الفرضيات أو رفضها.

وفي الفصل الخامس والأخير تم التطرق إلى الاستنتاجات والاقتراحات -الإجراءات المعتمدة في الدراسة- الملاحق وملخص الدراسة.

### تمهيد :

يؤدي أسلوب الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة ، بكفاءة وفعالية ، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل .

ولابد من تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها ، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات .

ولتسليط الضوء على موضوع الإدارة الإستراتيجية وأهم خطواتها جاء هذا الفصل ليحاول التطرق إلى أهم جوانب الموضوع .

## 1- نظرة تاريخية حول نشأة وتطور الإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعنى التعرض إلى ناحيتين :

الأولى هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

ونستخلص مما سبق أن تطور الفكر الإداري ينقسم إلى جانبين : التاريخ والنظرية الإدارية، وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين:

- 1- فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
  - 2- تفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- وأهمية دراسة نظرية الإدارة هي تحقيق النواحي التالية للمدير:

- 1- كيفية الربط بين المتغيرات.
  - 2- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
  - 3- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
  - 4- إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.
- وإذا كانت الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:
- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية.
  - تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري). (نويوة صباح، 2003م، ص15)

## 2- نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني، فهناك شواهد تاريخية تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية ثم التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الإداري. (مرجع سابق، ص16).

### أ- الإدارة في العهود القديمة:

إن نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تنجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة على سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة الذي تم بناء بعضها قبل 3000 سنة قبل الميلاد، نجد أن المصريين عرفوا تنظيم جيد ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين وبناء سور الصين العظيم

ومبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون ودراسات القيادة التي قام بها الفريسي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلاً على ممارسة الإدارة علمياً منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط. (مرجع سابق، ص17).

### ب- ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

من المعروف أنه لا يمكن أن تحدث الثورة الصناعية بدون وجود أسس للإدارة الناجحة وهذا في القرن 19، وكانت المهارات الإدارية تتفوق على المهارات العمالية في المصانع وقد تزامنت التطورات في المجالات الإدارية مع ذلك في المجالات الفنية وحتى نهاية القرن 19 كان عدد منظمات الأعمال كبيرة الحجم قليلاً، أما المنظمات الحكومية والعسكرية التي كانت منتشرة في ذلك الوقت لم تكن منظمات ربحية ومن ثمة فإن عدم وجود دوافع الربح لم يخلق لديها اهتماماً بالدراسات اللازمة لزيادة الكفاءة والفعالية. (مرجع سابق، ص18).

وأيضاً الدراسات التي أجريت في نهاية القرن 19 كانت دراسات اقتصادية هذه الدراسات وجهت اهتماماً نحو الاقتصاد؛ وتغيير النمط السابق للإدارة وكانت بداية تغيير هي قيام الثورة الصناعية و بروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة و متباينة ترتب على ذلك إن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعاً جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور.

### ج- تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين والمسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين و العمال وبناء عليه توسع نطاق الإدارة والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزاً واضحاً بين العامل وصاحب العمل وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مديريين وتستقطب رؤوس أموال ضخمة، كل هذا تطلب قدراً كبيراً من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "لتايلور" فقد بدأ تطويرها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع

المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المتصنعين البريطانيين وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه وحدد حد أدنى لأعمال العاملين وزود العاملين بوجبات غذائية وخفض ساعات العمل وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترويح عن النفس بعد العمل. (محمد الشافعي أبوراس، ص22).

### 3- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص15).

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة وإلى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

### 4- الإدارة الرياضية:

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وإن الاختصاصين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان

رئيسيان متداخلين مع بعضهما:

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لا شك فيه أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة. ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002م، ص49).

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدولة المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين.

إن التطور الذي طرق التربية البدنية والرياضية مؤخرًا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما عليها أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم مختلف أنشطتها وهي فن وعماد هذا الفن حسن التخطيط والتنظيم.

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيب أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع والبيئة.

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها: نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب الناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن فقط أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

## 5-مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري.
- العمل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري. ( مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002م، ص60).

**6-المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:** لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي:

**أ- المهارات الفنية:** وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التفتين في المجال الرياضي.

**ب- المهارات الإنسانية:** القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبعلاقة جيدة.

**ج-مهارة الاستيعاب الفكري:** القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

#### 7-ماهية الإدارة الإستراتيجية :

**7-1-تعريف الإستراتيجية :** يرى العديد من الخبراء والباحثون انه في العالم اليومي الذي يسمى بالتغيير السريع وكثافة المنافسة وتطور التكنولوجيا، فان المؤسسات يجب أن تتبنى الفكر الاستراتيجي من اجل أن تضمن البقاء والنمو و الازدهار.

وكلمة إستراتيجية strate gy ترجع بذورها إلى الحضارة اليونانية، وهي مستمدة من كلمة stratéges ،والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المارك . ومن التعريفات الشائعة للإستراتيجية نذكر :

هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين ،هي خطة التصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوة التنافسية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و أثرها على عمل المنظمة. ( مؤيد سعيد سالم، 2002م، ص3).

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها و أهدافها من خلال ما تتمتع من مزايا وتدنيه و ما تعانيه من مساوئ. (علي السلمي، 2001م، ص76).

ويمكن تعريف الإستراتيجية بشكل أدق لأنها مجموعة التصرفات والقرارات الإدارية التي توجه أداء المنظمات في الأمد الطويل ،وهي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها

ووضع وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة .

الإستراتيجية إذا هي تطوير مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ،ورسم سياستها وتحديد غايتها على الأمد البعيدة تحديد إبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بمد اتخاذ القرارات الإستراتيجية المأثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها . (مؤيد سعيد سالم، 2002م، ص4).

## 7-2- مكونات الإستراتيجية : تتكون الإستراتيجية من أربع عناصر هي :

- المدى .
- تخصيص الموارد .
- المزايا التنافسية .
- التكامل .
- المدى : يحدد مدى الإستراتيجية المركز الذي تبتغي المنظمة التوصل إليه بالنسبة للبيئة ،فان المدى يحدد قاطعة الأسواق التي تنافس فيها المنظمة ويمكننا القول هي نوعية المنتج الذي تتبناه المنظمة .
- تخصيص الموارد :يشير إلى نية المنظمة فيما يتعلق بتوجيه مواردها ويمكن القول ا ناي منظمة تسعى إلى الاستغناء عن بعض مواردها للحصول على التميز واحتلال الصدارة في أي مجال .
- الميزة التنافسية :هي عبارة عن تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المنظمة للمقارنة بالمنظمات المنافسة في تطوير المنظمة وزيادة إنتاجها .
- التكامل :يعبر عن مدى إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاوها المنظمة بحيث تعمل هذه الأنشطة على تكميل بعضها البعض .( علي شريف، 2001م، ص161).

## 7-3- أهمية الإستراتيجية : يمكن إيضاحها في النقاط التالية :

- تحقيق أفضل انجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنشأة لفترة زمنية طويلة نسبيا .
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل .
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات في المنشأة .
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات .
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل مع كافة الفعاليات للمنشأة .
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بمد ذاته من الأعمال الإدارية.(محمود جاسم محمود الصميدعي، 2007م، ص22-28).

#### 7-4- مستويات الإستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي:

أ- إستراتيجية المنظمة.

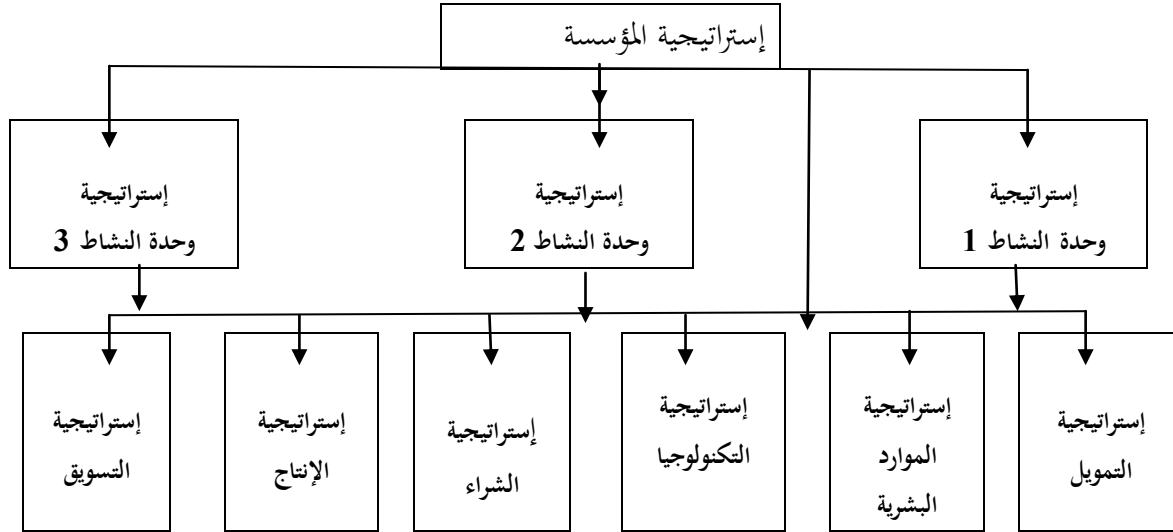
ب- إستراتيجية النشاط.

ج- إستراتيجية التخصص الوظيفي. ( علي شريف، 2001م، ص 162-163).

● إستراتيجية المنظمة :وهي المستوى الأول للإستراتيجية وتخص المؤسسة ككل ،فهي تتضمن الأهداف الكلية للمؤسسة وتتعلق بمصير المؤسسة بكاملها ،ويتم تحديدها على أعلى مستوى وهو الإدارة العامة ومجلس الإدارة.

● إستراتيجية مجال النشاط :هي الإستراتيجية الخاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تزاو لها المنظمة فعندما تنتج المنظمة عددا من خطوط المنتجات المتميزة يكون لكل خط منها إستراتيجيته الخاصة ،وذلك لا يمنع من وجود بعض النواحي المشتركة .

- إستراتيجية الوظيفة: هي الإستراتيجية الخاصة بكل منطقة و وظيفة من الوظائف المبينة في الشكل (01)



الشكل رقم (01): مستويات الإستراتيجية

#### 8- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

#### 8-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العلماء المساهمين والمجتمع ككل.

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية أنها : "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة ". (جمال الدين محمد مرسي، 2006م، ص91).

ويعرف العالمان هيجتر وفينسز **Higgins & Vincze** الإدارة الإستراتيجية هي: "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغايتها و إدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ". (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999م، ص31).

ويرى جوليوك **Gluck** أن "الإدارة الإستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مثواها الأخير ،ومن ثم فهي تركز على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ". (مرجع سابق، ص32).

**8-2- مستويات الإدارة الإستراتيجية:** توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية لكل منها مكوناتها والدور المخطط لكل منها وتتمثل في:

- مستوى المنظمة.
- مستوى الأعمال .
- مستوى الوظائف.

**أ- مستوى المنظمة ككل:** وتمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة المنتجات المنظمة بشكل عام، أو هي عملية تحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

**ب- مستوى الأعمال (القطاعات):** تركز إستراتيجية الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا واقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل .

**ج- مستوى الوظائف:** تهتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999م، ص57).

**8-3- عمليات الإدارة الإستراتيجية:** تمر إدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من العمليات الإستراتيجية الأساسية هي :

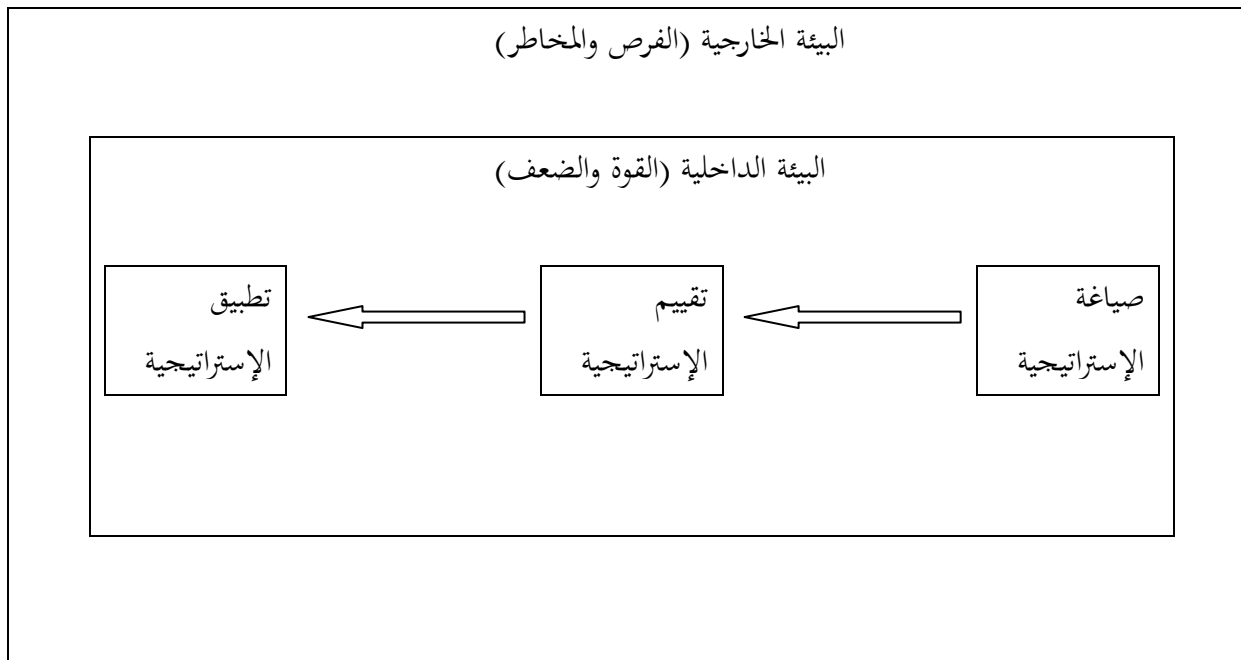
- صياغة الإستراتيجية .
- تطبيق الإستراتيجية .
- مراجعة وتقويم الإستراتيجية.

**8-3-1- صياغة الإستراتيجية:** تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة و أهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضع وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وتشمل هذه العملية مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة والغايات و الأهداف طويلة الأجل وكذا دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر مع دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف وكذا تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة

**8-3-2- تطبيق الإستراتيجية :** تعد عملية التطبيق من أكثر العمليات صعوبة في إدارة الإستراتيجية إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب و إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية .

**8-3-3- مراجعة وتقويم الإستراتيجية:** تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية في مراجعة وتقويم الإستراتيجية ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير مستقبل ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار . ( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999م، ص60).

### الشكل رقم (02) يوضح ذلك



الشكل رقم (02) عمليات الإدارة الإستراتيجية ( مرجع سابق، ص61).

### 8-4- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية :

هناك أربع مراحل مرت بها الإدارة الإستراتيجية :

- 1- تخطيط الميزانيات والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانية .
- 2- مرحلة التخطيط طويل الأجل .
- 3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي .
- 4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية . ( محمود جاسم محمود الصميدعي، 2007م، ص24-25).

## 9- تعريف التخطيط الاستراتيجي :

### 9-1-وظيفية التخطيط :

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه العملية التي تتضمن مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف عوامل مشروع المنشأة.

كذلك عرف **Kotler** التخطيط الاستراتيجي على انه العملية الإدارية الخاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المنشأة.

أما **Andrews** فقد عرفه بأنه مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط للمنشأة أو أنشطة المستقبل .( محمود جاسم محمود الصميدعي، 2007م، ص31-32).

### 9-1-1-فوائد التخطيط الاستراتيجي :

يؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى الحصول على عدة فوائد منها :

- يزود المسؤولين بأسلوب التفكير للمنشأة ككل .
- يقدم المنطق السليم في تقسيم الموازنات التي يقدمها المدبرون .
- يجعل المدير يبتكر ويبادر بوضع الأهداف وليس متلقيا لها .
- يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات المصالح .
- يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
- يساعد المنشأة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .( عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006م، ص118-119).

خلاصة :

نستخلص مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية هي سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح، أو هي السبيل الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح، فالإدارة الإستراتيجية شقان : مجموعة مفاهيم متناسقة ومجموعة آليات أو إجراءات تركز على المفاهيم، ولا بد من إعمال الشقين حتى تتحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

**تمهيد :**

يمثل مفهوم الفعالية التنظيمية نقطة بداية مناسبة لتقويم أداء التنظيم لوظائفه أو محصلة جهود أعضائه وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء إستراتيجيات تمكنهم من تحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة ، أو على مستوى الأهداف الشخصية.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم النظريات في مجال الفعالية التنظيمية والتنظيمات علما أنه من الصعب حصر كل النظريات التي وردت في مجال الفعالية التنظيمية .

## 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

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

## 2-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

لما كانت الفعالية هي أقصى ما تطمح المنظمة لتحقيقه، ولما كان الوصول إليها مرتبطا بدرجة تحقيق الأهداف، كان لابد من دراسة أهم العوامل التي تؤثر في ذلك والتي يمكن تلخيصها في. (صالح بن نوار، ص 200-202) .

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

- كلما كان تقسيم عال للعمل وكلما زاد عدد المختصين كلما زادت الفعالية.
- إن المنظمة التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية.

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

- ربط قراراتها بحاجيات العاملين، بمعنى أن قرارات المنظمة تكون مستمدة من رغبات العمال.
- ضرورة اتخاذ قرارات منطقية تقوم على أساليب علمية محددة والابتعاد عن القرارات الانفعالية، مع ضرورة التمتع بالمرونة.

- تبني إيديولوجية واضحة، محددة نابعة من طبيعة التنظيم
- توفرها على موارد بشرية مؤثرة، ومؤهلة لجعل المنظمة أكثر فعالية.

## ج- النظام الرقابي:

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

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

- العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوسين تقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها، عكس العلاقات المزاجية.
- كلما كان تدفق المعلومة كبيراً، وكلما كانت الاتصالات في جميع الاتجاهات: ( رأسية، أفقية، دائرية) كلما اقتربت المنظمة من الفعالية.

**د-النظام البيئي:** إذا كانت كل من الأنظمة السابقة الذكر متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة فإن النظام البيئي يمثل محددات المحيط الخارجي للمنظمة ومنه فإن محددات الفعالية حسب هذا النظام هي:

- كلما كان حجم المنظمة كبيراً، كلما كانت أكثر فعالية.
- يجب أن يكون للمنظمة امتداد طبيعي واجتماعي للمحيط الذي تعمل ضمنه، بمعنى ضرورة أن تكون مؤثرة ومتأثرة بمحيطها فهي عبارة عن نسق مفتوح يعمل ضمن إطار اجتماعي له خصوصية، وتنتج لها المجتمع ما يتوافق مع هذه الخصوصية.

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

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

#### أ-المدخل التقليدي :

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

#### ب-مدخل النظم :

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

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

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

ويمكن ترجمة محددات الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المنظور حسب محمد قاسم القريوني إلى:

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

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- درجة مقبولة من الصراعات يمكن السيطرة عليها.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي. ( محمد قاسم القريوتي، سنة 2000، ص91 ).

