



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

القسم: الادارة والتسخير الرياضي

الرمز: .....

الشعبة: إدارة وتسخير رياضي

التخصص: تسخير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز أداء الادارة الرياضية

- دراسة ميدانية بالمركب الرياضي سidi عيسى

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

- قروش النواري

- بن ربيع جمال الدين

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

# الشّكّر واللّذّات

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكروب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب،  
والصلوة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى  
آله وصحبه أجمعين. أما بعد،

يطيب لي بعد أن من الله عليا بإنجاز هذه المذكرة أن اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى  
أستاذي الفاضل قروش النواري الذي نلت شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله  
معي من جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلا الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله  
وولده وسدد خطاه.

كما اتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية  
والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لஹؤلاء جميعا أقول : جزاكم الله خيرا :::

الطالبين: جمال

# قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
07	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
09	6.1. الدراسات السابقة
13	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي
16	تمهيد
17	1.2. مفهوم التخطيط
17	1.1.2. مفهوم التخطيط الإداري
18	2.1.2. أهمية التخطيط الإداري
19	3.1.2. مراحل التخطيط وأنواعه
23	2.2. التخطيط الاستراتيجي
23	1.2.2. ماهية التخطيط الاستراتيجي
24	2.2.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي
24	3.2.2. عناصر التخطيط الاستراتيجي

25		خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الأداء المتميز</b>	
28		تمهيد
29		1.3. مفهوم الأداء المتميز
31		2.3. أهمية الأداء المتميز
31		3.3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز
33		4.3. مفاتيح الأداء المتميز
35		5.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز
38		خلاصة
	<b>الجانب التطبيقي</b>	
	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</b>	
41		تمهيد
42		1.4. الدراسة الاستطلاعية
42		2.4. المنهج المستخدم
42		3.4. متغيرات الدراسة
43		4.4. مجتمع وعينة الدراسة
43		5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
44		6.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
49		7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
49		8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة
50		خلاصة
	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
52		تمهيد
53		1.5. عرض النتائج
73		2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
77		خلاصة
	<b>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</b>	

79	1.6. الاستنتاج العام
79	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
81	- قائمة المصادر والمراجع
83	- قائمة الملحق

## قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
22	.1	أنواع الخطط المعدة في ثلاثة مستويات من المديرين
45	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
46	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
47	.4	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
48	.5	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقه ألفا كرومباخ
53	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
54	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
55	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
56	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
57	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
58	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
59	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
60	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
61	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
62	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
63	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
64	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
65	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
66	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
67	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
68	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
69	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
70	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
71	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
72	.25	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)
73	.26	نتائج الفرضية الأولى
74	.27	نتائج الفرضية الثانية
75	.28	نتائج الفرضية الثالثة

## قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
19	.1	التخطيط أساس التنظيم والتوجيه والرقابة
21	.2	خطوات عملية التخطيط
25	.3	مراحل التخطيط الإستراتيجي
53	.4	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.
54	.5	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.
55	.6	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.
56	.7	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.
57	.8	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.
58	.9	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.
59	.10	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.
60	.11	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.
61	.12	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.
62	.13	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.
63	.14	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.
64	.15	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 12.
65	.16	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.
66	.17	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.
67	.18	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.
68	.19	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.
69	.20	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.
70	.21	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.
71	.22	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 19.
72	.23	رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 20.

## **الملخص باللغة العربية:**

**العنوان:** دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز أداء الإدارة الرياضية

- دراسة ميدانية بالمركب الرياضي سيدى عيسى

## **أهداف الدراسة:**

- التعرف على دور دراسة الوسائل والأهداف في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.
- التعرف على دور دراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.
- التعرف على دور توجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي

**مجتمع وعينة الدراسة:** (30) موظف.

**أساليب جمع البيانات:** أداة استماراة الاستبيان

**نتائج الدراسة:** تحققت جميع الفرضيات

**الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:**

## **الاقتراحات:**

- أهمية وجود إدارات متخصصة بالهيئة الرياضية وهذا لكي تتوفر ثقافة التميز لـ هيئة الرياضية.
- وضع طرق أكثر فعالية وإيجابية لصنع القرار بالمنشأة الرياضية.

**التخطيط الإستراتيجي داخل المنشأة الرياضية.**

- قيام المسؤولين في المنشآت الرياضية بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بأهمية ودواعي تطبيق  
**الفرضيات المستقبلية:**

- دور التخطيط الاستراتيجي في تنظيم وتسخير المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة والارتفاع بمستوى عمل المؤسسات الرياضية.

## Abstract

**Title:** The Role of Strategic Planning in Achieving Excellence within Sports Facilities -A Field Study at the Sidi Aissa Sports Complex

**Objectives of the study:**

- Identify the role of studying means and objectives in achieving excellence within sports facilities.
- Identify the role of studying project policy in achieving excellence within sports facilities.
- Identify the role of management directives in achieving excellence within sports facilities.

**Study method:** descriptive method

**Study population and sample:** (30) employees

**Data collection methods:** questionnaire form tool

**Study results:** All hypotheses were verified

Future suggestions and hypotheses:

**Suggestions:**

- The importance of having specialized departments within sports organizations to foster a culture of excellence within our sports organizations.
- Developing more effective and positive methods for decision-making within sports facilities.

Strategic Planning within Sports Facilities

- Officials in Sports Facilities should hold periodic meetings with employees to inform them of the importance and reasons for implementing strategic planning.

**Future Hypotheses:**

- The role of strategic planning in organizing and managing sports institutions in Algeria.

The role of human resources management in improving the productivity of the institution and raising the level of work of sports institutions.

## مقدمة:

تواجه المنظمات الرياضية تحديات متزايدة في ظل التطورات السريعة والمتنوعة التي يشهدها العالم، سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية. هذه التغيرات تحمل في طياتها صراعات مستمرة، حيث أصبحت المنشآت الرياضية تعيش في حالة تناقض دائم مع محيطها الذي يتسم بحدة النقاش حول تحقيق النتائج الرياضية، تحسين الخدمات المقدمة للجماهير، وضمان الإيرادات الازمة لاستمرارية العمل والنجاح.

في ظل التطورات التقنية الكبيرة وظهور مفاهيم وموارد جديدة، بات على المنظمات الرياضية ضرورة استغلال هذه الموارد بكفاءة، وخاصة مورد المعلومات الذي يعتبر أحد العوامل الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الرياضية. هذا يتطلب كفاءة تنظيمية وتكاملًا فعالًا بين المستويات المختلفة للهيئة الرياضية وبين جميع أنشطتها الوظيفية.

يعتمد تشغيل المنشآت الرياضية على أساليب علمية تركز على تقديم خدمات سلط الضوء على دورها في تحقيق الأهداف المحددة. يتم ذلك من خلال عمل منظم تشرف عليه وحدة مختصة داخل المنشأة نفسها، حيث يتم ترجمة العمليات إلى أفعال ملموسة لتحقيق النتائج المستهدفة. كما تقوم الإدارة الرياضية على عمليات تخطيط مُحكمة تستند إلى أسس علمية مُتنية تهدف إلى تعزيز التميز والارتقاء بمستوى الأداء الإداري في هذه المنشآت.

تعيش المنشآت الرياضية اليوم واقعًا مليئًا بالتحديات والضغوط، مما دفعها إلى ابتكار أساليب جديدة تمكّنها من التكيف مع هذا الواقع والتغلب على صعوباته. ويأتي تحديث طرق التسيير خطوة محورية تهدف إلى اختيار أفضل أساليب الإدارة لتحقيق أهداف هذه المنشآت، مثل تحقيق النمو وإرضاء جميع الأطراف المعنية. كما يعتبر الهدف الأساسي لكل مدير هو تحقيق كفاءة وفعالية عالية لمنشأته في مختلف الجوانب، حيث ترتبط فعالية أي منشأة بكمّة أدائها الإداري. ويعود التخطيط الاستراتيجي الوسيلة الأكثر كفاءة لتحقيق تلك الأهداف، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعتمد على دراسات استراتيجية في إدارة عملياتها.

نظرًا لأهمية التخطيط، ولا سيما التخطيط الاستراتيجي، كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة، ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها الرياضة، أصبح لهذا النوع من التخطيط دور محوري وركيزة أساسية في تطوير الحياة الرياضية. فهو يتميز بنظرته الشمولية والموضوعية، مع الحاجة الماسة لربط التخطيط

الاستراتيجي بالمنشآت الرياضية بسبب العلاقة الوثيقة بينهما. كل ذلك دفع المنشآت الرياضية إلى تجديد آليات عملها وتوسيع دائرة مهامها لمواكبة التغيرات وتلبية المتطلبات المستجدة.

واعتماداً على ما سبق فقد انطلقت الدراسة الحالية من الدور المهم الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في الرفع من التميز في المركب الرياضي (القاعة-المسبح) بسيدي عيسى.

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث: الأداء المتميز.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

# الجانب المنهجي

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## 1.1. إشكالية الدراسة:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئه غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقداً وجد متنوعة ، بحيث لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم بدون الموارد البشرية لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه وعملت على تهيئة الظروف اللازمة لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه وهذا يندرج تحت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

في ظل المنافسة الكبيرة التي أصبحت تحيط بيئه العمل الإداري في عالم اليوم، خصوصاً في ظل الت ami غير المسبوق في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي ادت إلى خلق العديد من التحديات لمؤسسات الأعمال خاصة في العالم العربي وهو ما يجعل التخطيط الاستراتيجي يأتي على رأس قائمة المفاهيم والإجراءات الإدارية التي يعول عليها في تطوير اداء المنظمات.

ولعل الملاحظ للعقوديين الآخرين يتبيّن له حدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعيهها، بحيث شهدت تراجع أساليب التخطيط التقليدية وهو ما جعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة ومواجهة التحديات المستقبلية. وهذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الحديثة في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تفاصيل أي عمل لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتصل بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة.

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

كما وتعتبر الموارد البشرية العامل الرئيسي في تحقيق الابداع والابتكار، فهي التي تحقق القيمة المضافة للعمليات في ظل التحديات التي يشهدها عالم اليوم، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية والاهتمام

## **الفصل الأول:..... الإطار العام للدراسة**

بالمعرفة والتقنية والنبوغ المعرفي، وحيث أن العنصر البشري هو المصدر الحقيقى لتكوين القدرة التنافسية، وتحقيق النتائج المتميزة من خلال تخطى الحاجز والتميز والإبداع من أجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة للمنظمات، لذلك فإن إمتلاك المنظمة للمواهب البشرية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على كفالتهم وفاعليتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل الاهتمام الكبير بموضوع التخطيط الاستراتيجي والتميز دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع والمتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية. وهذا ما يبادرنا إلى طرح التساؤل الآتى:

**- هل للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق تميز أداء الإدارة الرياضية؟**

ومنه نشتق التساؤلات الفرعية التالية :

**- هل دراسة الوسائل والأهداف تساهم في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية؟**

**- هل دراسة سياسة المشروع تساهم في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية؟**

**- هل توجيهات الادارة تساهم في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية؟**

### **2.1. فرضيات الدراسة:**

#### **2.1.1. الفرضية العامة:**

**- للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق تميز أداء الإدارة الرياضية.**

#### **2.1.2. الفرضيات الفرعية:**

**- لدراسة الوسائل والأهداف دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.**

**- لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.**

**- لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.**

### **3.1. أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف النظرية والتطبيقية وهي:

#### **3.1.1. الأهداف النظرية:**

**- الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية الجزائرية وتأثير ذلك على درجة ممارستهم لأنشطة المتعلقة بالخطيط للموارد البشرية.**

**- التعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية التميز في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.**

## **الفصل الأول:..... الإطار العام للدراسة**

---

- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقى أنشطة الموارد البشرية.
- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.