### ج-مدخل تحقيق الأهداف :

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

" فالفعالية هنا، تعني، تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تتم تحديدها مسبقا وبالتالي، يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة، وليس ما الذي تفعله الإدارة، لأن ما تفعله لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر" ( صالح بن نوار، 2005، ص205) . ويقصد بالأهداف تلك الإستراتيجية أو طويلة المدى وتلك الفرعي قصيرة المدى والمتعلقة بالتشغيل الروتيني للعمل.

بمعنى أن العامل الفعال هو الذي ينتج ما يطلب منه، والمنظمة الفعالة هي التي تحقق معدل الأرباح الذي تسمو إليه إذن كلما تم تحقيق الأهداف، كلما اقتربت المنظمة أكثر من الفعالية.

و من خلال ما سبق نجد أن هذا المدخل يركز على المخرجات باعتبارها المعيار الأساسي في تحقيق الأهداف، وبالرغم من كون هذه النظرة إلى الفعالية تعتبر منطقية وموضوعية إلا أنها لا تخلو من مشاكل في قياسها لعل أهمها:

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

-تعدد الأهداف التنظيمية أو تعارضها كالتوفيق بين جودة السلعة أو الخدمة والتكلفة وبالرغم من أهمية كل من الجودة والتكلفة إلا أنهما قد تتعارضان، ولا يمكن في هذه الحالة قياس فعالية المنظمة من خلال مؤشر واحد بل يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأهداف في نفس الوقت: النوعية، التكلفة، الوقت.

-اختلاف الآراء حول مدى الوصول إلى الأهداف المنشودة فكما هو معروف من يقوم بالتقييم هم الأفراد، وقد تكون هناك صعوبة في توحيد الآراء حول ما تم تحقيقه من أهداف. (صالح بن نوار، 2005، ص 205) .

#### 4- المداخل المعاصرة:

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

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

" إن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها. ( مؤيد سعيد السالم ، 2000، ص45 ) .

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

" وفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها، ونجاحها في المستقبل، والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة، ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان، مما يجعل إمكانية تلبية دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية. ( صالح بن نوار ، ص207 ) .

وحسب نفس المرجع فإن أهم الجهات المؤثرة في المنظمة هي حسب (S.Robbins) (س. روبنس): المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون، اتحادات العمال، والجهات الحكومية (مرجع سابق، ص207) .

وبالتالي فإنه قبل تحديد أهداف المنظمة وتقييمها، يجب الأخذ بعين الاعتبار أهداف كل من الجهات السابقة الذكر ثم تحديد أهمية كل هدف بالنسبة للمنظمة، وبالنسبة لهذه الجهات فكل واحد منها لديه أهدافه الخاصة، بحيث يكون مستعدا لاستعمال وسائل ضغط على المنظمة لتحقيقها، ومن هنا على المنظمة أن تختار أحد هذه النماذج في التعامل مع أطرافها المؤثرة ووسائل ضغطها: (مرجع سابق، ص208) .

##### ب- النموذج النسبي :

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

##### ج- نموذج القوة:

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

#### د- نموذج العدالة الاجتماعية:

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

#### هـ-النموذج التطوري:

من هذا المنظور يتم الافتراض، أن أهمية المتعاملين مع المنظمة تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها، ففي البداية، قد تكون للمستهلكين أهمية كبيرة ولكن وفي مرحلة لاحقة، فيتم التركيز على أصحاب الأسهم مثلاً، وهكذا فكلما تطورت المنظمة، تطورت النظرة إلى الأطراف المتعاملة. و وفقاً لهذا فإن المنظمة الفعالة هي المنظمة الذكية في كيفية تحديد الطرف الأكثر أهمية لها وبالتالي اختيار النموذج المناسب لتحقيق أهدافه.

#### و-مدخل القيم المتنافسة:

يفترض هذا المدخل أن معيار الوصول إلى فعالية المنظمة هو معيار شخصي، يرجع إلى القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم، إذن لا يوجد محدد مثالي يتفق عليه الجميع، إذ لا يوجد إجماع على الأهداف المراد تحقيقها ولا على أولوية بعضها على بعض. فالحل إذن يكمن في تحديد الأولويات و ترتيبها في قائمة واحدة، حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وفق طبيعة عملها. (صالح بن نوار، 2005، ص 209) . فكل فرد يحدد المعيار الخاص بالمنظمة التي يعمل بها من خلال شخصيته، رغباته، قيمه.

وقد قام كل من **Robert Quine** و "**Jen Rohrabangh**" بدراسة تميز نوعين من الهياكل التنظيمية، التي تعكس أنماط مختلفة من الإدارة وهي :

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

**الهيكل المرن:** وهو الذي يميل إلى العضوية إضافة إلى اهتمام الإدارة بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وأحداث التغيرات المواكبة للعصر.

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

#### 5- نموذج العلاقات الإنسانية:

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

**أ- نموذج النظم المفتوحة:**

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

**ب- نموذج الهدف الرشيد:**

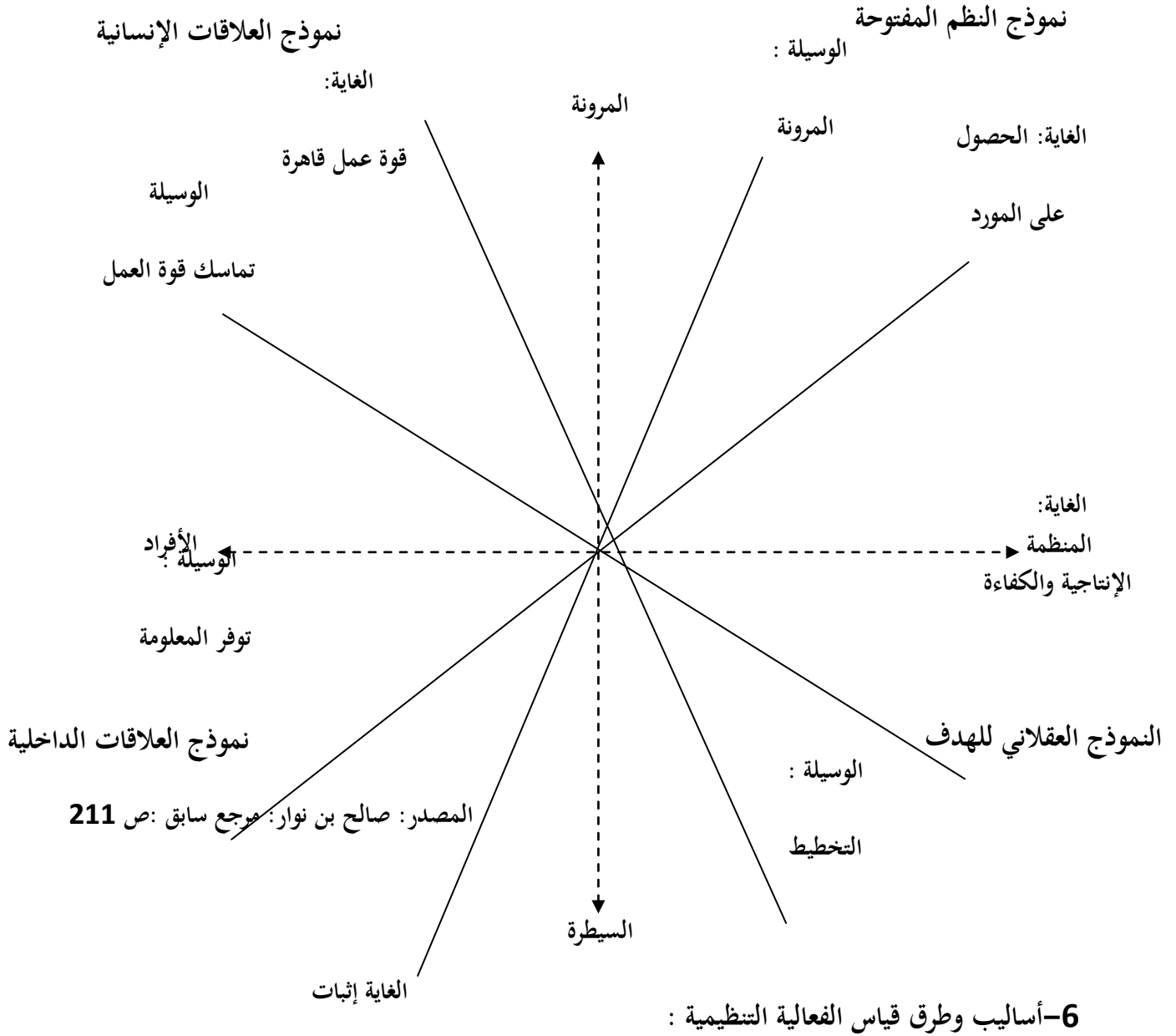
هدف المنظمة وفق هذا النموذج هو زيادة الإنتاجية والربحية ويمثل التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، مع وضع خطط استراتيجية لتعزيز الأهداف.

**ج- نموذج العلاقات الداخلية:**

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

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

شكل رقم 03 : يمثل مختلف النماذج للقيم المتنافسة



#### 6-أساليب وطرق قياس الفعالية التنظيمية :

إن وجهات النظر المتعددة حول الفعالية التنظيمية، والمتمثلة في تحديد مفهومها من جهة وأدى إلى تعدد المداخل النظرية في دراستها، وبالتالي في الاختلاف حول الطرق والأساليب التي تقاس بها، وعلى العموم فإن عالما مثل " تالكوت، بارسونز" قد لفت الأنظار إلى أربع محاور من المشكلات التنظيمية، قد تعوق المنظمة في استمرارها ونموها وبالتالي فإن تجاوزها يعتبر معيارا للفعالية، وتتلخص هذه المشكلات في:

- التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، إقامة علاقات ايجابية وطيبة معها، تحقيق الأهداف، التكامل أو التوافق بين الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة وصيانتها، وتحديد قيمها وأعمالها.
- أما "كابلاو" فينظر إلى فعالية المنظمة على أنها تتحقق من خلال أربعة عناصر:
- **الاستقرار** : أي قدرة المنظمة على الحفاظ على نمط هيكلها وأعمالها.
  - **التكامل** : تقوية الروابط والعلاقات بين أفرادها للتقليص من حدة النزاعات.
  - **رغبة العاملين** : وتعني هل وفقت المنظمة إلى حد ما في إشباع حاجات العاملين؟ إذا كان الجواب نعم فهذا يقوي رغبتهم في الاستمرار في المنظمة.
  - **التحصيل** : بمعنى آخر تحقيق الأهداف أي المحصلة النهائية لأعمال المنظمة.
- وإذا كان "دوبرين" قد أحصى أربعة عشر معيارا لقياس الفعالية فهذا ما يفسره صعوبة الإلمام بهذا الموضوع وهذه المعايير هي :
- بلوغ الهدف تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مع مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العاملة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال تكامل جهود العاملين.
  - إن تشابك هذه المعايير تجعل من عملية قياس الفعالية أمرا صعبا، إضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن الوصول إلى تقييم حقيقي، يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. وكنتيجة لهذا قدم "سيلر" ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:
  - **الإنتاجية** : أي استخدام المنظمة لمواردها بشكل اقتصادي كفء للحصول على المنتج أو الخدمة.
  - **الرضا** : أي مدى إشباع المؤسسة لرغبات وحاجات العمال.
  - **التطوير** : ويشير إلى مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأيضا القدرة على التكيف مع المتغيرات.

وهناك أيضا من العلماء من يضيف إلى الإنتاجية والمرونة في التعامل، غياب النزاع الداخلي وفي اعتقادي أن هذا الشرط يصعب تحقيقه وإن تم ذلك فبطريقة نسبية ومؤقتة خاصة إذا سلمنا بتضارب المصالح نتيجة اختلاف الأهداف والطموحات، ويمكن القول أنه كلما قلت حدة الصراع، اقتربت المنظمة من الفعالية.

وفي نفس المنظور تصب نظرة "هنت Henth" للفعالية حيث يرى أن النزاع والذي يعرف على أنه الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبيًا لأداء المنظمة الكلي، إضافة إلى هذا فهو يضيف إلى التحصيل والتعاون، مدى إشباع الحاجات الأساسية مثل الأمن، الصحة، وأيضا النفسية والاجتماعية.

و أخيرا أسلوب " جيزون Jasan " الذي يركز على عامل الوقت، وقد اتبع هذا الأسلوب مدخل النظم لدراسة الفعالية، وبالتالي فإن نظريته للمنظمة تكون من خلال البيئة المحيطة بها، فالمعيار الأهم هنا هو الاستمرار والبقاء في ظل مجتمع متقبل لها: ويكمل هذا المعيار الطويل الأجل، مقياس قصير المدى يمثل الإنتاج والكفاءة والرضا، و آخر متوسط المدى يتمثل في التكيف والتطوير (صالح بن نوار، ص 212-216).

بالرغم من اختلاف العلماء حول تفاصيل معينة في أساليب قياس الفعالية إلا أنهم اتفقوا أحيانا حول معايير معينة لعل أهمها:

-إنجاز الأهداف.

-التنسيق والتعاون بين الأفراد.

-المرونة والقدرة على التكيف مع المحيط.

-الاهتمام بالأفراد ( الروح المعنوية، الرضا عن العمل).

-القدرة على البقاء والاستمرار.

إن ما يلاحظ من خلال هذه النقطة، هو عدم وجود معيار حقيقي كمي يمكن من خلاله الحكم على منظمة ما بالفعالية أولا، وإن كانت هناك بعض المحددات المشتركة مثل تلك السابقة الذكر، إلا أنه وحتى هذه الأخيرة، تعتبر في أغلبها محددات نسبية، يختلف تفسيرها باختلاف حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، نمطها الهيكلي... والشيء الأكيد هنا هو أن على كل منظمة وضع معاييرها الخاصة للفعالية، والمحددات التي تناسب طبيعتها بالإمكانات المتاحة لها، للوصول إلى أهدافها ولضمان بقائها واستمرارها.

#### جدول رقم 01 : يوضح أهم المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

| الظروف المناسبة                                                                                          | الأسلوب                                  | الرقم |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|
| يكون أسلوبا مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.                   | القدرة على تحقيق الأهداف                 | 01    |
| يكون مناسباً عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.                                         | أسلوب النظم                              | 02    |
| يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.                   | تحديد القوة المؤثرة                      | 03    |
| تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى | إرضاء المصالح المتنافسة و<br>تلبية القيم | 04    |

المصدر: محمد قاسم القروتي: مرجع سابق: ص 103

## 7- المنظمة الفعالة :

حسب هـ. مـتـزـنـبـرـغ أنه لا يمكن الحديث عن التنظيم بصفة عامة لأنه هناك تمايز واختلاف كبير في التنظيمات (Jeans Michel année 2003 p 69) . و في هذا الإطار تصب معظم الدراسات والأبحاث التي قدمت، حيث أن الأساليب والمداخل المقترحة لقياس الفعالية، إذا كانت تدل على شيء فهي تدل على تعدد وجهات النظر واختلاف طرق تحديدها، ومما لا شك فيه ، هو أنه ليس هناك أسلوب موحد أو معيار كمي أو مؤشر واضح يمكن الحكم من خلاله على مدى فعالية المنظمة أولاً فكل ما يوجد هو محددات نسبية ، تختلف من باحث إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ويشير صالح بن نوار في كتابه: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية" إلى بعض الاختلافات بين المنظمات " ... يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة، ومدرسة بشكل جيد، و تستعمل التنسيق المطلوب، فيما بين مختلف الإدارات، والمصالح المتخصصة، فتصل إلى الفعالية التي تنشدها كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم، يلفها الغموض... إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية ( صالح بن نوار، ص 218) .

إن النسبية التي نتحدث عنها مردها أصلاً هو الاختلاف المشار إليه في " تعريف الفعالية" بمعنى أن كل منظمة تسعى إلى الفعالية من مفهومها الخاص، ولكن ومن جهة أخرى فإن هذه النسبية، لا تلغي بالضرورة ضرورة إحداث التوازن بين العوامل المشتركة كمحفزات للفعالية في أغلب المنظمات . وهنا أشير بصفة عامة إلى كل من الجانب التكنولوجي، التنظيمي ، الإنساني، البيئي .

فالمقصود بالأول هو الإطلاع على كل جديد في هذا المجال، واستعماله إلى أقصى درجة، فما كان ملاحظاً في مؤسساتنا إلى وقت قريب، هو أن تواجد التكنولوجيا، كان مقتصرًا على كونها جزءاً من ديكور المكاتب في أغلب الحالات وحتى الحالات الأخرى فإن استعمالها لم يكن يتعدى الاستعمال الأدنى أما الجانب التنظيمي فالمراد به هو اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب للمنظمة من حيث حجمها، طبيعة نشاطها، وهذا ما يستلزم بالضرورة اختيار أنماط معينة من القيادة، قنوات الاتصال، السلطة، وفي ما يخص الجانب الإنساني فعلى المنظمة التي تريد الوصول إلى الفعالية أن توازن إلى أقصى قدر ممكن بين متطلباتها المادية الملموسة، وبين الحاجات الإنسانية لأعضائها وذلك من خلال قياس اتجاهاتهم، معرفة آراءهم ودرجة رضاهم عن العمل وكما هو معروف فإن العامل الإنساني في عملية تأثير متبادل مع العوامل الأخرى خاصة منها التنظيمية.

دون أن ننسى خطورة هذا العامل من حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في مقاومة البناء التنظيمي الرسمي، والتحكم في أحيان كثيرة في الكثير من عناصره من خلال جماعات العمل غير الرسمية، وضمن هذا الإطار يشير كل من " " " وعلي عبد الوهاب" إلى نقطتين:

**الأولى :** هي أنه إذا أرادت المنظمة أن تجري أي تعديلات فعلية أولاً أن تعدل في التنظيم الرسمي وترى تأثير ذلك على الأفراد، بمعنى أنه يجب عليها أن تتخذ استجابة العمال في هذه الحالة كمقياس لمدى نجاعة التغييرات التي تريد القيام بها.

**أما النقطة الثانية:** فهي إمكانية معالجة سلوك الأفراد في التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له وذلك لتفادي إعاقه السير العادي للعمل وللقيام بهذه العملية على أكمل وجه على الإدارة أن تراعي ظروف العمل فكل وضع يفرض توعية رقابة معينة، إضافة إلى الفروق بين الأفراد.

و تكمن أهمية علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية من خلال قدرتها على التأقلم معها من جهة، ومن جهة أخرى مرونة التعامل مع متغيراتها المفاجئة إضافة إلى الحفاظ على مكانتها وحصتها من السوق. ( سعيد بن عامر وآخرون، 1988، ص67)

- لا توجد إذن نظرية عامة للفعالية، بل نماذج نسبية، قد تنجح في منظمة بينما تفشل في أخرى، وحتى ضرورة إحداث التوازن بين عناصر البناء التنظيمي.

بما فيه العنصر الإنساني، وكل من العوامل البيئية والتكنولوجية والتي تمت الإشارة إليها سابقاً، يجعلنا نطرح السؤال التالي: هل هذا ممكن فعلاً؟ أم أنه مجرد حديث نظري لا يمت إلى الواقع بصله؟

بمعنى هل يمكن لمنظمة معينة التحكم إلى الدرجة القصوى بكل من العامل التنظيمي، التكنولوجي، الإنساني، والقدرة على التكيف مع كل متغيرات البيئة الخارجية، إضافة إلى إحداث التوازن بينهما؟

وعلى العموم فإن هذا الموضوع يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث في منظمات مختلفة من حيث البيئة الداخلية والخارجية حتى نحصل على معايير أكثر دقة لقياس الفعالية.

ويستعرض كل من سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب مجموعة من النقاط التي تميز المنظمة الفعالة، نلخصها فيما يلي:

- وجود هدف محدد يعرفه ويتفق عليه أعضاء التنظيم، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه.
- تحديد الخريطة التنظيمية، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

- النظرة الايجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، و تأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع.

- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

-التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة و الابتكار، إضافة الى تطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

وأخيرا إن لكل تنظيم نظريته الخاصة عن الفعالية التي تتماشى مع طبيعة نشاطه، أهدافه المسطرة، واقعه وبيئته التي يعمل ضمنها، ولهذا تختلف المحددات التي يمكن من خلالها الحكم على أي منظمة بالفشل أو النجاح ولكن هذا لا يمنع من أن هناك عوامل تتفق عليها الأغلبية. لعل أهمها هو العامل الإنساني.

ولكن أيا كان الهدف الذي تسعى إليه المنظمة وآيا كانت نظرتها عن الفعالية، فإن هناك ضرورة ملحة لوضع خطة واضحة ودقيقة تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة ممكنة. ( سعيد يس عامر وآخرون، 1988، ص68).

### 8-القرار والفعالية التنظيمية :

عند بداية هذه الدراسة، اعتقدت أني بصدد دراسة موضوعين منفصلين نوعا ما هما " البناء التنظيمي " و " الأهداف التنظيمية " ورغم معرفتي بوجود علاقة بينهما إلا أني لم أكن أدرك مدى التشابك والتأثير الذي يربطهما لدرجة أنه يصعب في أحيان كثيرة، الفصل بينهما لدراسة كل موضوع على حده.

وقد رأينا في الفصول السابقة كيف أن المفاهيم في العلوم الاجتماعية يصعب ضبطها وكيف أن للموضوع الواحد عدة جوانب للدراسة، والواقع أن هذا تمام ما يتسم به موضوع دراستنا، باختلاف بسيط بين المتغيرين. بمعنى أن موضوع " الفعالية التنظيمية " لا يزال أكثر اتساعا وبالتالي غموضا نظرا للنسبية الشديدة إلى رأينا في النقطة السابقة فالعلماء لم يتفقوا إلى الآن على أسلوب واضح أو محدد دقيق نحكم من خلاله على نجاح المنظمة أو فشلها بل لم يتفقوا على مفهوم واحد يمكن الاستناد إليه في الدراسات والأبحاث، وأغلب ما قدموه لنا لا يزيد عن كونه دراسة حالات معينة لمنظمات معينة وفي ظروف معينة.

أما " القرار كموضوع فهو أكثر تحديدا من حيث أن معظم الدراسات تتفق على مفهومه وأيضاً على خطوات صناعته وليس هذا فحسب بل توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أساليب رياضية كمية يمكن من خلالها اختيار القرار الأفضل بمعنى القرار الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة وهذا ما رأيناه في فصل سابق.

وإذا كانت الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وإذا كان القرار هو اختيار بديل من مجموعة بدائل لتحقيق أهداف معينة ( تكتيكية أو إستراتيجية) هنا يظهر الرابط القوي ليس بين القرار والفعالية فحسب بل و بصفة أعم بين كل عناصر البناء التنظيمي والأهداف التنظيمية.

إذا لا يمكن تحليل عملية اتخاذ قرار دون التأثير بالعوامل التنظيمية ( نمط الإشراف، القيادة، الاتصال...) وكذلك البيئة ونفس الشيء بالنسبة للفعالية حيث لا يمكن الحديث عنها بمعزل هذه العوامل.

وخلاصة القول أن القرار الجيد يؤدي حتما و في ظل ظروف تنظيمية وبيئية ملائمة إلى الفعالية أي إلى تحقيق المنظمة لأكثر عدد من الأهداف الممكنة وبأقل التكاليف.

## 9-الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية :

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية والمعايير هي :  
مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها  
وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف جميع العاملين في المؤسسة الرياضية.  
هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة الميدانية والتي يقوم من خلالها المختص الإداري , بتحديد وحدات  
قياس لمحمل العمليات والدراسة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية وأخيرا ملاحظة النتائج  
والانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مئة بالمائة وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق  
الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة كما إن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية  
تتحقق "لما يكون، ما يجب القيام به، يتم كما يلزم، ومن طرف الشخص المناسب، وفي المكان المناسب، وفي  
الوقت المناسب".

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

## 10-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية :

يمكن إن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ومنها علي سبيل  
المثال لا الحصر ما يلي :

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

القدرة على تعبئة الموارد ، ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة الرياضية.

### 11-صعوبات الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية ،يرجع إلى الأسباب التالية :

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

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

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

### خلاصة :

كخلاصة لما سبق فقد تم التركيز على الجانب التنظيمي لما له من أهمية بالإضافة إلى الفعالية التنظيمية ومداخل دراستها باعتبارها من المصطلحات الأكثر تناول في أوساط الممارسين للعملية الإدارية في المؤسسات الرياضية وعليه فالفعالية التنظيمية هي التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئياً أو هي خارج السيطرة تماماً هذا ما يسمح للباحث أو الممارس أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر خاصة ما يتماشى مع متطلبات المؤسسات الرياضية الحديثة.

## -الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية :

- **دراسة الباحث صالح بن نوار والمعنونة ،2005** "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية من جامعة قسنطينة وقد انطلق الباحث في هذه الدراسة من التساؤل المحوري التالي:  
-هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية، ومن خلالها الاقتصاد الوطني ككل القضاء أو التخفيف - على الأقل- من المشاكل التي كان دائم التخبط فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها ؟  
**المنهج المتبع :** إن المنهج الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة هو، المنهج الوصفي، مبني أنه الأكثر استعمالا في الدراسات السوسيولوجية من جهة ومن جهة أخرى، فإنه الأنسب لتوضيح الجوانب التي تلف موضوع هذا البحث سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو التطبيقية.  
أما أدوات جمع البيانات التي سخرها الباحث لخدمة هذه الدراسة، فتتمثل بما يلي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.  
**أهم النتائج :**

- في نهاية الدراسة يذكر الباحث صعوبة الموضوع الذي تطرق إليه وهي في الحقيقة، تتمثل في الشعب الذي يمس كل مواضيع العلوم الإنسانية أما أهم النتائج المحصل عليها في نهاية البحث فهي:  
-تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.  
-الاتصال المفتوح هو من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.  
من خلال هذه الدراسة يرى أغلب المبحوثين أن الإدارة لا تشاركهم في عملية اتخاذ القرار وهذا ما تفسره حالة عدم الرضا لدى العاملين في هذه المؤسسة ( المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي) حيث يرى أغلب هؤلاء أن المؤسسة ليست مؤسستهم.

- **دراسة كمال قرابة ، رسالة ماجستير ، 2012**، دراسة بعنوان (المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية ) **هدفت الدراسة إلى:** التعرف على درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية ، بالإضافة إلى تحديد أثر تغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على المهارات الإدارية للمسير الرياضي بالاتحادية الجزائرية .

### تساؤلات الدراسة :

ما درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي في تحقيق الفعالية التنظيمية للرابطات الرياضية ؟  
استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة بلغ عددها 35 فرداً ، واستخدم الباحث العينة القصدية .

### أهم النتائج :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية 0.05 راجعة إلى عامل الخبرة في التسيير .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المستوى التعليم الجامعي علي خلاف نظرائهم ممن لهم المستوى التعليم دون البكالوريا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة أهمية المهارات الإدارية للمسير الرياضي لتحقيق الفعالية التنظيمية للهيئات الرياضية راجعة إلى طبيعة المهام سواء كانت إدارية أو فنية .

### أهم التوصيات :

- ضرورة الاهتمام بعامل الخبرة ودوره في عملية التسيير بحيث يرى بأن الإدارة بقدر ماهي عملية منهجية تحكمها قواعد علمية توصل إليها الباحثون في مجالها إلى أنها تبقى ذات سمة فنية فكلما مارس المدبر مهامه ازداد تحكمه أكثر فيها وساهمت في توجيهه نحو الاعتقاد بما تأثير الإدارة وعملياتها فعالية المنظمة .
- العمل على رفع المستوى للمسير ، لأنه كلما زادت الحصيلة المعرفية المكتسبة من خلال المسير زاد ميله إلى الإدارة كوسيلة مهمة في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- إن نجاح الهيئات الرياضية يقتضي أن تتوفر في من يتولاها مهارات إدارية ضرورية للقيام بأعمال بكفاءة.
- دراسة بورزامة جمال ، رسالة دكتوراه ، 2013 دراسة بعنوان:(الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري دراسة ميدانية للمركب الأولي وفروعه والاتحادية الجزائرية لكرة القدم ) .

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الفعالية التنظيمية وتطبيقات الأنظمة الخبيرة كالنظام المحاسبي ونظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري .

تساؤل الدراسة : ما مدى مساهمة الفعالية التنظيمية والأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري؟  
المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة 424 موزعين على المركب الأولي وفروعه والاتحادية الجزائرية ، واستعملت كلا من الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة.

### أهم النتائج :

-الإطارات الإدارية المتواجدة بالمركب الاولمبي والاتحادية الجزائرية لكرة القدم يدركون أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على العمل الادراي وخاصة في جانبه المتعلق بتنظيم المنافسات الدولية والتظاهرات الوطنية حيث تطبيق تكنولوجيا المعلومات يزيد من فعالية ونجاعة القرارات والتنظيم للأفراد من حيث القيام بمهامهم. تؤثر الأنظمة الخبيرة على عملية اتخاذ القرار لدى القائد الإداري بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم، بحيث نجد أن زيادة الأنظمة الخبيرة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة اتخاذ القرار بمقدار قدره ( 3.169). هناك تأثير للجوانب التنظيمية نتيجة القرارات المبنية على تطبيقات الأنظمة الخبيرة .

### أهم التوصيات :

-تفعيل دور نظام المعلومات في توجيه الهيئات الرياضية نحو تطبيقات الأنظمة الخبيرة وهذا بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية ومحاولة خلق مديرية خاصة بهذه الوظيفة .  
-على مصلحة الموارد البشرية والتكوين تسخير موارد في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية نظام المعلومات في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط ، وفهم مختلف أنظمة التسيير المعتمدة على تكنولوجيايات الإعلام الآلي وحتى تطبيقها.

العمل على إنشاء بنك للمعلومات لاتخاذ القرارات في هيئاتنا الرياضية بالمعنى الحقيقي .  
- تجديد الفعالية والثقافة التنظيمية استجابة لما يعرفه الاقتصاد الرياضي العالمي من تحولات .  
تنظيم تربصات ودورات تكوينية خارج الوطن لتجديد المعارف وتماشيها مع الوضع الراهن للرياضة في العالم من حيث تسيير المركبات الرياضية وجعلها مؤسسة ذات رأس مال تمول نفسها بنفسها .

### الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية :

-دراسة عبده أحمد علي العامري : رسالة دكتوراه، 2006، تحت عنوان "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن".

ويهدف البحث إلى :

تقويم مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في البنوك السلمية في اليمن من خلال استطلاع آراء مديري الإدارات المتخصصة وأعضاء الإدارة العليا في البنوك الإسلامية نحو تقويم مستوى ممارستهم للإدارة الإستراتيجية.

وكان التساؤل المطروح هو:

ما أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء البنوك الإسلامية في اليمن ؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات وعددها 76 استبانة وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة وبلغ عدد الاستبانات المعادة 72 استبانة وجميعها صالحة للمعالجة الإحصائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الإستراتيجية لديها بدرجة كبيرة، وأن هناك عوامل تحد من ممارسة الإدارة الإستراتيجية في البنوك السلمية منها قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في بعض البنوك الإسلامية وعدم الاهتمام بوضع خطط بديلة بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والأمني وعدم وجود سياسة نقدية واضحة في البلد.

**أهم التوصيات :**

- تأهيل القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية وتدريبهم على ممارسة الإدارة الإستراتيجية

- ضرورة وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في البنوك

- ينبغي للبنوك الإسلامية الاهتمام بوضع خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث تغيرات

- يجب على الدولة محاربة الفساد المالي والإداري وتطبيق القوانين وأن تعمل على استقرار الأوضاع السياسية والأمنية وأن تكون السياسة النقدية للدولة واضحة.

- **دراسة مشعل بن سليمان العدوان العتري، رسالة دكتوراه، 2008، تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية".**

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- القيام بالتحليل والتخطيط الاستراتيجي من اجل بناء تصور مقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية يضم الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، الاستراتيجيات.

- التعرف على مدى قبول التصور الاستراتيجي مقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية من جانب الأطراف المعنية .

- التعرف على اتجاهات المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص المستفيدة من برامج الصندوق نحو جودة برامج وإجراءاته .

حيث طرح الباحث اشكاليته المتمثلة فيما يلي:

ما مدى جودة البرامج المختلفة بصندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته ؟ وما مدى قبول التطور الاستراتيجي المقترح لتطوير الصندوق حتى عام 2018 ؟

**المنهج المتبع :** الوصفي التحليلي وحدد الاستبيان كأداة بحثه الرئيسية وقد اتبع الأساليب المختلفة لضمان صدق وثبات الاستبيان ، كما استخدم الباحث المقابلات المقننة وإضافة إلى ذلك استخدم أسلوب مجموعات

التركيز الفكري، وكانت عينة بحثه عبارة عن أفراد متكون من 132 فرد وهو يمثل نصف عدد الشركات المستفيدة من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية بمنطقة مكة المكرمة، وطبق عليها أساليب الإحصاء الوصفي و الإحصاء التحليلي .

#### أهم النتائج :

-تمثيل اتجاهات أفراد عينة البحث نحو الموافقة على كافة الجوانب الخاصة بمعوقات وصعوبات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق وكذلك التسرب من التدريب والتوظيف .

-تمثيل اتجاهات إلى الرأي المحايد نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته .

-إن أحد أهم نتائج البحث تكمن في بناء التصور المستقبلي المقترح للصندوق حيث يوفر أداة علمية وعملية للتطوير جودة برامج الصندوق وإجراءاته وأدائه .

-دراسة بكوش فاطمة الزهراء : رسالة ماجستير ، 2011 ، تحت عنوان (واقع التفكير الاستراتيجي بمؤسسات الاتصالات الجزائرية " دراسة وصفية تحليلية بمؤسسة اتصالات الجزائر ) .

هدفت الدراسة إلى : التبصير للجوانب المختلفة للموضوع التفكير الاستراتيجي في الشكل الذي ساهم في زيادة المعارف المتعلقة به واكتساب المهارات التعامل معه .

تساؤل الدراسة : ما هو واقع التفكير الاستراتيجي للمؤسسات للاتصالات الجزائرية ؟

**المنهج المتبع :** المنهج الوصفي ، وكانت عينة الدراسة مكونة من 80 إطار من مدراء ، مدراء فرعين ، رؤساء مكاتب في مديرية الموارد البشرية مديرية الاتصال ومديرية اليقظة التكنولوجية ، واستعملت عدة أدوات منها الملاحظة المباشرة واستبيان.

#### أهم النتائج :

-لا ترتبط التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسات الاتصالات بالأقدمية في المنصب .

-تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر من مشكل في الموارد البشرية ، هو نقص التكوين وكفاءة اليد العاملة التي لم تسمح للمؤسسة بتحقيق نجاحات المؤسسات العالمية ، وهو ما يعيق العملية الإبداعية التي يعتمد عليها التفكير الاستراتيجي .

-إن الإستراتيجية في المؤسسة من صلاحيات القادة وبعض الإطارات الذين أقر البعض منهم بجهلهم بما يجري في المؤسسة، وهو ما يعكس نقص الاتصال الداخلي في المؤسسة، مع العلم بأن نجاح الإستراتيجية في أي مؤسسة يرتبط بشكل حيوي بمدى إعلام الجميع المعنيين بها لأنها ستسمح بالحصول علي التغذية المرتدة التي تستطيع عبر معلوماتها تحفيز المبادرات التحسين والتعديل الإستراتيجية.

### أهم التوصيات :

- ضرورة اهتمام مؤسسة الاتصالات بالجزائر بالتفكير الاستراتيجي وتنميته بين عمالها لدوره البالغ في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة له.
- ضرورة اختيار المسؤولين بعناية فائقة، لأن المسؤول أو القائد يلعب دورا هاما جدا في إثارة التفكير الاستراتيجي وانتقال المعلومات والمهارات في العمل بتوفيره للأجواء المناسبة للإبداع .
- تنويع قنوات وأماكن الاتصال داخل المؤسسة لتقوية العلاقات والتغلب على الصعوبات العلاقاتية والإدارية.

### تحليل ومناقشة الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة .

وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات من حيث المنهج ( المنهج الوصفي ) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعا لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

كما نجد أن هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة استبيانيه أيضا .

واستفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية الأساس للإدارة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية ،هذا بالإضافة إلى الاهتمام من خلال هذه الدراسات إلى مصادر ومراجع أخرى تمكن من الاطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه ،كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة.

## 1-الكلمات الدالة في الدراسة :

في مختلف البحوث التي يتناولها الباحث يجد نفسه أمام صعوبات تتمثل في عموميات اللغة وتداخل المصطلحات وهذا راجع إلى النزعة الأدبية، وعليه فإننا سنحاول تحديد مصطلحات بحثنا من أجل تحقيق القدرة الضرورية من الوضوح ونذكر منها : (الإدارة، الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي، الفعالية التنظيمية ) .

### 1-الإدارة :

أ- **لغة :** أدار، يدير، إدارة الشيء أي جعله يدور، إدارة المؤسسة أي تسيير شؤونها. (المنجد العربي، 1984م، ص96).  
 ب- **اصطلاحا :** يعرفها هنري فايول : الإدارة هي أن تتنبأ، وأن تخطط، وأن تنظم، وأن تصدر الأوامر وأن تراقب. (عصام بدوي، ص20).

### 2-الإستراتيجية :

**لغة :** إن أصل كلمة إستراتيجية يأتي من الكلمة الإغريقية **stratge** بأصلها اللاتيني، وهي كلمة مركبة تتكون من شقين **stratos** وتعني الجيش، وقد استخدمت أول مرة بمعنى إعداد كل ما يلزم للحرب، وفق الأهداف المخططة لبلوغ الأغراض العسكرية. (خالد عبد الرحمان الهيبي، 1999م، ص490-491).  
**اصطلاحا :** يعرفها فلدي : أن الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطة العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (ناصر دادي عدون، 2001م، ص08).

### 3-الإدارة الإستراتيجية :

أ- **إصطلاحا :** هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لعدد من علماء الإدارة : يعرفها دافيد بأنها علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009م، ص09)

يعرفها توماس على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت. (حسن أحمد الشافعي، 2007م، ص21).

### ب-التعريف الإجرائي :

نقصد بالإدارة الإستراتيجية على أنها تصور منظمة ما لمستقبلها ( مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل (...على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غايتها وأهدافها والوسائل التي ستبذلها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية .

#### 4- التخطيط الاستراتيجي:

أ- اصطلاحا: وهو "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك مستقبلا والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه". (Michelle doucur,1997, P:16).