### **2.3.1. الأهداف التطبيقية:**

- التعرف على دور دراسة الوسائل والأهداف في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.
- التعرف على دور دراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.
- التعرف على دور توجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.

### **4.1. أهمية الدراسة:**

تبغ أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسرعة.

### **5.1. تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

#### **1.5.1. التخطيط:**

- اصطلاحا: الآلة الأساسية لتنفيذ وتحقيق الرؤيا والأهداف الإستراتيجية وهدف التخطيط يتمثل في ضبط وتنظيم وتوجيه كافة تحركات المنظمة و قراراتها وجهودها خلال مدة الخطة .(بدوي، 2001، ص321)

#### **2.5.1. الإستراتيجية:**

- اصطلاحا: هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وتنفذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (أحمد، 2008، ص11)

#### **3.5.1. التخطيط الإستراتيجي:**

- إجرائيا: هو العملية التي يقوم بها المسير في عملية الرقابة من أجل تحسين مردود الموظفين في المركبات الرياضية.

#### 4.5.1. الإدارة:

- اصطلاحاً: يعرفها تايلور: "هي المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد مع التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف".(علي الدين محمود، 2001، ص24)
- على السلمي: "هي نشاط إنساني متكرر ومستمر نجده في كل المنظمات وعلى كل المستويات، والإدارة تمثل العنصر الحركي الإنساني والقوة الدافعة الرئيسية في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفي كل مظاهر النشاط الإنساني".(علي السلمي، د.ت، ص07)
- إجرائياً: هي إدارة المركبات الرياضية والمنشآت قصد الدراسة وهي مديرية الشباب والرياضية لولاية البويرة بموظفيها ومسيريها.

#### 4.5.1. الإدارة الرياضية:

- اصطلاحاً : عرف كل من (desens Killy) الإدراة الرياضية على أنها " المهارات المرتبطة بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والمتابعة والقيادة والتقييم داخل الهيئة تقدم خدمة رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية".  
(عصام بدوي، 2001، ص 17)

- إجرائياً: هي هيئة تضم أفراد وتسند إليهم وظائف مختلفة حسب تخصصات كل فرد وفق هيكل تنظيمي معين قائم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

#### 4.5.1. الأداء الوظيفي:

- لغة: أدى تأدية ،أدى الشيء: أوصله، أدى إليه الخبر.الأداء هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه .  
(المنجد الأبجدي ،1982).

- إصطلاحاً: تعددت التعريفات لمفهوم الأداء ذكر منها:  
الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أُسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. (احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، 1984، ص166)

- إجرائياً: الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكريًا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكافأة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### 7.5.1. الأداء المتميز:

- إصطلاحاً: يقصد بالتميز في الأداء بأنه حالة من تقييد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتنوّقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال لعمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرّزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. (زكريا الدوري، 2010 م، ص 23)

إجرائياً: الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على نحو دائم في الواقع المختلفة بما فيها موقع العمل نستطيع أن نطلق عليها أنهم قاموا بأداء متميز من خلال النتائج والمكانت.

### 8.5.1. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي، 2001، ص 379)

- إجرائياً: هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشياً بذلك مع أهدافه.

### 6.1. الدراسات السابقة:

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعياً لتحقيق التزام فكري(Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزوّد النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشتراك معها في أحد المتغيرين، كما أنها سوف نتعامل مع المتغير الثاني بشكل أكثر توسيعاً من حيث قبولنا للمفاهيم التي يرى العلماء أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتميز ينطوي تحتها.

#### 1.6.1. الدراسات التي تناولت متغير التخطيط الاستراتيجي:

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

الإشكالية : ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات ؟ أهم النتائج المتوصل إليها :

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

## **الفصل الأول:..... الإطار العام للدراسة**

---

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

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

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

- أهم النتائج المتوصل إليها :

الجهاز الإداري في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة غير كفء لممارسة عملية التخطيط

- إطارات الإدارة في المنشأة لا يمتلكون التعاريف المتعلقة بالخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتحطيم الوارد البشرية

- ليس للعاملين في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة المعرفة الكاملة لمزايا وعيوب التخطيط - العاملون في المنشآت الرياضية لولاية خنشلة لا يمتلكون ثقافة التخطيط .

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

3. دراسة عمر نصر الله قشطة : التخطيط الاستراتيجي لاتحاديات الرياضة الفلسطينية لقطاع البطولة، سنة 2004 ، جامعة الإسكندرية ، رسالة ماجستير .

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

- أهم النتائج المتوصل إليها:

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

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

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

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

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

### 1.6.1. الدراسات التي تناولت متغير التميز:

1. دراسة ماجد عبد المجيد عسيلة (2018) "قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية". والتي تهدف إلى معرفة مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تحصل على النتائج التالية:

- تباين آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.
  - ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وبنسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة.
  - ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس.
  - الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من أهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.
- (عسيلة، 2018، مجلة الإبداع الرياضي. مج. 9، ع. 1، جامعة المسيلة، 2018)

2. دراسة ولد شرشالي سمية 2017 بعنوان "دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة Condor ومؤسسة ENIEM بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بالجزائر من خلال أبعاده وكذلك مستوى القدرات E ومؤسسة C الاستثمار لرأس المال الفكري في كلا من مؤسسة الإبداعية وتحقيق عناصر الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، البحث، والتطوير) لتنمية قدرات ومعارف هذه الفئة المتميزة من الأفراد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي واختيار عينة عشوائية من العاملين من كلا من مؤسسة ENIEM ومؤسسة Condor حيث وزع عدد (100) استبيان تحصل الباحث على (110) استبيان صالح للتحليل وقام بمعالجة البيانات بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:  
اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor مستوى جيد.

## **الفصل الأول:..... الإطار العام للدراسة**

اتفق أفراد عينة الدراسة على ممارسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة ENIEM بمستوى متوسط.

اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة Condor بمستوى جيد.

اتفق أفراد عينة الدراسة على عدم وجود قدرات إبداعية من خلال أبعادها في مؤسسة ENIEM.

وعدم وجود في مؤسسة Condor اتفق أفراد عينة الدراسة على وجود لداء متميز في مؤسسة ENIEM.

بعد عملية المقارنة بين المؤسستين نجد أن الاستثمار لرأس المال الفكري له دور كبير في تفعيل القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق أداء متميز وهذا ما حققته دراستنا الميدانية لمؤسسة Condor .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداء متميزة من خلال القدرات الإبداعية بمؤسسة Condor حيث تفسر الاستثمار لرأس المال الفكري من خلال القدرات الإبداعية (73%) من ، التباين الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق أداء متميزة بمؤسسة Condor حيث يفسر الاستثمار لرأس المال الفكري ( 71 %) من التباين للأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة Condor .

**3. دراسة سالم العياشي 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجائر العاصمة".**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة المسيلة، هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم ب (العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف)

في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، عينة الدراسة تكونت من (50) إطاراً يعملون بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتقديرهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز .

يتوفر للموظفين فرص التكوين والتريص بفرض الاحتكاك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم. تعمل الوزارة على بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام.

تم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار . يوجد حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفريق لأداء المهام. ينظر المسؤولون إلى الأساليب الجديدة في إنجاز المهام بنظرة تقدير عالية.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسعى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تتواءت هذه الدراسات وفقاً للهدف العام لكل دراسة .

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

كما نجد أن هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة استبيان أيضاً واستفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية الأساسية للتخطيط الإستراتيجي والتميز باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية ، هذا بالإضافة إلى الاهتداء من خلال هذه الدراسات إلى مصادر ومراجع أخرى تمكنا من الاطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه ، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لهذه الدراسة وإيضاح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة البحث

### 7.1. مميزات الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- هدفت إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق للأداء المتميز وأهمية تطبيقه في المؤسسات الرياضية.
- هدفت للتعرف إلى المعوقات التي تقف حائلاً أمام الوصول للأداء المتميز.
- هدفت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الخروج بتصنيفات تسهم في نشر الوعي بأداء للعاملين لتنقييد بها الإدارة الرياضية خاصة والإدارات الأخرى عامة.

# **الجانب النظري**

**الفصل الثاني:**

**التخطيط الاستراتيجي**

### تمهيد:

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنحتاج أي عمل يلزمته مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماماً خاصاً. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساساً على مدى إمكان توفير مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أداؤه، كيفية تنفيذه ، والمسؤول عن أدائه.

## 1.2. مفهوم التخطيط

### 1.1.2. مفهوم التخطيط الإداري

التخطيط الإداري عبارة عن العملية التي تقر المنظمة بموضعها كيف يمكن لها الوصول إلى ما تزيد الذهاب إليه فالخطيط هو عملية التقرير الدقيق لما سوف تعمله المنظمة لتحقيق أهدافها وبعبارة أكثر تحديد يمكن تعريفه أنه:

- التطوير المنظم لبرامج العمل بهدف الوصول إلى أهداف أعمال متفق عليها بواسطة عملية التحليل التقديم والامتياز من بين الفرص المتوقعة. (مصطفى نجيب، 2006، ص206)

ويرى "هنري فابول" بأن "الخطيط في الواقع يشمل التنبؤ لما سيكون عليه في المستقبل مع استعداد لهذا المستقبل ويعرفه جورج تيري (George Terry):

الخطيط هو الامتياز المرتبط بالحقائق ووضع الفرض بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترنة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (جميل أحمد، 1994، ص134) ومعنى هذا أن المدير - عند قيامه بالخطيط - يستخدم الحقائق والفرضيات المعقولة والقيود ومن هذا كله يقوم بتصور تكوين الأنشطة الازمة وكيف ستتم وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة. ولابد من القول أن الخطيط عملية ذهنية بطبيعتها حيث تعتمد على التفكير الحلاق للمخطط والذي يقوم فيه باستخدام خبراته ومهاراته ومعرفته في بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد حتى يتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها حيث أن خطيط يقوم أساسا على مجموعة من الحقائق التي تم تجميعها وتحليلها ولا يقوم على أساس الخيال والرغبات الشخصية مع أخذها في الاعتبار المجهول والتحوط من حدوثه.

وعند تعريف (الخطيط فلابد أن نفرق بين مفهوم التخطيط والخطة. فالخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه.

أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية والخطة هي التزام بالتبع مسار معين للتصورات في المستقبل وبعدها هنا التمييز لأن هناك الكثير من المديرين الذين يقومون بالخطيط إلا أنهم لا ينتهيون إلى خطط مرسومة ومحددة للتصورات في المستقبل دون خطط يعتبر عديم المعنى.