وهو أيضا "نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة". (بشير العلاق، 2009، ص39).

ب- إجرائيا : عمليات اتخاذ قرارات مستمرة ومدروسة قصد تنظيم الموارد المتاحة واللازمة واستخدامها بما يستجيب لمواجهة أي تغيرات تطرأ على مستوى المنظمة وإدارة هذه التغيرات بأعلى قدر من الكفاءة.

#### 5- التفكير الاستراتيجي:

أ- اصطلاحا : عرفه الخفاجي بأنه " أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسئولياتهم الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا. (نعمة عباس الخفاجي، 2010، ص68).

بينما عرفه المكاشفي : "أنه تفكير يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، وهذه الأفكار الجديدة تتواجد في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد مع إعطائهم قدر أكبر من الحرية للتعبير عن آرائهم". (المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، 2011، ص80).

ب- التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التفكير الاستراتيجي على أنه " تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية ، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ.

#### 6- الفعالية التنظيمية:

أ- اصطلاحا : عرفها كاتز وكاهن على أنها تعني: القدرة على البقاء والاستثمار والتحكم في البيئة .

أما **kast & hosenzweing** فيريان إن الفعالية تعني " قدر المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية. (محمد علي محمد، 1986، ص305).

ب- التعريف الإجرائي : يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق الاستفادة من الموارد التي تتمتع بها بيئتها الداخلية بما يضمن تحقيق رضا العاملين بها بالإضافة إلى تحقيق نموها واستمرارها.

## II- الإشكالية:

تعتبر الرياضة احد الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع، نتيجة الاهتمام المتزايد بها ويعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي. ونجاح الهيئات الرياضية و الرياضة ككل مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة مستوياتها .

كما أتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعيتها. الأمر الذي لم تعد معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة قادرة علي مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع التغيرات العالمية المتلاحقة . وتأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي تواجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه في خضم كل هذه التغيرات والتحديات.

إذ تعتبر الإدارة الإستراتيجية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تشعب إلى عناصر ومجالات متعددة ومتكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحليلات داخلية وخارجية ثم المرور إلى عملية التخطيط الإستراتيجي وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار ،هذا النوع من الإدارة ينحدر من الإستراتيجية التي بدورها لها جذور واستعمالات في الواقع العلمي منذ الحضارة الإغريقية قبل الميلاد ومرت بتطورات كبيرة خاصة في مجال التسيير وبعد أن كان استعمال هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية قد اتسع استعماله إلى مختلف المجتمعات في جميع أنحاء العالم لما تقدمه من فوائد وفعاليات للمؤسسة.

ويعد موضوع الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية من الموضوعات التي حظيت بالبحث والدراسة في الدول المتقدمة وفي عدد محدود جدا من الدول النامية. فالفعالية التنظيمية في الإدارة تمثل عنصرا أساسيا في مدى التعرف على نجاح المنظمات وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين في مجال الإدارة منذ ما يقارب نصف قرن من الزمن من دراسة الفعالية التنظيمية والتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة إلا أن هذا الموضوع لازال يعد من أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية .

لذا فإن التحديد الدقيق للإستراتيجية يعد أمرا هاما يساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة التي على الإدارة إتباعها لتحديد الأهداف التنظيمية بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية والتي تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح تسيير الرياضة وتطويرها فمن الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون أن الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلة هذه المؤسسات ووضعتها على طريقها السليم .

بناءً على ما سبق يمكن تحديد إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل التالي :

ما دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟

ومن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟

هل التفكير الإستراتيجي يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟

هل تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بالمؤسسات الرياضية ؟

### III-أهداف الدراسة :

يسهم تحديد أهداف أي دراسة في كونها تساعد الطالب الباحث في رسم المسار المنهجي، بغية الوصول

إلى غايات وأهداف محددة، والتي أقيمت من أجلها الدراسة حيث تتمثل أهداف الدراسة في :

-التعرف على طبيعة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية الجزائرية

-الكشف عن الأساليب التخطيطية في مجال الإدارة الإستراتيجية التي يتم من خلالها تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .

-تبين وتوضيح أهمية المدخل الاستراتيجي للإدارة العليا لتسير الطاقات البشرية ، بغية تحقيق أداء فعال بالمؤسسات الرياضية .

-الكشف على الأساليب التسييرية الإستراتيجية التي تحقق رضا الموظفين بالمؤسسات الرياضية .

### IV-أهمية الدراسة :

إن موضوع الإدارة الإستراتيجية يعتبر من المواضيع المهمة في دراسة التنظيم، لأن تطبيق أساليب تسييرية مبنية على أسس علمية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية خاصة على مستوى المؤسسات الرياضية الجزائرية، وتزويد القائمين على هاته المؤسسات الرياضية بالجانب المعرفي العلمي الذي تبنى عليه الأساليب التسييرية الإستراتيجية كي نصل إلى تنظيمات ذات فعالية تنظيمية .

وتعتبر دراسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الرياضية غاية في الأهمية، نظرا لما عرفته هذه المؤسسات من تدهور وعدم استقرار، خاصة في تعدد أنماط التسيير التي تعاقبت على هذه الأخيرة والتي أثرت بشكل واضح على فعالية تلك المؤسسات وتطورها، ما فرض عليها تطوير الأساليب الإدارية، بما يتماشى مع التغيرات الحديثة الحاصلة في البيئة التنظيمية، هذه الأخيرة تعتمد على المرتكز العلمي الدقيق، والابتعاد على الأساليب التسييرية التقليدية ، ومحاولة الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الرياضية الرائدة.

إن الدراسة العلمية والفهم الجيد لموضع الإدارة الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية، يفيد في تقديم معلومات علمية حول الأساليب التسييرية ذات الطابع الاستراتيجي، مما يسهل على المؤسسات الرياضية تبني هذا المدخل الاستراتيجي ، وذلك بغية تحقيق الفعالية التنظيمية التي أصبحت ضرورة ملحة في مجال التسيير ، لان المؤسسات التي لا تحقق أهدافها ، لا يمكنها أن تسير التطورات الحاصلة في المجتمع .

#### **V- فرضيات الدراسة :**

##### **-الفرضية العامة :**

للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

##### **-الفرضيات الجزئية:**

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- التفكير الإستراتيجي يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الطالب الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ، ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها، وحتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة المعنية بالدراسة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا ، وذلك من خلال التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة.

## 2 المنهج المتبع في الدراسة :

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

كما يساعدنا أيضا في توضيح كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس والذي هو بالعنوان الآتي (دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية ).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "وصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميا، أي تحديد الدرجة التي ترتبط بها متغيرات كمية بعضها ببعض الآخر" (أبو علام، 2004 ص 231).

ويعرف أيضا " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج . (علي محمد ، 1986، ص181).

واستخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر عن وصف الظاهرة ، بل يتعداه إلى تحليل وتفسير أبعاد الظاهرة والربط بين مدلولاتها ، للوصول إلى استنتاجات تفيد في الفهم الواقعي والحقيقي للدراسة . إذ يعتبر من أحسن المناهج التي تتسم بالموضوعية ذلك أن المستجوبين يجدون كل الحرية في التعبير عن آرائهم ، وزيادة عن هذا فطبيعة موضوعنا تتطلب مثل هذا المنهج مما دفعنا لاختياره.

## 3 مجتمع وعينة الدراسة :

• مجتمع الدراسة : يعرف grawitz المجتمع على أنه : مجموعة منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس، 2004، ص29).

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

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري وإداري مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدير مديرية الشباب والرياضة وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

**عينة البحث وكيفية اختيارها:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ( الحصر الشامل )، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر بـ 35 إداري، وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل. فتمثلت عينة البحث في : 30 إداري من مجموع المجتمع الأصلي.

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

##### • الاستبيان:

قمنا في بحثنا هذا استعمال تقنية الاستمارة كأداة لجمع البيانات و في أبسط صورة و هو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا و ترسل بواسطة البريد أو تسلم مباشرة إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتها على صحيفة الأسئلة الواردة و يتم ذلك دون معاونة الباحث لأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وقد تتراوح الاستمارة الاستبيان من قائمة صغيرة للأسئلة إلى صغير قد يتجاوز عشرات الصحف، كما تختلف من ناحية نوع الأسئلة (مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة). (محمد حسن علاوي و أسامة كامل راتب، 1999، ص 36).

##### - ثبات الأداة "الاستبيان" :

الثبات يعتبر عامل في عملية تقنين الاستبيان , وهو يعني أن يكون الاستبيان على درجة عالية من الدقة والاستقرار في النتائج المحصل عليها . ويشير "رايتسون" و"جاسمان" وآخرون إلى أن الثبات يعني درجة ثبات ما يقيسه الاستبيان , وكما تشير "رمزية الغريب" إلى أن الثبات يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف.

حيث قام الطالب بتوزيع الاستبيان في المرحلة الأولى على عينة من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبلغ عددهم 05 موظفين بغية التعرف على مدى صلاحية الاداة المستعملة في الدراسة، وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (02) يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.

| المحور | العبارات الخاصة بالمحور          | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--------|----------------------------------|---------------------------|
| الأول  | ع1، ع2، ع3، ع4، ع5، ع6، ع7، ع8   | 0.767                     |
| الثاني | ع9، ع10، ع11، ع12، ع13، ع14، ع15 | 0.796                     |
| الثالث | ع16، ع17، ع18، ع19، ع20          | 0.825                     |
| الكلي  |                                  | 0.863                     |

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل عالية حيث بلغت معامل الثبات (0.86)، وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من مجال 0.60، مما يؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

#### - صدق الاستبيان :

تم تصميم استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وقد قسمت إلى ثلاث محاور رئيسية - أنظر الملحق رقم (02) - ولمعرفة صدق المحتوى تم اللجوء إلى عدد من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في مجالات البحث العلمي للحكم عليها. و طلب البحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح الأسئلة أداة الدراسة و مدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجلها ، و مدى كفاية الأسئلة لتغطية متغيرات الدراسة الأساسية. اذ تم عرض الاستمارة على 05 أساتذة محكمين من معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية / المسيلة - أنظر الملحق رقم (02) - ، حيث أبدوا آرائهم وقد تم تعديل بعض العبارات وبعدها تم التصميم النهائي للاستبيان ، بالإضافة إلى إيجاد معامل الصدق ، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

الجدول رقم (03) يبين معامل الصدق الثبات للاستبيان ككل.

| المحور | العبارات الخاصة بالمحور          | معامل الصدق |
|--------|----------------------------------|-------------|
| الأول  | ع1، ع2، ع3، ع4، ع5، ع6، ع7، ع8   | 0.87        |
| الثاني | ع9، ع10، ع11، ع12، ع13، ع14، ع15 | 0.88        |
| الثالث | ع16، ع17، ع18، ع19، ع20          | 0.90        |
| الكلي  | 0.92                             |             |

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة معامل الصدق للاستبيان ككل عالية حيث بلغ معامل الصدق (0.92)، وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من مجال 0.60، مما يؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بصدق عالي.

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

##### 5-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية" بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

##### أ- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة، وتعتبر مديرية الشباب والرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

#### ب- المصالح التابعة للمديرية :

- مصلحة التربية البدنية و الرياضية : و تتكون من ثلاثة مكاتب :
    - مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .
    - مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .
    - مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .
  - مصلحة نشاطات الشباب : وتتكون من ثلاث مكاتب :
    - مكتب الاتصال و إعلام الشباب .
    - مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسليية الشباب .
    - مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية .
  - مصلحة التكوين و إدارة الوسائل : و تتكون من ثلاث مكاتب :
    - مكتب الموظفين و التكوين .
    - مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .
    - مكتب الوسائل العامة .
  - مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :
    - مكتب المنشآت والتجهيزات .
    - مكتب التقييس والصيانة.
    - مكتب الإحصائيات و البرامج .
- وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .

#### 5-2- المجال الزمني :

كانت بداية الطالب الباحث لهذه الدراسة بتاريخ 27-12-2015 إلى غاية 27-02-2016 بالنسبة للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد كانت بتاريخ 28-02-2016 إلى غاية 19-05-2016.

### 5-3- المجال البشري :

يمثل المجال البشري لدراستنا الموظفين الإداريين بمدرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

### 5-4- متغيرات الدراسة :

5-4-1- المتغير المستقل : وهو العامل الذي يردي الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعامة ما

يعرف باسم المتغير أو العامل التجريبي، ويتمثل في دراستنا في " دور الإدارة الإستراتيجية "

5-4-2- المتغير التابع: وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في "الفعالية التنظيمية "

### 6- الأساليب الإحصائية :

- الحزم الإحصائية (SPSS): هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة , وأهم هذه الخصائص بساطة الاستخدام وسهولة الفهم . ( عبد الحميد عطية , 2001, ص391 ) .

ثم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPPS ) الإصدار رقم 22 عن طريق الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الثبات ألفا كرومباخ

- النسبة المئوية :

التكرار  $\times 100$

النسبة المئوية =

مجموع التكرارات

### اختبار كا<sup>2</sup>:

يعتبر اختبار كا<sup>2</sup> من أفضل الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في حساب دلالة الفروق بين تكرارات النسبة و التكرارات و يستخدم كا<sup>2</sup> لحساب دلالة فرق البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار أو نسب مئوية و تقوم فكرتها الأساسية على قياس مدى اختلاف التكرارات المشاهدة و التكرارات المتوقعة و المحتملة الحدوث.<sup>١</sup> - عبد المنعم أحمد الدردير- الإحصاء البارامترى و اللابارامترى- عالم الكتب- القاهرة- 2006-ص130.)  
و يمكن حسابها من المعادلة التالية:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجم}(\text{ت م} - \text{ت ن})^2}{\text{ت م}}$$

بحيث:

ت م: تكرار المشاهد

ت ن: تكرار المتوقع

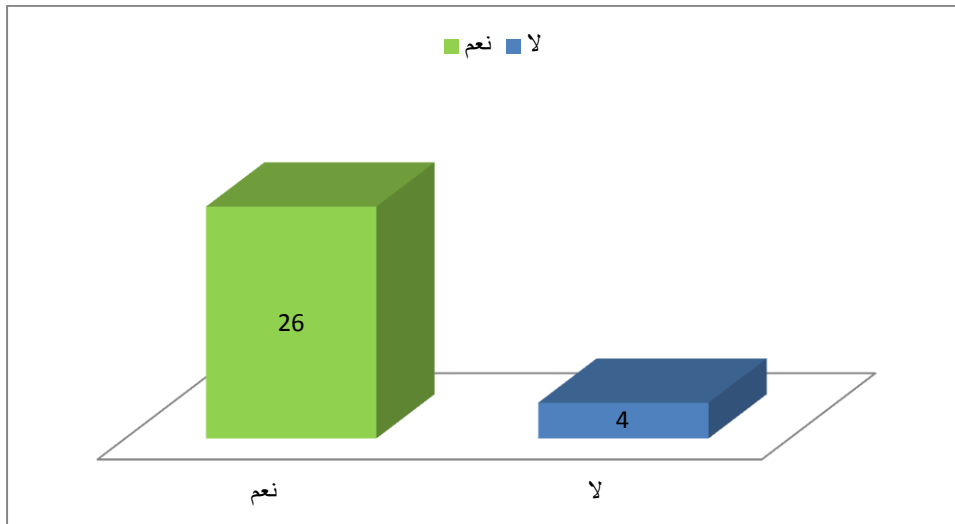
### عرض وتحليل النتائج

\* المحور الأول: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية السؤال رقم (01):

- هل يقوم إداريو مؤسساتكم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لنشاطاتها ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 01 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 26              | 86.7%          | 15              | 11                                 | 1           | 16.13               | 0.000         | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 04              | 13.3%          | 15              | 11-                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100%           | ///             |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فرداً بنسبة مئوية قدرت 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، والشكل التي يوضح ذلك :



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

#### الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين يعتقدون بوجود تطبيق للتخطيط الإستراتيجي داخل مؤسساتهم ، مما يدل أن المسيرين على دراية بأهمية وأثر التخطيط الإستراتيجي في مجال التسيير الإداري ، وإدراكهم بمساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحديد الرؤيا الواضحة للمؤسسة و تحديد الهدف الذي تسعى للوصول إليه، وتحديد معالم الطريق الذي ستسلكه. وإعطاء القدرة للأشخاص على التنبؤ بأيّة متغيّرات قد تحصل، والتي قد يكون لها أثر سلبيّ على تقدم وتطور المؤسسة، الأمر الذي يجعل المؤسسة قادرة على التأقلم مع هذه المتغيّرات الجديدة التي قد تحصل في البيئة التنظيمية

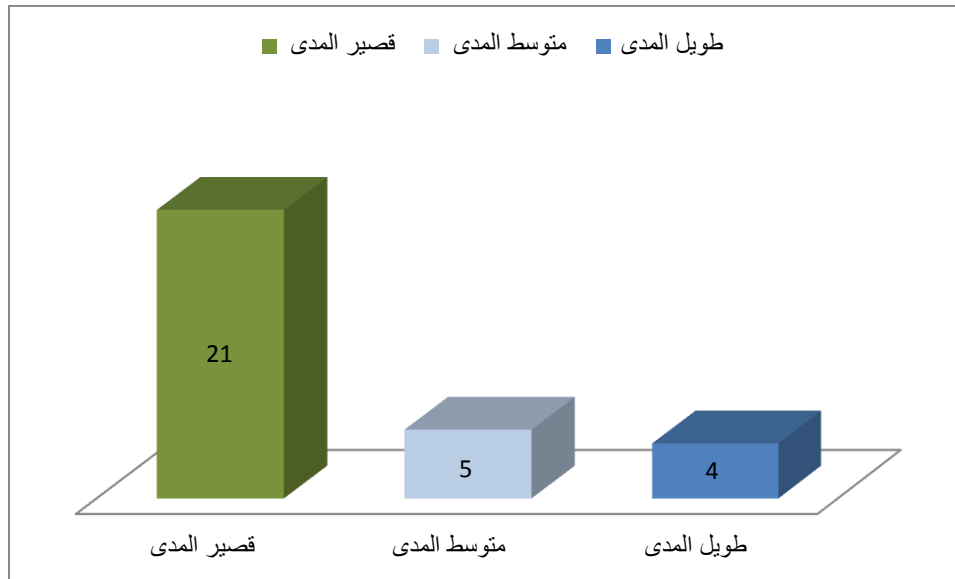
السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) الذي ينص " ما هي طبيعة التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسستكم ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 02 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | $K^2$ قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------------|
| قصير المدى                      | 21              | 70%            | 10              | 11                                 | 2           | 18.20      | 0.00          | دال عند مستوى 0.00 |
| متوسط المدى                     | 5               | 16.7%          | 10              | -5                                 |             |            |               |                    |
| طويل المدى                      | 4               | 13.3%          | 10              | -6                                 |             |            |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100%           |                 |                                    |             |            |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " قصير المدى " وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسط المدى " والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " طويلة المدى " وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 18.20 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعات لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين يرون أن طبيعة التخطيط الإستراتيجي داخل مؤسساتهم هو تخطيط قصير المدى، وذلك لسهولة تطبيقه، كونه لا يتطلب إمكانيات وموارد مالية ضخمة، في حين أن القرارات المتخذة مضمونة العواقب، وهذا ما يجعل المسيرين القائمين على المؤسسة يقومون بتطبيق هذا النوع من التخطيط.

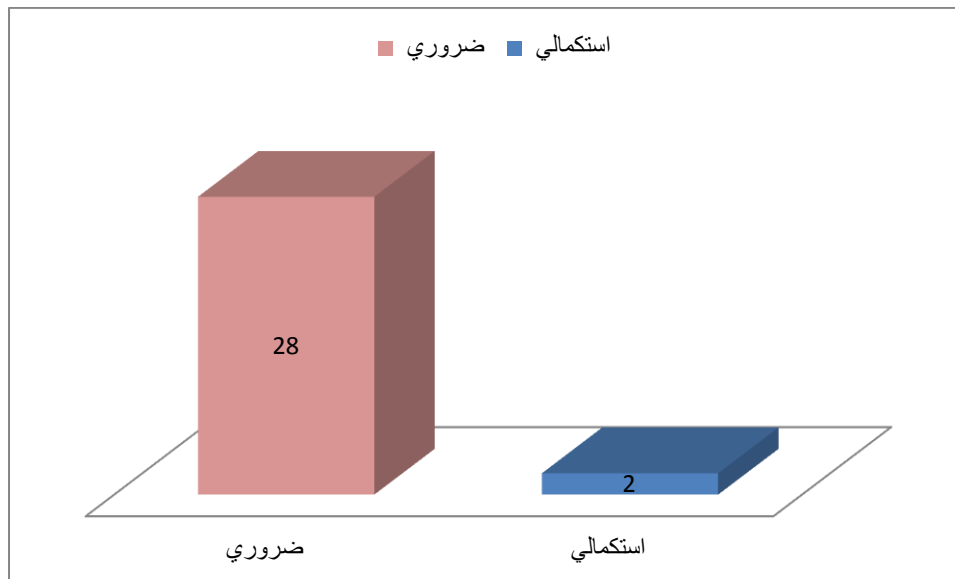
### السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: " كيف ترى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسستكم ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 03 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | قيمة الاحتمال المعنوية | القرار عند مستوى الدلالة |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| ضروري                           | 28              | 93.3%          | 15              | 13                                 | 1           | 22.53               | 0,000                  | دال عند مستوى 0.01       |
| استكمالي                        | 02              | 6.7%           | 15              | -13                                |             |                     |                        |                          |
| الاجمالي                        | 30              | 100%           | ///             | ///                                |             |                     |                        |                          |

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "ضروري" وقد بلغ عددهم (28) فردا بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "استكمالي" والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ، أن غالبية الإداريين بالمؤسسة يجمعون على ضرورة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ما يجعل من منسوبي المؤسسة يفكرون بشكل جماعي بدلا من التفكير الفردي ويساعد المؤسسة في تخطي الظروف الغير المتوقعة الداخلية و الخارجية

السؤال رقم (04):

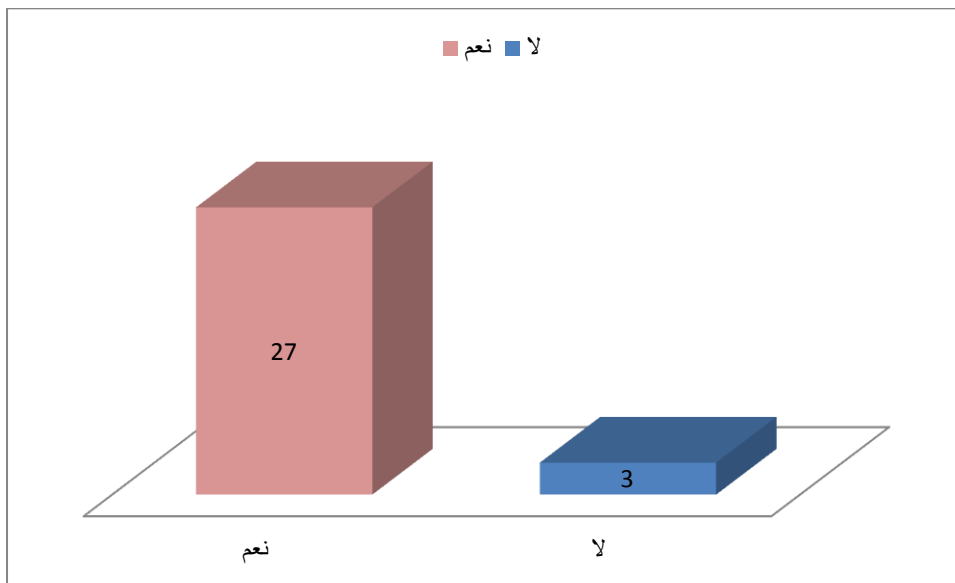
نص السؤال رقم (04) " هل لديكم خطة إستراتيجية لتطوير مؤسستكم ؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 04 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 27              | 90%            | 15              | 12                                 | 1           | 19.20               | 0,000         | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 03              | 10%            | 15              | -12                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100            | ///             |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

(04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

#### الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ، أن معظم الإداريين يرون أن هناك خطة إستراتيجية لتطوير المؤسسة وهذا راجع لاعتقادهم انه بوجود التخطيط يسهل الوصول إلى الأهداف المسطرة إذ لا يمكننا تصور تطور أي مؤسسة أو نموها إلا من خلال خطة إستراتيجية على مختلف المستويات التنظيمية إذ أن وضع الخطة الجيدة والمناسبة يساهم في تحقيق الأداء الفعال داخل المنظمة ومن هنا تبرز أهمية الخطط الإستراتيجية في المؤسسات التي تبحث عن الريادة

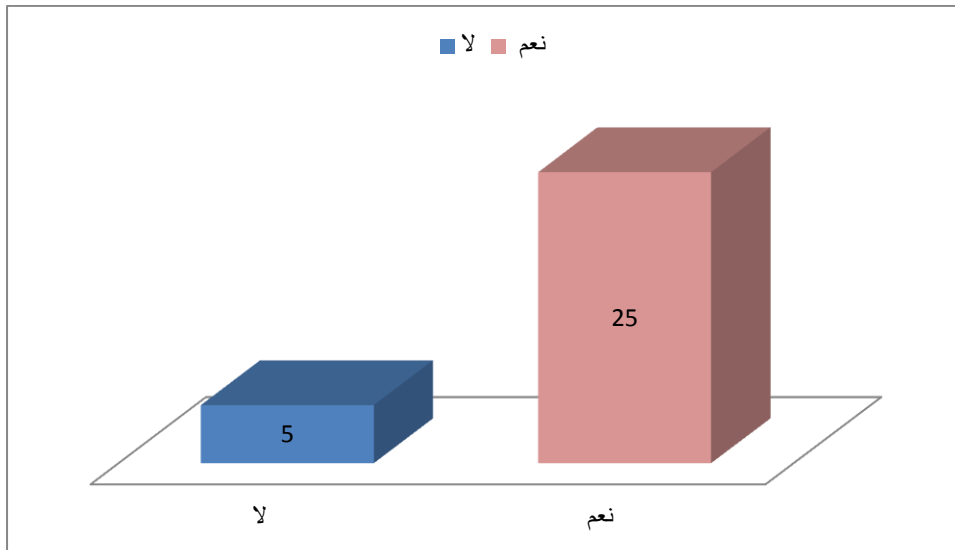
السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05): هل تواجه مؤسستكم صعوبات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 05 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | قيمة الاحتمال المعنوية | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|--------------------|
| لا                              | 05              | %16.7          | 15              | -10                                | 1           | 13.13               | 0.000                  | دال عند مستوى 0.01 |
| نعم                             | 25              | %83.3          | 15              | 10                                 |             |                     |                        |                    |
| الإجمالي                        | 30              | %100           | ///             |                                    |             |                     |                        |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت %83.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت 16.7 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

#### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج إن العينة المستجوبة في غالبيتها أعطت صعوبات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وهذا راجع لعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط بالإضافة للاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا. إذ أن ضعف الثقافة بأهمية التخطيط وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية انطباع بوجود المتعلقة بأدوات الإدارة الإستراتيجية يعتبر أيضا من معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

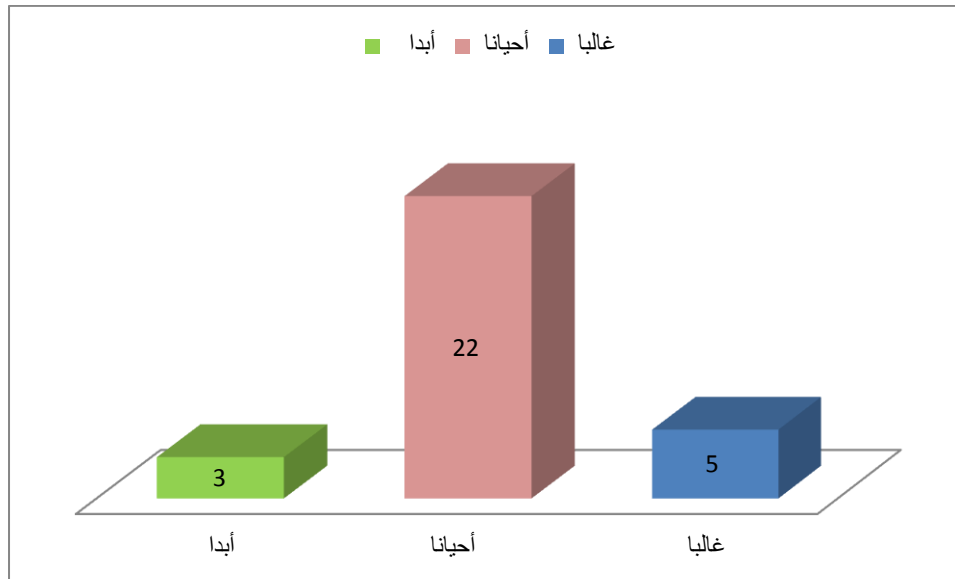
### السؤال رقم " 06 "

نص السؤال رقم (06) الذي ينص " هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها ؟، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي

### الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 06 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| أبدا                            | 03              | %10            | 10              | -7                                 | 2           | 21.80               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| أحيانا                          | 22              | %73.3          | 10              | 12                                 |             |                     |               |                    |
| غالبا                           | 05              | %16.7          | 10              | -5                                 |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | %100           |                 |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " أحيانا " وقد بلغ عددهم (22) فردا بنسبة مئوية بلغت 73.3 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غالبا " والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم 03 ونسبة مئوية قدرت بـ 10 % وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 21.80 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

#### الاستنتاج:

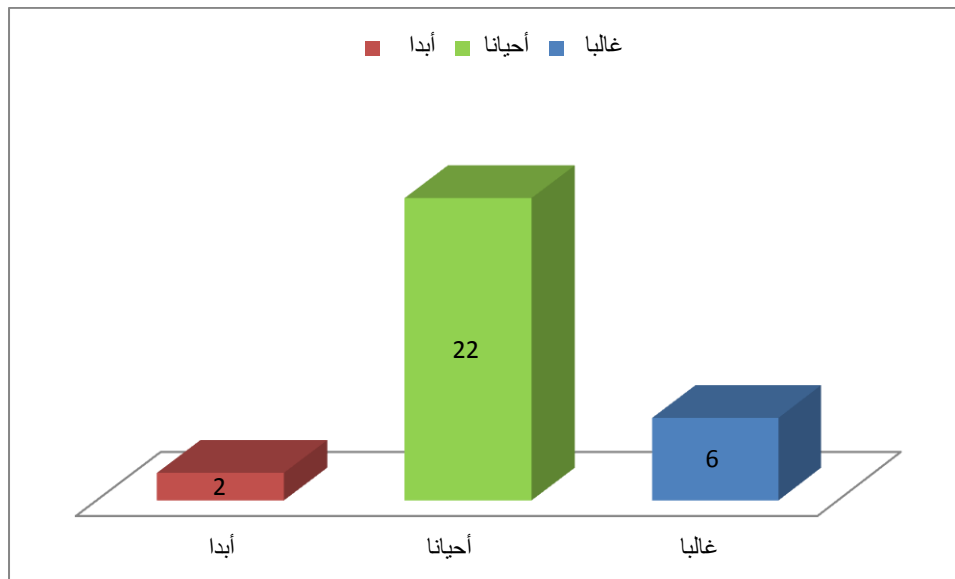
من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الفئة الغالبة من المستجوبون أي أكثر من ثلثي التعداد ، أجابوا بالبدل أحيانا الذي يدل على تذبذب الإدارة في إبلاغ العاملين بالأهداف المستقبلية المسطرة وهذا راجع لنقص التواصل بين الإدارة والعمال بشكل دائم بالإضافة إلى عدم إيلاء أهمية لإعلام الموظفين بالغايات التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها.

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: في رأيكم هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 07 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| أبدا                            | 02              | 6.7%           | 10              | -8                                 | 2           | 22.40               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| أحيانا                          | 22              | 73.3%          | 10              | 12                                 |             |                     |               |                    |
| غالباً                          | 06              | 20%            | 10              | -4                                 |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100%           |                 |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " أحيانا " وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.3 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غالباً " والبالغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 20 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم 02 ونسبة مئوية قدرت بـ 6.70 % وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 22.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

#### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد اظهروا قناعة بأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي إذ أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في إيضاح رؤيا ورسالة المؤسسة مما ينعكس إيجابا في رفع والزيادة في عدد الممارسين للنشاط الرياضي.

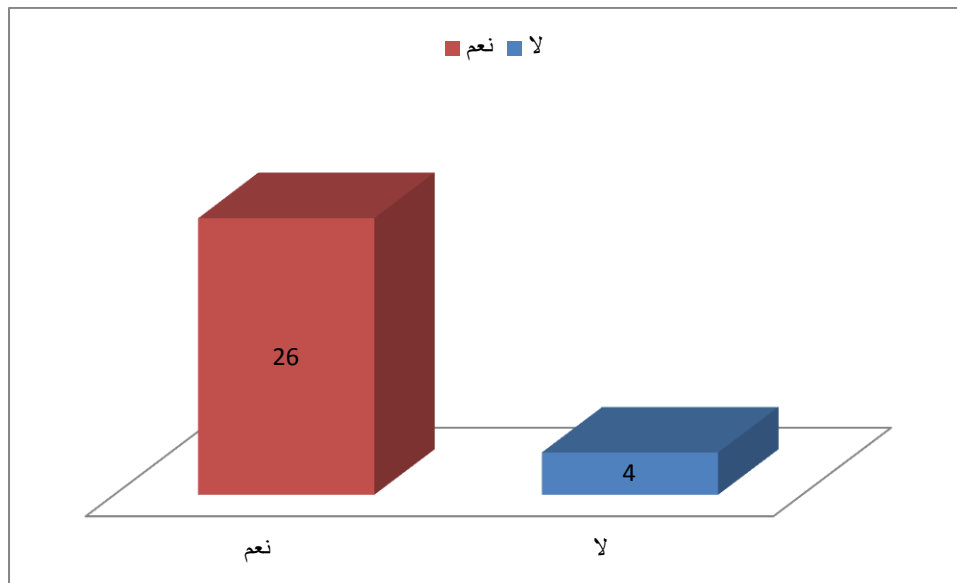
#### السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: هل تقومون بإعداد تقارير دورية للمساعدة في مراجعة الخطط الإستراتيجية ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 08 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 26              | 86.7 %         | 15              | 11                                 | 1           | 16.13               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 04              | 26.66 %        | 15              | -11                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100 %          | 30              | 0                                  |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

#### الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج إن معظم أفراد العينة يقومون بإعداد تقارير دورية للمساعد في مراجعة الخطط الإستراتيجية بحكم أن التقارير تعد مصدر من مصادر المعلومات وهي أداة مراقبة وتقييم للأعمال ومساهمتها في إيضاح نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة كما تعمل على التعرف على وجهات نظر وأراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والمقترحات بخصوص مشاكل وصعوبات العمل

المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

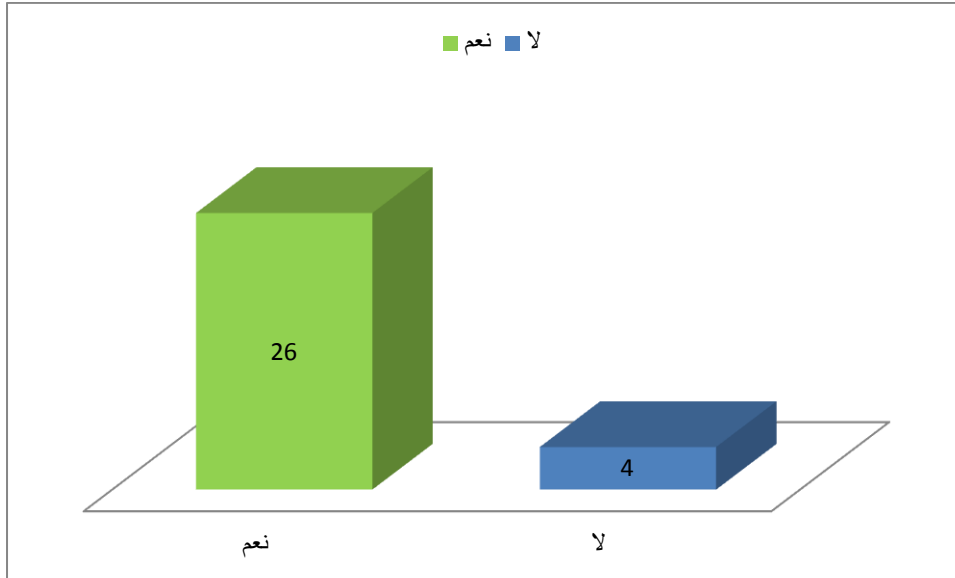
السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) الذي ينص " هل لديكم نظرة عن الإدارة الإستراتيجية ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 09 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 26              | 86.7%          | 15              | 11                                 | 1           | 16.13               | 0.00          | دال عند مستوى 0.05 |
| لا                              | 04              | 13.3           | 15              | -11                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100            | ///             |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)  
الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية العينة المستجوبة لديهم نظرة عن الأساليب التفكيرية المعتمدة في الإدارة الإستراتيجية ويرجع هذا إلى اعتقاد القيادة بأهمية التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة إذ سعت هذه الأخيرة لتجسيد برامج تدريبية تساهم في تنمية أساليب التفكير الاستراتيجي.