## 2.1.2. أهمية التخطيط الإداري

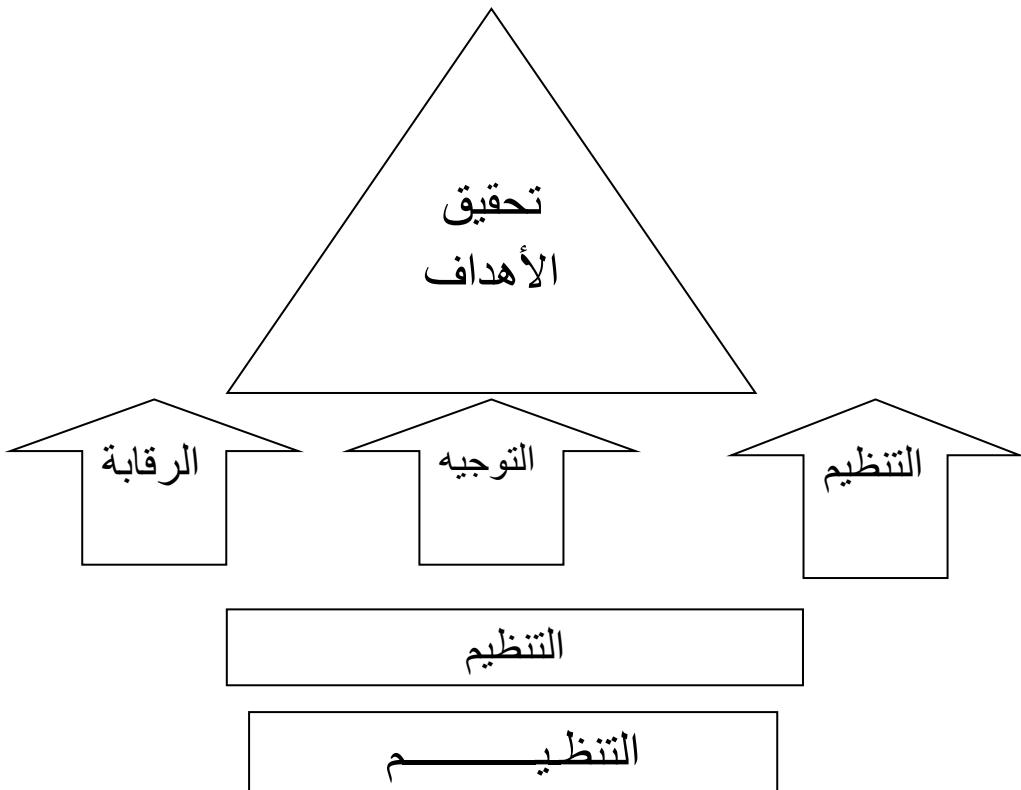
لقد قام عدد من الباحثين بتقصي لأهمية التخطيط في وظائف الإدارة ومدى صلته بنجاح أو فشل المشروعات وقد دلت الدراسات على المديرين الذين يهتمون بوظيفة التخطيط إنما يقودون منظماتهم إلى النجاح وتحقيق الربحية ولذلك يمكن القول أن أهمية التخطيط تعزز الفوائد الكثيرة التي تعود على المنظمات التي تقوم به ومن هذه الفوائد.

- 1- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن لكل فرد من أفراد المجموعة العاملة بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه وبالتالي يؤدي عمله بالصور التي تساعده على تحقيق الأهداف.
- 2- يساعد التخطيط على التعرف وعلى تحديد المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والناجمة عن التحضير للعمل في المستقبل والذي يتصرف بالتغير وعدم التأكيد وبالتالي الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها.
- 3- يساعد على تحديد دقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها. من حيث الكم والنوع حتى يتمكن إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.
- 4- يساعد على تنسيق من الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل بعضها البعض
- 5- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة (أموال، معدات، مواد خام، أفراد....). وبالتالي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- 6- يمكن التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة للنشاط من والعلاقات المتداخلة بينها وعن طريق الواجبات والخصائص وبالتالي تأتي الجهود المبذولة بالقدر الضروري الذي يحقق الهدف المنشود ويتحقق التخطيط تخفيض الجهد غ الملازمة.
- 7- يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابة يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حيث حدوثها.
- 8- يوفر التخطيط الأمان النفسي للعاملين. إذ أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتباط النفسي والاطمئنان لدى العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع إنتاجيتهم.

9- إن التخطيط أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من التنظيم توجيه ورقابة لا يقتصر على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنظمة بل يجب على الوظائف الأخرى للمدير أن يعكس هذا التخطيط ومن ثم فإن المدير ينضم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة وبدون الأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط فإن المدير لن يجد شيئاً لكي ينظمه أو أحداً لكي يوجه، كما أنه لا حاجة له إلى الرقابة.

- فالخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم، التوجيه والرقابة.

**شكل رقم (1) التخطيط أساس التنظيم والتوجيه والرقابة**



**المصدر:** جميل أحمد توفيق، 1978، ص 145

### 3.1.2. مراحل التخطيط وأنواعه

#### أولاً: مراحل التخطيط

يمكن أن تشمل عملية التخطيط على الخطوات التالية:

##### 1- إدراك الفرص (تحديد المشكل):

يجب إلقاء نظرة أولية على فرص المستقبلية الممكنة ورؤيتها بوضوح وبشكل عامل لنعرف أين نقف ونفهم ما هي المشاكل التي يرغب في حالها ولماذا ويعرف ما الذي نتوقع أن نجنيه إذا يتطلب التخطيط علاجاً حقيقياً لموقف الفرص.

### 2- تحديد الأهداف:

إن وضع الأهداف التنظيمية بشكل واضح يعتبر من أولى ضروريات التخطيط خاصة وأن التخطيط يركز على كيفية وصول نظام الإدارة (المنظمة) لهذه الأهداف وبذلك تكون الخطوة الثانية في التخطيط وضع الأهداف وبذلك تكون الخطوة الثانية في التخطيط وضع الأهداف العامة للمنظمة ثم الفرعية الخاصة بكل وحدة إدارية للمدى الطويل وكذلك المدى القصير.

### 3- تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف:

يجب أن يقوم المدير بوضع قائمة البديل المتوفرة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف أن المشكلة هنا ليست في إيجاد البديل وإنما في تقليل عددها والاقتصار على ما يمكن تحليله والاستفادة منه.

إن المخطط (المدير) يجب أن يقوم بعمل اختيار مبدئي حتى يكتشف أكثر احتمالات فائدة.

### 4- تحديد الافتراضات التي يقوم عليها كل بديل:

إن جدواً استعمال أي بديل من البديل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة للوصول إلى الأهداف التنظيمية إنما يعتمد إلى حد كبير على الافتراضات التي تم وضع البديل على أساسها.

### 5- اختيار البديل الأفضل للوصول:

يتم في هذه الخطوة تقييم البديل المختلفة بحيث يشمل تقييم الافتراضات التي وضع على أساسها يجد المدير عادة أن بعض الافتراضات التي وضع على أساسها بعض البديل غير المعقوله ويمن استبعادها هذا الاستبعاد يساعد في تقرير أي الدائر أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.