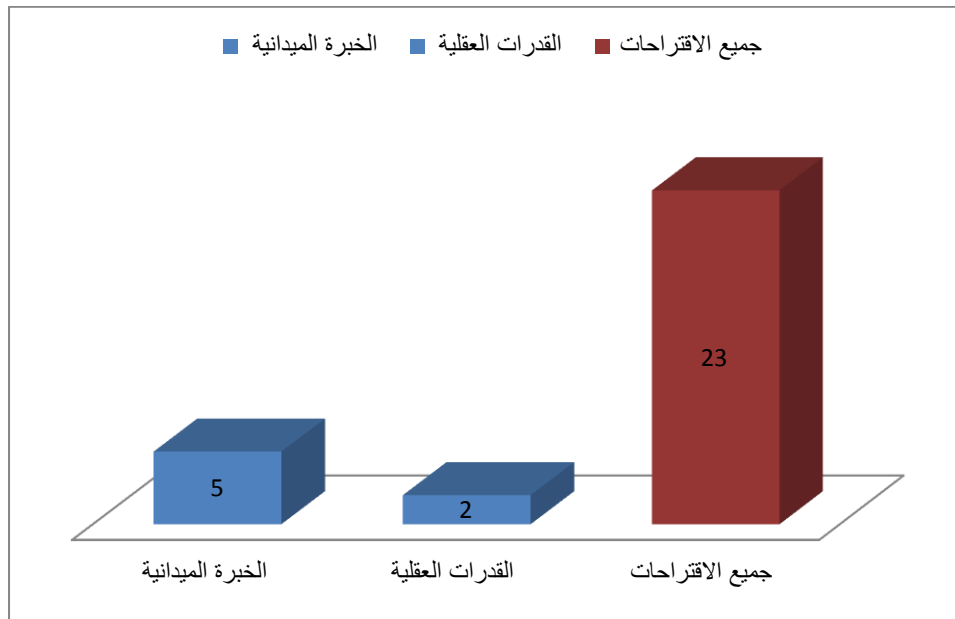
السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) نص على: هل عملية الإدارة الإستراتيجية في مؤسستكم تقوم على أساس ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 10 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| الخبرة الميدانية                | 05              | 16.7%          | 10              | -5                                 | 2           | 25.80               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| القدرات العلمية                 | 2               | 6.7%           | 10              | -8                                 |             |                     |               |                    |
| جميع الاقتراحات                 | 23              | 76.7           | 10              | 13                                 |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100%           |                 |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " جميع الاقتراحات " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 76.7 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الخبرة الميدانية " والبالغ عددهم (05) فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 16.7 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " القدرات العقلية " والبالغ عددهم 02 بنسبة مئوية قدرت ب 6.70 % وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 25.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

#### الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن عملية الإدارة الإستراتيجية تقوم على أساس القدرات العلمية بالإضافة إلى الخبرة الميدانية فالإدارة التي تمتلك موردا بشريا له خبرة ميدانية متخصصة وقدرات علمية عالية يجعلها تجسد الإدارة الإستراتيجية بمستوى عالي من الدقة والمهارة خاصة في المجال التسييري للمنظمة .

### السؤال رقم (11):

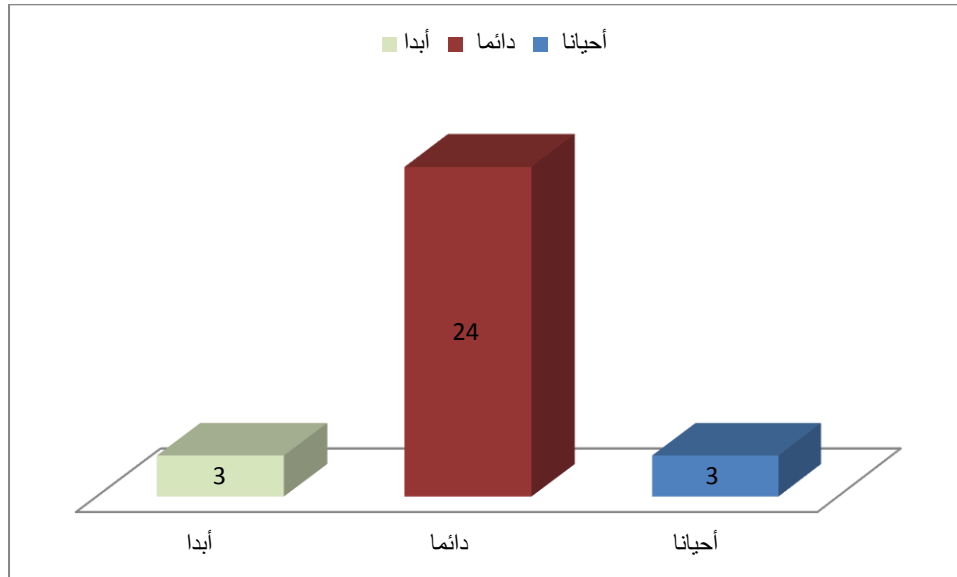
نص السؤال رقم (11) على: "هل تعتبرون أنكم تعملون وفق إستراتيجية خاصة لإدارة مؤسستكم الرياضية ؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 11 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | $K^2$ قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------------|
| أبدا                            | 03              | 10             | 10              | -7                                 | 2           | 29.80      | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| دائما                           | 24              | 80%            | 10              | 14                                 |             |            |               |                    |
| أحيانا                          | 03              | 10             | 10              | -7                                 |             |            |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100%           |                 |                                    |             |            |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (22) فردا بنسبة مئوية بلغت 80 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم 03 بنسبة مئوية قدرت بـ 10% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 29.40 وهي قيمة دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يعتبرون أنفسهم أنهم يعملون على الدوام وفق إستراتيجية خاصة لإدارة مؤسستهم الرياضية تتوافق مع قيمهم التنظيمية وهذا. إيماننا منهم أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا وفق إستراتيجية خاصة التي تتفق مع المبدأ التسييري العام للمؤسسة وأن نسير وفق إمكانياتنا واستعداداتنا لا وفق ما نستورده من استراتيجيات لا تراعي إمكانيات مؤسستنا.

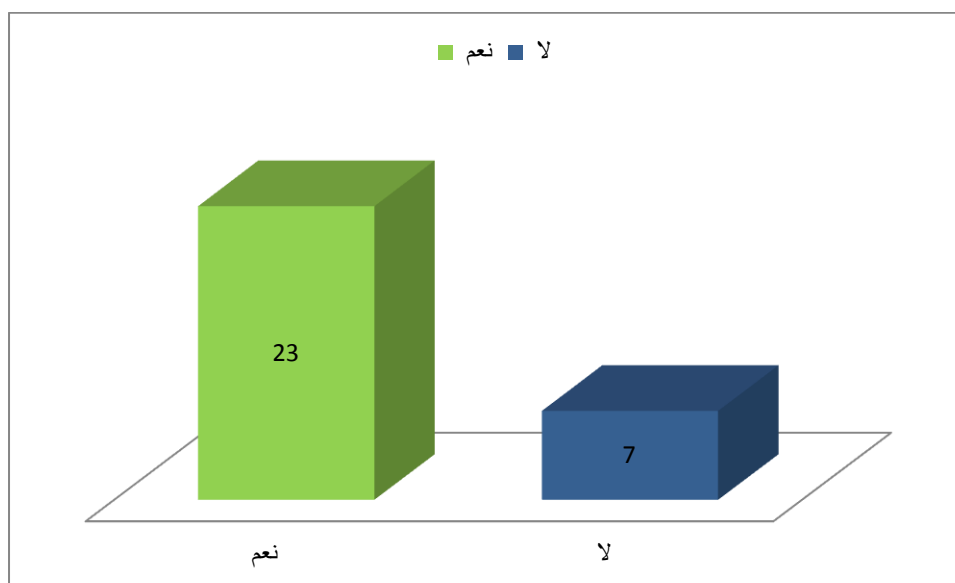
السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) لذي ينص على " هل تلعب المصادر المعرفية دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 12 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 23              | 76.7%          | 15              | 8                                 | 1           | 8.53                | 0.000         | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 7               | 23.3%          | -15             | -8                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 29              | 100%           | ////            |                                   |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

### الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الاستقرار الوظيفي وإحساس الموظف بالأمن المهني يزيد من ولائه وانتمائه للمؤسسة ، وهو أمر منطقي لأن الموظف في هذا الحالة يعترف بجميل المؤسسة عليه من باب تبادل النفع بين الفرد والمنظمة ، ولعله من الأكيد إن تسعى المؤسسات التسوية وضعيات عملها خاصة الذين هم يشتغلون في صيغ مؤقتة أو غير دائمة ، إذا ما أرادت إن تحقق الريادية والتنافسية في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة لا سيما منها الشبابية .

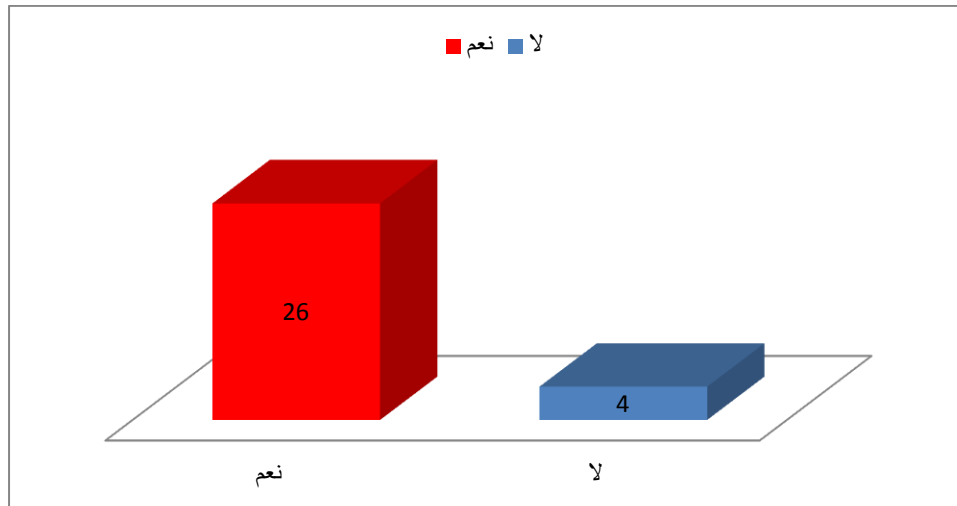
### السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: هل يوجد تحديد دقيق لأهداف مؤسستكم ؟ " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 13 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 26              | 86.7%          | 15              | 11                                 | 1           | 16.13               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 04              | 13.3%          | 15              | -11                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100            | ///             |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الإداريين بصورة إجمالية يدركون أنه يوجد تحديد دقيق لأهداف المؤسسة كون أن الأهداف الواضحة المعالم هي أساس نجاح الخطط الإستراتيجية فتحديد الأهداف بدقة يساعد في تقليل الجهد والوقت ويساعد في أداء المهام في وقت اقصر

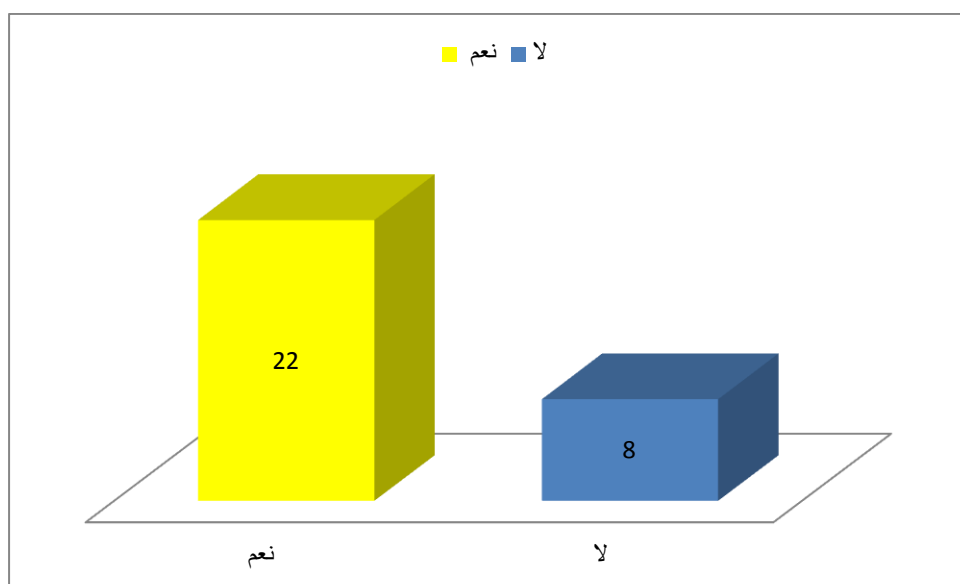
السؤال رقم (14):

يخص السؤال 14 الذي بنص على " هل المناخ التنظيمي السائد في مؤسستكم يشجع على التفكير الإبداعي ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 14 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 22              | 73.33          | 15              | 7                                  | 1           | 06.53               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 08              | 26.66          | 15              | -7                                 |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100            | ///             |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (8) فرد بنسبة مئوية قدرت 26.66%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 06.53 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

#### الاستنتاج :

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعد على التفكير الاستراتيجي يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تجسيد السلوك الأخلاقي والوظيفي للإداريين أي إننا نستطيع دون شك الإحساس بتأثير هذا المناخ على أداء الإداريين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطيتهم وغير ذلك من السلوكيات التنظيمية وهذا ما من شأنه أن ينعكس على الأداء الإداري المتميز.

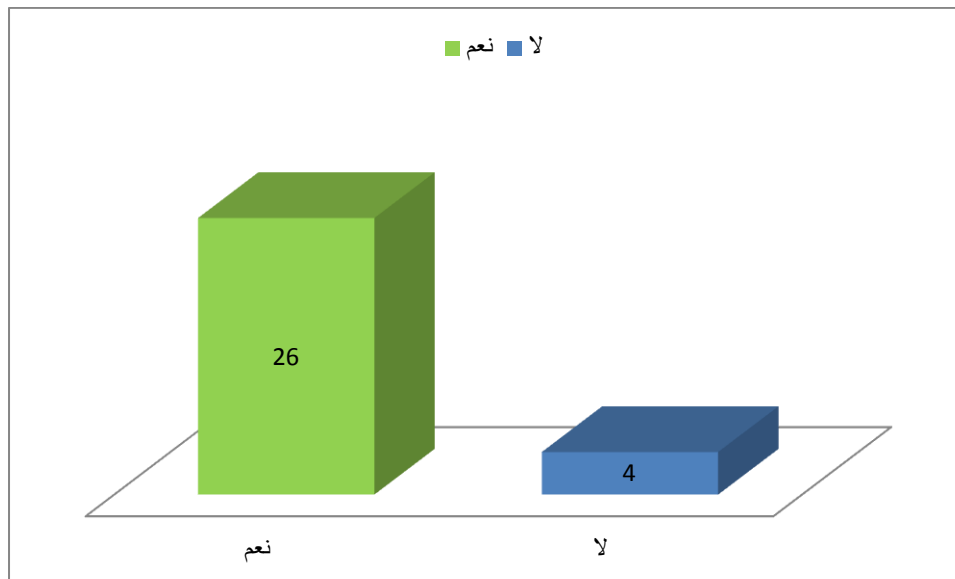
### السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: " هل يراعى في مؤسستكم المهارات الفكرية للموظف لتنفيذ الخطط الإستراتيجية ؟ عد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 13 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 26              | 86.7%          | 15              | 11                                 | 1           | 16.13               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 04              | 13.3%          | 15              | -11                                |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100            | ///             | ///                                |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) الاستنتاج :

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم الإداريين يرون أنه يراعي المهارات الفكرية لدى الموظف لتنفيذ الخطط الإستراتيجية لما لها من أهمية بالغة إذ تعتبر الدعامة الأساسية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إذ يتطلب التسيير الاستراتيجي مهارات فكرية ومعرفية للموظفين.

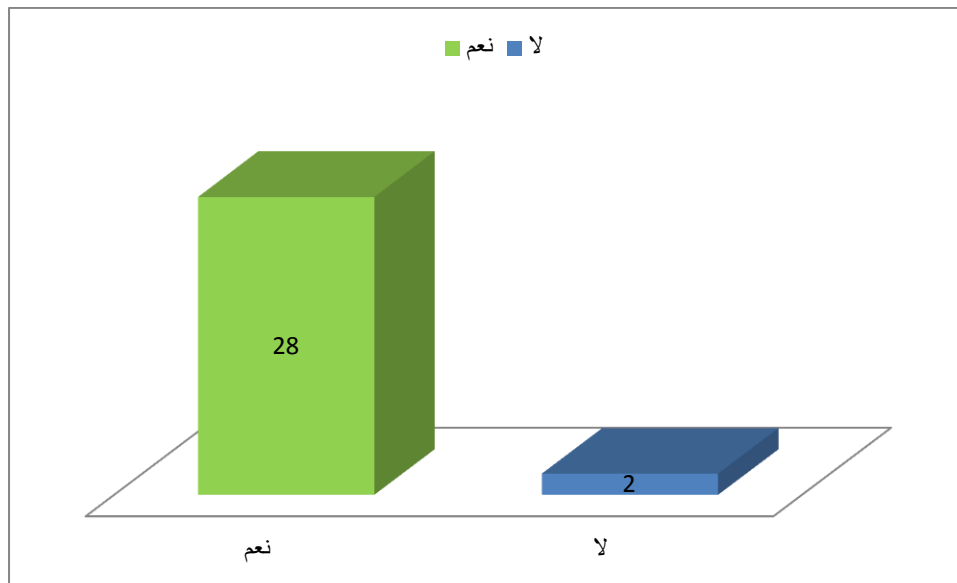
المحور الثالث : تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بمؤسستكم.  
السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: " هل يساهم رئيسك المباشر في تذليل الصعوبات التي تواجهك في العمل ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 16 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد | درجة الحرية | $K^2$ قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 28              | %93.3          | 15                                 | 1           | 22.53      | 000,0         | دال عند مستوى 0.01 |
| لا                              | 02              | %6.7           | -13                                |             |            |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | %100           | ///                                |             |            |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

#### الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية الإداريين يرون أن الرئيس المباشر في العمل له مساهمة مباشرة في تذليل الصعوبات وهذا يرجع الى أسلوب الإشراف الحديث داخل المؤسسة لأنه لا يقف حد الرقابة فقط بل يقوم بتصويب السلوكيات الخاطئة وتذليل الصعوبات من خلال إرشاد العمال الممارسات الوظيفية الصحيحة التي تنعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

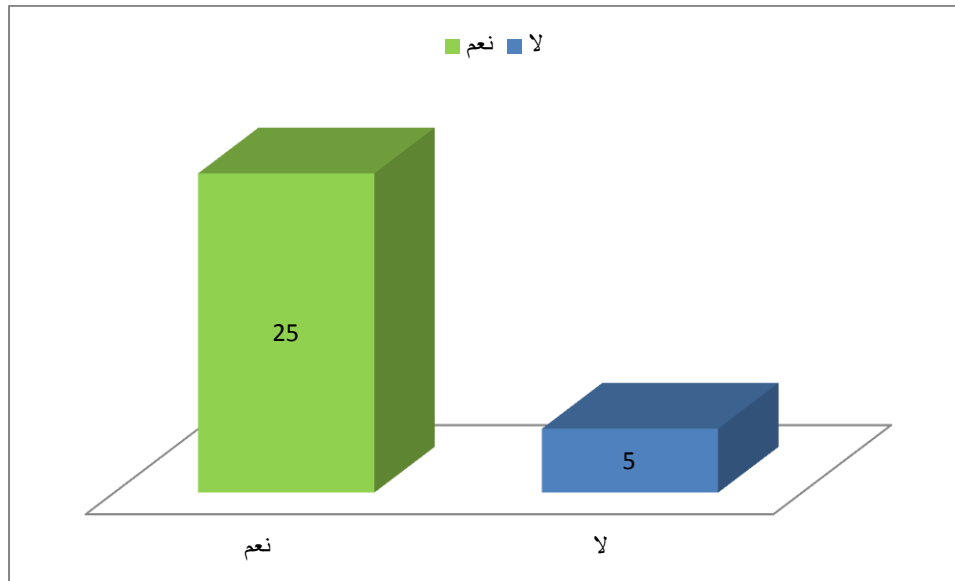
السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: "هل تشعر بالأمان الوظيفي في مؤسستك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 17 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | $K^2$ قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 25              | 83.3%          | 15              | 10                                 | 1           | 13.33      | 000,          | دال عند مستوى 50.0 |
| لا                              | 05              | 6.7%           | 15              | 10                                 |             |            |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | 100%           | ///             | ///                                |             |            |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الأمن الوظيفي وإحساس الموظف بالاستقرار المهني يزيد من ولائه وانتمائه للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائه داخل المؤسسة إذ أن الأمن الوظيفي يساهم في تحقيق زيادة المؤسسة ويساعدها على تقديم خدمات ذات جودة وهو ما يساهم في تطوير المؤسسة.

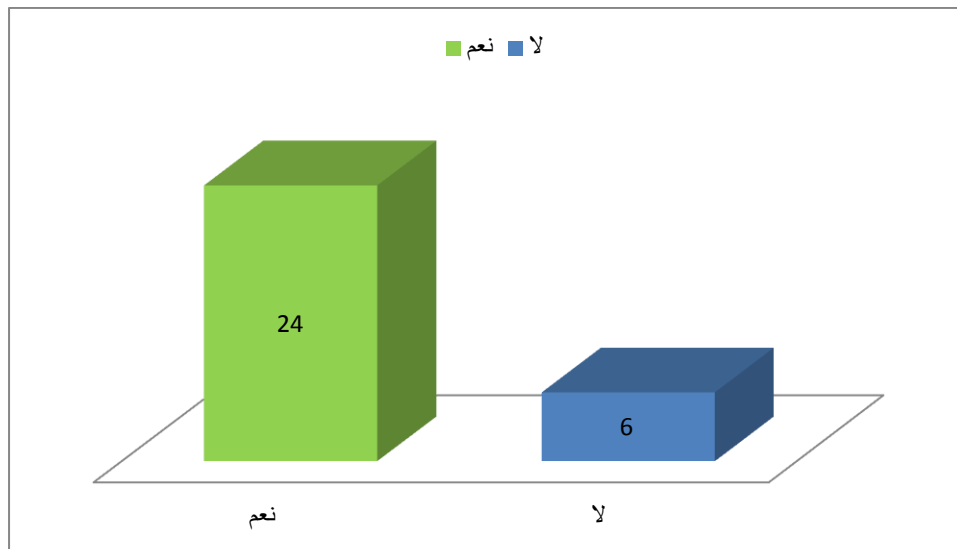
السؤال رقم (18) :

نص السؤال رقم (18) على: " هل تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 18 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| نعم                             | 24              | %80            | 15              | 9                                  | 1           | 10.80               | 020,          | دال عند مستوى 50.0 |
| لا                              | 06              | %20            | 15              | -9                                 |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | %100           | ///             |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا " والبالغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



الشكل رقم (21) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

#### الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نجد أن معظم الإداريين يستطيعون التعبير عن آرائهم بكل حرية وهذا راجع للنمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة الذي يشجع على حرية إبداء الرأي والأسلوب الحوارية بين المشرف والمرؤوسين وهذا ما ينعكس إيجاباً أداء الموظفين

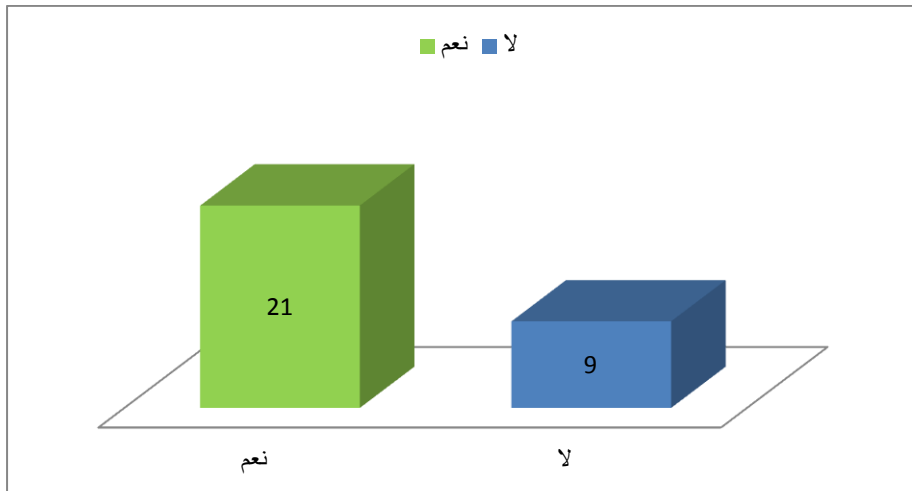
السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: "هل الراتب الأساسي الحالي الذي تتقصاه مرضيا لك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

| بدائل على السؤال رقم 19 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | $K^2$ قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|-------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|------------|---------------|--------------------|
| لا                      | 21              | 70%            | 15              | 6                                  | 1           | 4.80       | 020,          | دال عند مستوى 50.0 |
| نعم                     | 09              | 30%            | 15              | - 6                                |             |            |               |                    |
| الإجمالي                | 30              | 100%           | ///             |                                    |             |            |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (09) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاس<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 04.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



رقم (22) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ، أن غالبية الموظفين يرون أن الراتب الأساسي الحالي الذي يتقاضونه غير مرضيا لهم وذلك أنه لايفي بمتطلباتهم المعيشية والاجتماعية ، إذ إن الراتب الجيد يعمل على رفع معنويات الموظفين بالدرجة الأولى ما يزيد في طاقات الأفراد العاملين وهو ما ينعكس بصورة ايجابية على كفاءتهم وفعاليتهم بالمؤسسة

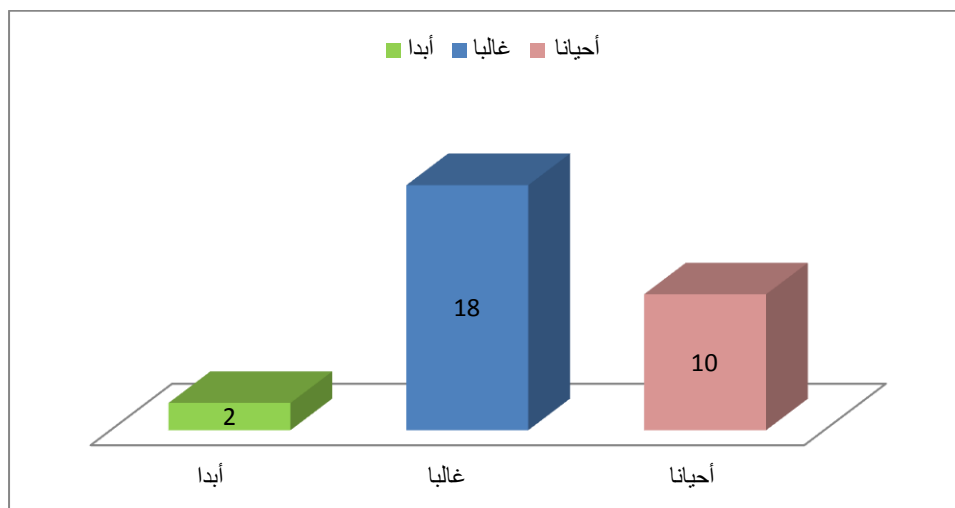
السؤال رقم (20) :

نص السؤال رقم (20) على: " هل تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية ؟" ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

| بدائل الإجابة على السؤال رقم 20 | التكرار المشاهد | النسبة المئوية | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع | درجة الحرية | K <sup>2</sup> قيمة | مستوى الدلالة | القرار             |
|---------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|--------------------|
| أبدا                            | 02              | 6.7            | 10              | -8                                 | 2           | 12.80               | 0.00          | دال عند مستوى 0.01 |
| غالبا                           | 18              | %60            | 10              | 8                                  |             |                     |               |                    |
| أحيانا                          | 10              | 33.33          | 10              | 0                                  |             |                     |               |                    |
| الإجمالي                        | 30              | %100           |                 |                                    |             |                     |               |                    |

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " غالباً " وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60 %، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (10) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.33 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبداً " والبالغ عددهم 02 وبنسبة مئوية قدرت بـ 6.7 % وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاً<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 12.80 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



رقم (23) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

#### الاستنتاج

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن معظم عينة الدراسة تتلقى التقدير والثناء من طرف مديرها نظير مجهوداتها وادائيتها المهنية ، و هو ما يعطينا فكرة مختصرة عن طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة والموظفين ، فالأمر يعد ضروري وملح حين تظهر القيادة هذا الجانب الإيجابي الإنساني في علاقتها مع باقي أفراد المؤسسة.

### مقارنة النتائج بالفرضيات

الفرضية الأولى. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

جدول رقم (24) يوضح تفسير نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين

| نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين |                |                   |
|-------------------------------------------|----------------|-------------------|
| السؤال                                    | ك <sup>2</sup> | الدلالة الاحصائية |
| السؤال رقم 1                              | 16.13          | دالة              |
| السؤال رقم 2                              | 33.46          | دالة              |
| السؤال رقم 3                              | 22.53          | دالة              |
| السؤال رقم 4                              | 19.20          | دالة              |
| السؤال رقم 05                             | 13.33          | دالة              |
| السؤال رقم 06                             | 21.80          | دالة              |
| السؤال رقم 07                             | 22.40          | دالة              |
| السؤال رقم 08                             | 16.13          | دالة              |

تنتقل الفرضية الأولى من اعتقاد ينص أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية فانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بعد المعالجة التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (28) يدل على أن التخطيط الاستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية في حياة المؤسسات الرياضية إذ يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحديد أهداف المنظمة بدقة ووضع خطط إستراتيجية تساهم في تذليل الصعوبات التي يمكن ان تعيق تحقيق الأهداف وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل المتاح أمام الإدارة للحاق بركب المنظمات المتقدمة ، والانتقال بالإدارة من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن : ( تحديد الأهداف الواضحة ، وترتيب الأولويات ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة ، والشمول ، والواقعية ، والمرونة ، والمتابعة ، والتقييم

والتقويم .. ) ؛ لأن التخطيط في مجال الإدارة عملية واسعة ومستمرة ، وتتضمن جوانب عديدة ، ومجالات مختلفة للعمليات الإدارية ، وهذا ما تأكده دراسة مشعل بن سليمان العدواني العتري ، 2008 ، و دراسة عبده أحمد علي العامري، 2006، التي جاءت أهم نتائجهم موافقة مع نتائج دراستنا في كون أن التخطيط الاستراتيجي له مساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية. وعليه **الفرضية الأولى تحققت**

#### الفرضية الثانية: التفكير الاستراتيجي يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية

تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (25) يوضح تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين

| نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين |                  |                  |
|--------------------------------------------|------------------|------------------|
| السؤال                                     | سكا <sup>2</sup> | الدالة الإحصائية |
| السؤال رقم 09                              | 16.13            | دالة             |
| السؤال رقم 10                              | 25.80            | دالة             |
| السؤال رقم 11                              | 29.40            | دالة             |
| السؤال رقم 12                              | 8.53             | دالة             |
| السؤال رقم 13                              | 16.33            | دالة             |
| السؤال رقم 14                              | 6.53             | دالة             |
| السؤال رقم 15                              | 16.33            | دالة             |

تنطلق الفرضية الثانية من اعتقاد ينص أن التفكير الإستراتيجي يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية فانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بعد المعالجة التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (29) نجد أن التفكير الاستراتيجي ذو أهمية بالغة إذ يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في فعالية الإدارة الإستراتيجية، ويعتمد نجاح الإدارة على دقة مخططاتها الإستراتيجية، ووضوح رؤيتها المستقبلية؛ لأن الإخفاق في الاستراتيجيات يُعرض الإدارة للمتاعب، ويتسبب في تراجع معدلات نموها، وهذا النمط من التفكير المتعدد الأبعاد الذي ينطلق من استقراء الماضي وفهم معطيات

الحاضر واستشراف المستقبل واستباق الأحداث والعمل على تشكيل ملامح العالم الافتراضي المحتمل لمواءمتها مع طموحات وأهداف معينة، و يتميز هذا النوع من التفكير عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التفكير السياسي ذي الميزة المؤسسية، بكونه نمطا من التفكير الشمولي المركب والممنهج والمؤطر، لا يكتسب تلقائيا ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهية والحدس وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ، وهذا ما تأكده دراسة بكوش فاطمة الزهراء، 2011، و دراسة عبده أحمد علي العامري، 2006، والتي ركزت على مساهمة التفكير الاستراتيجي كعامل من عوامل الإدارة الإستراتيجية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمات، وعليه **الفرضية الثانية قد تحققت.**

**الفرضية الثالثة** تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بمؤسستكم  
تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الثالث من الاستبيان.

جدول رقم (26) يوضح تفسير نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين

| نتائج المحور الثالث الخاص بإجابات الموظفين |                |                   |
|--------------------------------------------|----------------|-------------------|
| السؤال                                     | ك <sup>2</sup> | الدلالة الإحصائية |
| السؤال رقم 16                              | 22.53          | دالة              |
| السؤال رقم 17                              | 13.33          | دالة              |
| السؤال رقم 18                              | 10.80          | دالة              |
| السؤال رقم 19                              | 4.80           | دالة              |
| السؤال رقم 20                              | 12.80          | دالة              |

تنطلق الفرضية الجزئية الثالثة من اعتقاد ينص على أن: الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بالمؤسسات الرياضية، فانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري ، والنتائج المتحصل عليها بعد المعالجة التحليلية الإحصائية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (30) يدل أن الرضا الوظيفي مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية اذ تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق رضا عمالها مما ينعكس على أدائهم وكفاءتهم داخل المنظمة ولا يتأتى هذا إلا من خلال أساليب تسييرية مبنية على أسس إستراتيجية تجسد آليات تنظيمية تضمن ولاء ورضا الموظفين بالمؤسسة ، ويمكننا أن نعتبر أن الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله. وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه

عمله بصفة عامة. وهذا ما تأكده دراسة كل من كمال قرابة، 2012، و صالح بن نوار، 2005، والتي ركزت على الفعالية التنظيمية على المؤسسة والتي يعتبر الرضا فيها مؤشر من مؤشرات الرضا لا يتحقق إلا من خلال أساليب تسييرية إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات البيئة التنظيمية، وعليه فإن الفرضية التي تنص على مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاداريين بالمؤسسات الرياضية. وعليه **فالفرضية الثالثة تحققت.**

#### مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

#### جدول رقم (27) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

| الفرضية                 | صياغتها                                                                      | النتيجة |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------|
| الفرضية الجزئية الأولى  | يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية | تحققت   |
| الفرضية الجزئية الثانية | التفكير الإستراتيجي يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية | تحققت   |
| الفرضية الجزئية الثالثة | تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاداريين بمؤسستكم.    | تحققت   |
| الفرضية العامة          | للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية                         | تحققت   |

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن الثلاث فرضيات الجزئية التي صاغها الطالب و اقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجهة للموظفين المبينة في الجداول أعلاه رقم (28) (29) (30) ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي تنص: **للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية .**

### الاستنتاج العام :

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تندرج ضمن مجال الإدارة الرياضية التي يعتمد فيها على دراسة جانب تسيير المؤسسات الرياضية ويعالج الطالب موضوع يندرج ضمن التسيير الرياضي والمتمثل في دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تنص على الدور الرئيسي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ، وهذا يدل أن الأساليب التسييرية المنتهجة في المؤسسات الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

بعد تحليل نتائج الفرضية الأولى التي تنص على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية وهذا يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف إذ لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال تخطيط استراتيجي مبني على أساس علمي .

وبعد تحليل الفرضية الثانية والتي نصت على أن التفكير الاستراتيجي يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ ينعكس التفكير الاستراتيجي إيجابا على صياغة الخطط الإستراتيجية من طرف صناع القرار إذ أن المهارات الفكرية والمعرفية تعتبر من متطلبات الإدارة الإستراتيجية الفعالة بالمؤسسات الرياضية.

وانطلاقا من تحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي نصت على مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ لا يمكننا إن نتكلم عن نجاعة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين

### الاقتراحات والتوصيات :

انطلاقا من النتائج التي أظهرتها الدراسة ، واعتمادا على تحليل ومناقشة النتائج من قبل الطالب الباحث ، يمكن طرح بعض من التوصيات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار وترتقي بالمستوى الأدائي للمؤسسات الرياضية في المجال التسييري المبني على الأساس الاستراتيجي :

-اعتماد برامج تدريبية لتنمية قدرات والمهارات الفكرية للموظفين، للارتقاء بمستوى أدائهم داخل المؤسسة وتوفير مناخ تنظيمي يمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية على المستوى التسييري داخل المؤسسة الرياضية ، وذلك من خلال تطوير البنية الداخلية للمؤسسات الرياضية بصفة عامة واعتماد نظام الحوافز (المادية ، المعنوية ) ، وأساليب الإشراف ، وتحسين المنظومة القانونية بشكل يساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الإستراتيجية التي تتسم بالإبداع والابتكار كي تتماشى مع المتغيرات البيئة الخارجية .

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

-تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في توجيه الإدارة الرياضية بالمؤسسات الرياضية .

-وضع طرق أكثر فعالية وإيجابية لصنع القرار بالمؤسسة الرياضية.

-قيام المسؤولين في المؤسسات الرياضية بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة .

-تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ،والابتعاد عن المحاباة والواسطة ، ووضع معايير واضحة لشغل المناصب القيادية والإشرافية ،وفق لمبدأ الكفاءة والحكمة الإدارية في التسيير .

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

#### الآفاق المستقبلية للدراسة :

كما يبقى المجال مفتوحا أمام الباحثين في دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسة التغيرات البيئية المحيطة بالهيئات الرياضية في تحديد إستراتيجيتها المستقبلية وتناول عدة أنماط تسييرية مبنية على أساس استراتيجي في مؤسسات ومنشآت رياضية أخرى واستخدام أساليب وأدوات لجمع البيانات تختلف عن الأساليب التي استعملها الطالب في الدراسة الحالية ، مما يساعد في الحصول على نتائج قد تفيد في تقديم اقتراحات تسهم في الرقي بالمجال الإداري الرياضي بالمؤسسة الرياضية الجزائرية .

تم التأكيد في أكثر من مرة عبر هذه المذكرة على أن موضوع الفعالية التنظيمية في مجال التنظيمات ذو أهمية كبيرة، مما يجعله جديرا بالدراسة والبحث المعمق لأجل تحديد آليات الفعالية التنظيمية وتوفير عوامل بلوغها، وذلك رغم ما يكتنف هذه العملية من صعوبات وعوائق نظرا لصعوبة تحديد مقاييس علمية وموضوعية يمكن اعتبارها المعيار الأمثل الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم المتبع داخل المؤسسات الرياضية، وخاصة لما نضع أمام أعيننا الاختلافات التي تميز المؤسسات، وهذا راجع إلى أن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، وذلك نظرا للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشئت من أجلها، على اعتبار أن ما يلائم مؤسسة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى.

بالمقابل فإن فعالية أي منظمة لا يمكن إليه دون إدارة فعالة تعمل على تحقيق أهداف وغايات المنظمة، هذه الأهداف التي تتحدد في ضوء عمليات رصد وتقييم للفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة وأيضاً في ضوء نواتج تقييم نقاط التميز القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وبناءً على الأهداف الكلية للمنظمة يتم وضع الاستراتيجيات التي ستبناها المنظمة.