### 6- وضع مخطط لمتابعة البديل الذي تم اختياره:

لابد من وضع (اشتقاق) خطط فرعية لدعم الخطة الأساس وقد تكون هذه الخطط إستراتيجية أي طويلة المدى كما يمكن أن تكون خطط مرحلية (tactical) أي قصيرة المدى (strategic)

### 7- تنفيذ الخطط:

بمجرد الانتهاء من تطوير الخطط الفرعية تنتج الخطة قdra كبيرة من التسويق والتوافق بين جهاز التخطيط والأجهزة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ الخطة.

ولابد من الإشارة إلى أنه قبل التنفيذ الفعلي للخطة يجب إعداد الموازنات التقديرية اللازمة لتنفيذ البرامج المختلفة للحظة بحيث تبين رقمياً التكاليف أو أبواب الصرف والاتفاق وكذلك الإبرادات موزعة

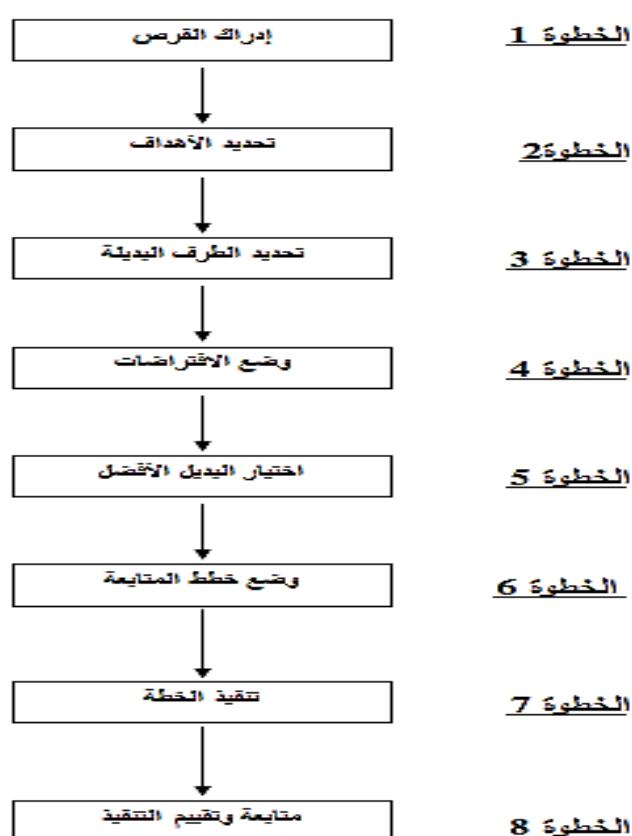
على مختلف أقسام الإنتاج وذلك ليعمل كل قسم في الحدود المقررة له وقد تكون الموازنات أيضا عبارة عن ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

#### 8- متابعة وتقدير عملية التنفيذ:

- بعدهما ينتهي المخطط من وضع الخطة بكافة تفصيلاتها، ويتم اقرارها فإن عمله لا ينتهي بل عليه وعلى الأجهزة التنفيذية متابعة عملية تنفيذ الخطة أولا فأول للتعرف على الصعوبات والمشاكل التي توقف في طريق التنفيذ.

كذلك قد يتم إعداد تقارير دورية على سير العمل وتقدمه وعن مراحل إلى ثم إنجازها وعن الصعوبات التي تعطل سير العمل

**شكل رقم (2) خطوات عملية التخطيط**



المصدر: جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 50.

#### ثانياً: أنواع التخطيط

إن الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط هي وضع الخطط الازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية ولكي تتجه العملية التخطيطية بالكامل فإن الإدارة تتبع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وبوضوح الشكل اللاحق أن كل المستوى الإداري يقوم

## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

بإعداد مجموعة الخطط الخاصة به والمأخوذة من المستويات الأدنى، فتقوم الإدارة العليا بوضع الإدارة الأهداف واتخاذ القرارات الخاصة بكيفية استجابة المنظمة للمخاطر وتقوم الإدارة الوسطى بدورها بترجمة هذه الخطط وهذه القرارات ترجمة مالية وتنظيمية (ترجمتها في صورة أرقام ومعايير مالية وأنشطة ومهام و اختصاصات ومسؤوليات...الخ.

فهي تقوم بوضع نظام من الأهداف والميزانيات الربع والسنوية معتمدة في هذا على الخطط الطويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، هذا بالإضافة إلى قيام المستوى الأدنى في الإدارة الوسطى بتقسيل هذه الخطط إلى خطط شهرية.

وأخيراً تقوم الإدارة التنفيذية (الدنيا) مستوى خط الإشراف الأول بوضع الخطط اليومية والأسبوعية وممكناً أيضاً الشهرية تحت إشراف وتوجيه الإدارة الوسطى.

- وتظهر هذه الأنشطة في الجدول (1):

جدول رقم (1): أنواع الخطط المعدة في ثلاثة مستويات من المديرين		
المحتوى العام	نوع الخطة	المستوى الإداري
• أهداف المنظمة • المهمة الأساسية • الإستراتيجيات الأساسية • الميزانية العامة	التخطيط الاستراتيجي ميزانيات طويلة الأجل	الأعلى: مجلس الإدارة رئيس المجلس ونوابه رؤساء القطاعات
• خطط ربع السنوية • خطط قائمة • ميزانية القطاعات والإدارات.	سياسات قواعد إجراءات ميزانيات متوسطة الأجل	الأوسط: الاستشاريون، مدير الإدارات ومدير الأفرع
• خطط يومية وأسبوعية • ميزانيات الأقسام الوحدات.	برامج جداول ميزانيات قصيرة الأجل	الأدنى: (خط الإشراف الأول) المشرفون رؤساء العمال....الخ

المصدر: فريد الصفي محمد سلطان، علي شرين، 2001، ص 171.