وقد حاولت من خلال فصول هذه المذكرة الربط بين كل من متغيري الإدارة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، باعتبار أن الأولى تعتبر أحد أهم الأساليب الإدارية كفاءة في عصرنا الحالي، أما فعالية المنظمة فتعتبر غاية كل منظمة لأجل ضمان استمرارها وتقدمها.

وفي الأخير أتمنى أن أكون قد وفقت في تناول هذا الموضوع، وبالمقابل فتحت الشهية لدراسات مستقبلية تتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى تعذر علي تناولها أو نفس الجوانب التي تناولها هذه المذكرة ولكن في مؤسسات أخرى وقطاعات أخرى.

الكتب :

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء، 2003م.
- 2- المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة 2011م.
- 3- بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م.
- 4- بشير العلاق ، تخطيط و تنظيم برامج و حملات العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
- 5- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، بدون طبعة، الإبراهيمية، 2006م.
- 6- حسن احمد الشافعي ، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2007م.
- 7- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، دار النشر عمان، 2002م.
- 8- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- 9- محمد الشافعي أبوراس، القانون الإداري دراسة مقارنة في أصول تنظيم الإدارة ونشاطها، ج1، عالم الكتاب.
- 10- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم: دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 2000.
- 11- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986.
- 12- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 13- مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الأردن سنة 2002م.
- 14- محمود جاسم محمود الصميدعي ، إستراتيجية التسويق مدخل ، دار الحامد للنشر ، ط2 ، عمان ، سنة 2007م.
- 15- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ، المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2010.

- 16- ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، بدون طبعة ، الجزائر ، 2001م.
- 17- نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم الأهمية التحديات ) ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009م.
- 18- سعيد عامر ومحمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التفكير الإداري ، الطبعة الثانية ، مركز وايد سركيس للاستشارات والتطور الإداري ، القاهرة ، 1988.
- 19- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، القاهرة ، سنة 2001م.
- 20- علي شريف ، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، بدون طبعة ، الإبراهيمية ، 2001م.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية (لموجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ) مجموعة النيل العربي ، ط1 ، القاهرة : 1999م.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، بدون طبعة ، سنة 2006م.
- 14 - علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات : الدار الجامعية : الإسكندرية : 2001.
- 20- عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية ، دار الفكر العربي ، مصر 2000م.
- 21- خالد عبد الرحمان الهيتي ، تنظيم الصناعي ، دار مكتبة الحماد للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الأردن ، 1999م.
- 22- رجاء محمود أبو علام ، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربية ، ط4 ، دار النشر للجامعات مصر ، 2004م.

#### القواميس و المعاجم :

- 1- قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام دار المشرق ، بيروت ، ط 27 ، لبنان : 1984م.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Jean Michel plane : Théories des organisations : Dunod : 2<sup>eme</sup> Edition : Paris :2003.
- 2- Michelle doucur : the best practice in strategic planning, based on customers, federation union report,1997.

رسائل وأطروحات:

- 1- بكوش فاطمة الزهراء\_، واقع التفكير الاستراتيجي بمؤسسات الاتصالات الجزائرية ،دراسة وصفية تحليلية بمؤسسة اتصالات الجزائر،رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2011.
- 2- بورزامة جمال ،الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية ودور الأنظمة الخبيرة في اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ، دراسة ميدانية للمركب الاولمي وفروعه، والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، رسالة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر،2013.
- 3- عبده أحمد علي العامري: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن ,رسالة دكتوراه,جامعة النيلين ,كلية التجارة ,قسم إدارة الأعمال,سنة 2006م.
- 4- كمال قرابة ،المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية ،دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية، رسالة ماجستير ،معهد التربية البدنية والرياضية ،جامعة الجزائر، 2012.
- 5- مشعل بن سليمان العدواني العتري:التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، رسالة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية، 2007\2008.
- 6- نويوة صباح وآخرون: نظام المعلوماتية ودوره في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دفعة 2003م.
- 7- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية: إشراف: د.الهاشمي لوكيا: جامعة قسنطينة:2005.

المراسيم والمناشير :

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق ل:28 ديسمبر 2006.

ملحق رقم 01

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

استبيان

في إطار انجاز مذكرة شهادة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي تحت عنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية  
\*دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة\*

أرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة لرأيكم ولعلمكم انه لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة .

وبإجابتكم هذه تكون قد ساهمتم في إثراء هذا البحث .

تقبلوا مني جزيل الشكر والتقدير.

البيانات الشخصية :

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30- 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 3-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4-الخدمة في المؤسسة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

- 1 - هل يقوم إداريو مؤسساتكم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في نشاطاتهم ؟  
 نعم ☐ لا ☐
- 2 - ما هي طبيعة التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسساتكم ؟  
 طويل المدى ☐ قصير المدى ☐ متوسط المدى ☐
- 3 - كيف ترى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مؤسساتكم ؟  
 استكمالي ☐ ضروري ☐
- 4 - هل لديكم خطة إستراتيجية لتطوير مؤسساتكم ؟  
 نعم ☐ لا ☐
- 5 - هل تواجه مؤسساتكم صعوبات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ؟  
 نعم ☐ لا ☐
- 6 - هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها ؟  
 دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 7 - في رأيكم هل التخطيط الاستراتيجي يساعد على توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي ؟  
 غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 8- هل تقومون بإعداد تقارير دورية للمساعدة في مراجعة الخطط الإستراتيجية ؟  
 نعم ☐ لا ☐
- 9- هل لديكم نظرة عن الإدارة الإستراتيجية ؟  
 نعم ☐ لا ☐

10- هل عملية الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتكم تقوم على أساس ؟

☐

القدرات العلمية

☐

الخبرة الميدانية

☐

جميع الاقتراحات

11- هل تعتبرون أنكم تعملون وفق إستراتيجية خاصة لإدارة مؤسساتكم الرياضية ؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

12- هل تلعب المصادر المعرفية دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

☐

لا

☐

نعم

13- هل يوجد تحديد دقيق لأهداف مؤسساتكم ؟

☐

لا

☐

نعم

14- هل المناخ التنظيمي السائد في مؤسساتكم يشجع على التفكير الإبداعي ؟

☐

لا

☐

نعم

15- هل يراعى في مؤسساتكم المهارات الفكرية للموظف لتنفيذ الخطط الإستراتيجية؟

☐

لا

☐

نعم

16- هل يساهم رئيسك المباشر في تذليل الصعوبات التي تواجهك في العمل ؟

☐

لا

☐

نعم

17- هل تشعر بالأمان الوظيفي في مؤسساتك ؟

☐

لا

☐

نعم

18- هل تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية ؟

☐

لا

☐

نعم

19- هل الراتب الأساسي الحالي الذي تتقواه مرضيا لك ؟

☐

لا

☐

نعم

20- هل تجد تقديرا كافيا من قبل مديرك لما تقوم به من أعمال داخل المؤسسة ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

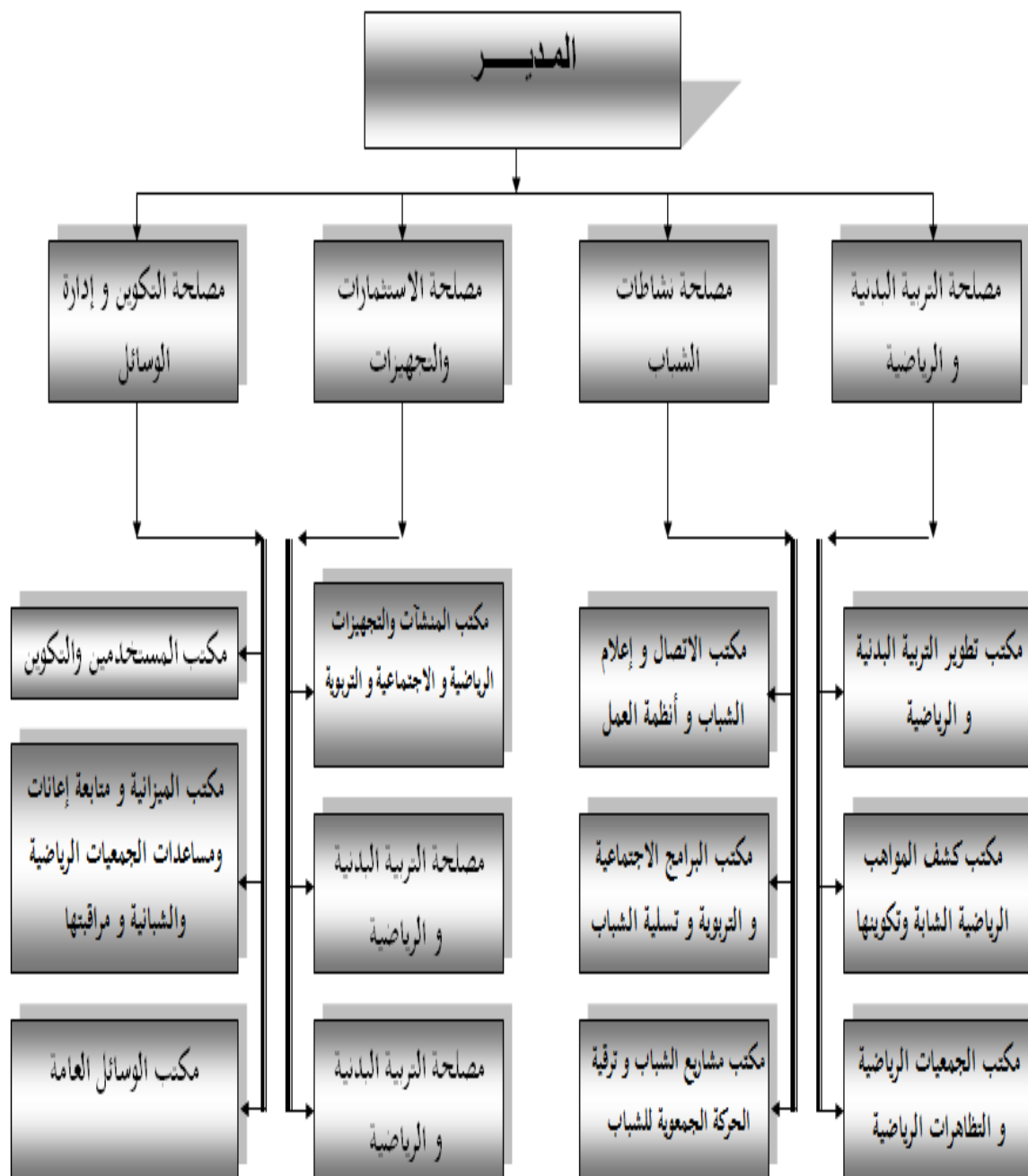
☐

غالبا

## ملحق رقم 02

## قائمة الأساتذة المحكمين

| اسم الأستاذ   | الرتبة            | القسم              |
|---------------|-------------------|--------------------|
| صدراتي الحبيب | أستاذ محاضر - أ - | إدارة وتسيير رياضي |
| يعقوبي العيد  | أستاذ محاضر - ب - | إدارة وتسيير رياضي |
| منحجي مخلوف   | أستاذ محاضر - ب - | إدارة وتسيير رياضي |
| خالد خضار     | أستاذ مساعد - أ - | إدارة وتسيير رياضي |
| برباح رابح    | أستاذ مساعد - ب - | إدارة وتسيير رياضي |



ملحق رقم 04

|                     | N | %     |
|---------------------|---|-------|
| Observations Valide | 5 | 100,0 |
| Exclue <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
| Total               | 5 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,767              | 9                 |

ELIABILITY

/VARIABLES=ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 المحور2=2

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Statistiques

|          | الجنس | السن | المستوى التعليمي | الخدمة في المؤسسة |
|----------|-------|------|------------------|-------------------|
| N Valide | 30    | 30   | 30               | 30                |
| Manquant | 0     | 0    | 0                | 0                 |

Table de fréquences

## الجنس

|             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أنثى | 7         | 23,3        | 23,3               | 23,3               |
| ذكر         | 23        | 76,7        | 76,7               | 100,0              |
| Total       | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## السن

|                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أكثر من 50 سنة | 4         | 13,3        | 13,3               | 13,3               |
| من 50-30 سنة          | 17        | 56,7        | 56,7               | 70,0               |
| أقل من 30 سنة         | 9         | 30,0        | 30,0               | 100,0              |
| Total                 | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المستوى التعليمي

|              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide جامعي | 23        | 76,7        | 76,7               | 76,7               |
| ثانوي        | 7         | 23,3        | 23,3               | 100,0              |
| Total        | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

## Fiabilité

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N | %     |
|--------------|---------------------|---|-------|
| Observations | Valide              | 5 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
|              | Total               | 5 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,796              | 8                 |

RELIABILITY

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N | %     |
|--------------|---------------------|---|-------|
| Observations | Valide              | 5 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
|              | Total               | 5 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,825              | 6                 |

RELIABILITY

## capitulatif de traitement des observations

|              |                     | N | %     |
|--------------|---------------------|---|-------|
| Observations | Valide              | 5 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0 | ,0    |
|              | Total               | 5 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,863              | 4                 |

## Tests statistiques

|                   | 1ع                  | 2ع    | 3ع                  | 4ع                  | 5ع                  | 6ع                  | 7ع                  |
|-------------------|---------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Khi-deux          | 16,133 <sup>a</sup> | 18.20 | 22,533 <sup>a</sup> | 19,200 <sup>a</sup> | 13,333 <sup>a</sup> | 21,800 <sup>c</sup> | 22,400 <sup>c</sup> |
| ddl               | 1                   | 2     | 1                   | 1                   | 1                   | 2                   | 2                   |
| Sig. asymptotique | ,000                | ,000  | ,000                | ,000                | ,000                | ,000                | ,000                |

## Tests statistiques

|                   | 9ع                  | 10ع                 | 11ع                 | 12ع                | 13ع                 | 14ع                | 15ع                 |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Khi-deux          | 16,133 <sup>a</sup> | 25,800 <sup>b</sup> | 29,400 <sup>b</sup> | 8,533 <sup>a</sup> | 16,133 <sup>a</sup> | 6,533 <sup>a</sup> | 16,133 <sup>a</sup> |
| ddl               | 1                   | 2                   | 2                   | 1                  | 1                   | 1                  | 1                   |
| Sig. asymptotique | ,000                | ,000                | ,000                | ,003               | ,000                | ,011               | ,000                |

## 20ع

|        | Effectif observé | N théorique | Résidus |
|--------|------------------|-------------|---------|
| أبدا   | 2                | 10,0        | -8,0    |
| أحيانا | 10               | 10,0        | ,0      |
| غالبا  | 18               | 10,0        | 8,0     |
| Total  | 30               |             |         |

## Tests statistiques

|                   | 16ع                 | 17ع                 | 18ع                 | 19ع                | 20ع                 |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Khi-deux          | 22,533 <sup>a</sup> | 13,333 <sup>a</sup> | 10,800 <sup>a</sup> | 4,800 <sup>a</sup> | 12,800 <sup>b</sup> |
| ddl               | 1                   | 1                   | 1                   | 1                  | 2                   |
| Sig. asymptotique | ,000                | ,000                | ,001                | ,028               | ,002                |

## -ملخص الدراسة:

**عنوان الدراسة :** دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية  
هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية  
**مشكلة الدراسة :** ما دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟  
ويتفرع عنها تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل التفكير الإستراتيجي يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ؟
- هل تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بالمؤسسات الرياضية ؟

## فرضيات الدراسة:

### -الفرضية العامة :

للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.

### -الفرضيات الجزئية:

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- التفكير الإستراتيجي يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين بالمؤسسات الرياضية.

### اجراءات الدراسة الميدانية:

**العينة :** اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ( الحصر الشامل ) لإداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والذي قدر ب 30 موظف اداري .

### المجال الزماني والمكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية" بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، و تم إجراء البحث الميداني خلال الموسم الجامعي 2015-2016 . وذلك في الفترة الممتدة ما بين 27-12-2015 إلى غاية 19-05-2016  
**المنهج المتبع:** اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث المراد القيام به

### النتائج المتوصل إليها :

- نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تنص على الدور الرئيسي الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ، وهذا يدل أن الأساليب التسييرية المنتهجة في المؤسسات الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.
- بعد تحليل نتائج الفرضية الأولى التي تنص على مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية وهذا يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف إذ لا يمكن تحقيق الأهداف إلا من خلال تخطيط استراتيجي مبني على أساس علمي .
- وبعد تحليل الفرضية الثانية والتي نصت على أن التفكير الاستراتيجي يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ ينعكس التفكير الاستراتيجي إيجابا على صياغة الخطط الإستراتيجية من طرف صناع القرار إذ أن المهارات الفكرية والمعرفية تعتبر من متطلبات الإدارة الإستراتيجية الفعالة بالمؤسسات الرياضية.
- وانطلاقا من تحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي نصت على مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ لا يمكننا إن نتكلم عن نجاعة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين

### -اقتراحات وتوصيات:

- تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في توجيه الإدارة الرياضية بالمؤسسات الرياضية .
- وضع طرق أكثر فعالية وإيجابية لصنع القرار بالمؤسسة الرياضية.
- قيام المسؤولين في المؤسسات الرياضية بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة .
- تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، والابتعاد عن المحاباة والواسطة ، ووضع معايير واضحة لشغل المناصب القيادية والإشرافية ، وفق لمبدأ الكفاءة والحكمة الإدارية في التسيير .

## Résumé

### Intitulé

L'application des Théories De L'Économie et non Économiques dans l'administration sportive. Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de M'sila

### Objectifs de l'étude

- ✓ Éclaircir la variation des différentes théories d'administration et la compatibilité avec l'utilisation de la part de l'administration sportive.
- ✓ Connaître le niveau d'application des théories de l'économie et non économique dans l'administration sportive
- ✓ Suivre les développements dans le domaine de l'administration sportive.

### Problématique :

- ✓ Dans quelle mesure l'administration sportive peut appliquer les théories économique et non économique

### Les Hypothèses

#### Hypothèse principale

- ✓ Nous pouvons appliquer les théories de l'économie et non économiques dans l'administration sportive.

#### Hypothèses partielles :

- ✓ L'administration sportive est soumise à l'exercice des théories non économiques
- ✓ l'administration sportive est soumise à l'exercice des théories de l'économie
- ✓ l'administration sportive est soumis à l'exercice des théories de l' économie et non économiques

### L'échantillon :

L'échantillon de l'études était composé de 20 employés au sein de la DJS

### Méthode :

Nous avons choisi la méthode descriptive analytique étant compatible avec la nature du problème.

### Outils de l'études :

Nous avons utilisé un questionnaire comme outil de collecte des informations.

### Résultats :

Par le biais de ce que nous avons obtenu des résultats après visualisation et analyse .On a constaté qu'on peut appliquer les theories de l'économie et non économiques ;ces theories sont appliquées après l'exploitation des idées de gestion contemporaine par objectifs de réaliser des bénéfices au loin de l'application des différentes theories

**Suggestions :**

- ✓ Donnez l'importance aux études qui traite l'application des theories de gestion
- ✓ -Étude de la réalité de l'application de ces théories et les principes organisationnels adoptés en gestion.
- ✓ Mettre en évidence la relation entre l'application des théories économiques et non économiques et l'amélioration des performances dans le sport.
- ✓ Faire des précisions et explications sur la théorie économique et économique et autres façons de les appliquer pour maintenir la continuité dans le processus de management du sport sous système intégré .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