## 2. التخطيط الاستراتيجي

### 2.1. ماهية التخطيط الاستراتيجي

يجدر بنا قبل التعمق في التخطيط على مستوى الإدارة العليا والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي، أن نعرف ما هو المقصود بالإستراتيجية.

اقتصر أول استخدام لمفهوم الإستراتيجية حتى وقت قريب على ميدان العسكري وكان يقصد بها علم وفن مواجهة العدو العسكري.

وحيثنا توسع استخدام هذا المفهوم ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية بحيث أصبحت فناً وعلماً يمارس في الكثير من جوانب الحياة وبالتالي أصبح يعرف هذا المفهوم بأنه استخدام لقوة بأنواعه المختلفة لتحقيق أهداف معينة وفي مجال الإدارة تعرف الإستراتيجية على أنها "الخطة الموحدة الشاملة والمتكاملة يتم تصميمها بغرض التأكيد من تحقيق الأهداف الأساسية المنظمة". (فريد الصحن، 1999،

ص90)

بمعنى آخر في استخدام وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق أهداف التنظيم وفي ميدان التخطيطأخذ مفهوم الإستراتيجية سيسخدم مقرنا ببعض العناصر التي تشمل عليها خطط التطوير الإداري بأشكالها وأنواعها المختلفة.

فأصبحنا نسمع بالأهداف الإستراتيجية مثلاً والتي نقصد بها الأهداف النهائية والكلية أو العامة للخطة وتنميز هذه الأهداف بكونها بعيدة المدى أو طويلة الأجل وتسعى أجهزة التخطيط على مستوى الدولة والتنظيم لتحقيقها من خلال تنفيذ الخطط.

يختلف مفهوم الإستراتيجية عن التكتيك والذي يعتبر في جزوره الأولى أحد المفاهيم العسكرية أيضاً ويقصد بالأسلوب تنفيذ معركة أو حملة عسكرية وإدارتها.

وعلى الصعيد الإداري يعرف على أنه مجموع الخطط والبرامج المرحلية القصيرة المدى التي تساعده في تحقيق مجموعة الأهداف التكتيكية يتم تحقيق هدف استراتيجي. وكذلك من خلال مجموعة خطط أو برامج قصيرة ومرحلية يتم تحقيق أهداف إستراتيجية أو خطة طويلة المدى.

بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى ويستخدم هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على أنه "عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (عثمان محمد غنيم، 1999، ص115)

ويعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (عثمان محمد غنيم، 1999، ص116)

ما يعرف على أنه: " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام المعلومات وضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات في البيئة المحلية والإقليمية العالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف هو اكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها وذلك بتقديم منتج أو منتجات لما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغيير. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص120)

### 2.2.2. أهمية التخطيط الإستراتيجي

للخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسة والهيئات المختلفة وديموتها ونجاحها ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:

- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في التنظيم
- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تحطيمها وتحطيم العائد من استخدامها وتوظيفها.
- التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية والفنية وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لا يجري من أحداث.
- تحقيق التسبيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاثة في تنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بنشاطات التنظيم مما يعمل على زيادة فاعليته وكفاءته.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتوازن والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

### 3.2.2. عناصر التخطيط الإستراتيجي

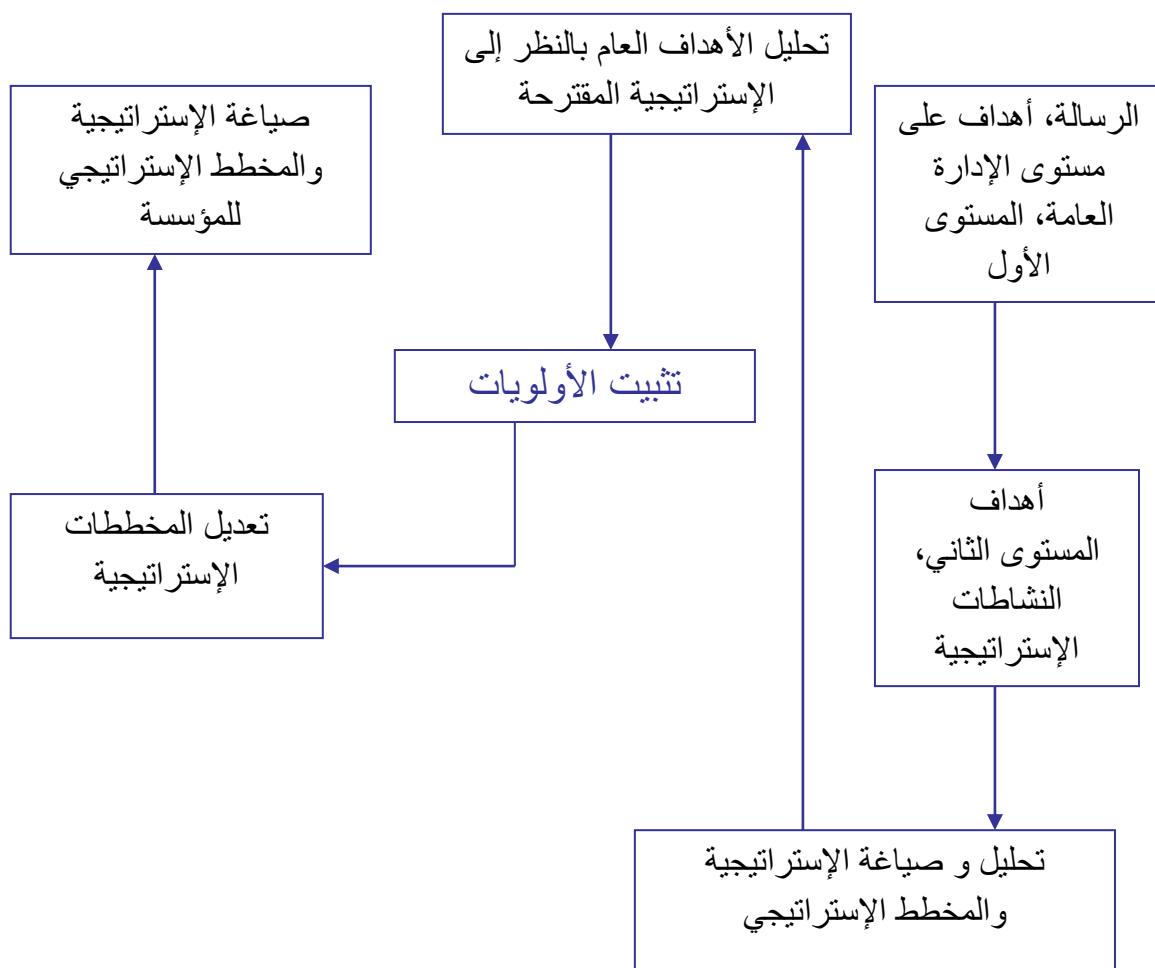
يتكون التخطيط الإستراتيجي من مجموعة عناصر رئيسية هي:

- الإطار العام للإستراتيجية
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم

## الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة وتقييمها و اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ضل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.
- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها
- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الأهداف في ضل الظروف المحيطة.
- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاعما مع التغيرات الناجمة عن القرارات الإستراتيجية.

شكل رقم (3): مراحل التخطيط الإستراتيجي



Source: Raymond.A M: la stratégie de l'entreprise 2 ème edition, 1984, p17.

**خلاصة:**

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

# **الفصل الثالث:**

# **الأداء المتميز**

### تمهيد

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الرياضية والاقتصادية لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهدافة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي تميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

### 1.3. مفهوم الأداء المتميز

لقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح، وتتجدر الإشارة إلى أن الأداء المتميز يتناول مستويين وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المؤسسة، كما أنه يتعدى على الإدارة تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز (والتي تتضمن مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز)، وفيما يلي عرض بعض التعريفات الخاصة بالأداء المتميز:

يقصد بالأداء المتميز على أنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة". (بسام، ص 48)

ويعرف (Privett) الأداء المتميز أنه "السلوك (الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق)". (بسام عبد الرحمن، 2005، ص 49).

كما عرف الأداء المتميز أنه "ليس فقط عدد الوحدات التي ينجزها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي بها عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يتميز بها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة)، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" بداية الثمانينيات من القرن الماضي سلوك المواطن التنظيمية". (علي السلمي، 2002، ص 11)

ويعرف الأداء المتميز بأنه "هو أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد". (جلال سعد الملوك، عبد الرحمن شريف، 2002، ص 132)

كما يعرف على أن الأداء المتميز هو "أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتبعون بإنجاز الموكلا إليهم بشكل استثنائي".  
من خلال التعريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

- الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات.

- الأداء المتميز هو توظيف المعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصيصهم من أجل إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتنتفو على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً.

يشمل الأداء المتميز نشاطات عديدة، فلكي يكون الفرد متميزاً في أدائه ينبغي عليه أن يتتفوق في كل جوانب العمل والسلوك.

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من الإشارة إلى أن مصطلح التميز يشير في مضمونه إلى العلاقة النسبية التي يتم مقارنتها مع مؤشرات أو مستويات أداء معينة، في حين أن السلوك الإبداعي هو المراحل التي تسبق الأداء المتميز.

وتعدد تعاريف التميز يعكس درجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معاً ولهذا خصص مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور جل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري التالي:

**1. الكفاءة:** حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالكفاءة: (كاظم نزار الركابي، 2004، ص 318).

تعرف الكفاءة بأنها "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل المدخلات أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات".

كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة".

أما مدخل العلاقة الإنسانية فقد أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية تحقيق حاجات العاملين، فقد أضيفت عدة مصطلحات مثل العمل الجماعي، روح الفريق، فرق العمل، وقد عبر عن الكفاءة بالمعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

**2. الفعالية:** استمرت الجهود العلمية في محاولات تقليل مفاهيم التميز الإداري حتى توصلت المدخل الحديثة إلى أهمية بيئه الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وظهور مفهوم الفعالية مؤكداً على تحقيق أهداف المؤسسة آخذًا بعين الاعتبار المتغيرات الحاصلة في البيئة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وفعاليتها. (كاظم نزار الركابي، 2004، ص 320)

ومنه يقصد بالفعالية أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على التموذج المستخدم في دراسة المؤسسات". (صالح بن نوار، 2006، ص 84).

وبالتالي نعبر عن الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج الحقيقة}}{\text{الأهداف المسطورة}}$$

وإذا تحدثنا عن التميز فيجب الإشارة إلى إدارة التميز التي تمثل "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة" (عادل زايد، 2006، ص 06)

وفي الأخير يمكن القول أن الجهود الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء الإداري لم تتوقف بل استمرت في محاولات منها لتحديد أمثل لتميز الإداري.

### 2.3. أهمية الأداء المتميز

تتمثل أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية لذلك على المؤسسات التي تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تأخذ المؤسسات تلك المجموعة بعين الاعتبار والتي تتمثل في: (أصوات كمال الجراح، 2012، ص 18).

- أن التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة، أو مؤسسة دون أخرى بل أن التميز مثل الهواء متاح للجميع.
- أن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.
- أن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري.
- أن الأداء المتميز يجب أن يكون متكاملاً ولا يتجزأ.
- أن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدة قصيرة ما، يمكن أن يكون طريقة سريعاً للفشل في مدة تالية.
- أن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري إلا أنه غير كافي لإحداث التميز في الأداء.
- أن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.
- أن الأداء يرتبط بوجود المؤسسات أو تلاشيهما أو انحيازها وبالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمراً طالما بقيت هذه المؤسسات موجودة.

### 3. معايير واستراتيجيات الأداء المتميز

سنطرق في هذا المطلب إلى أهم المعايير المتعلقة بالأداء المتميز وكذا الاستراتيجيات المرتبطة به

**1. معايير الأداء المتميز:**

**1. القيادة:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء).

**2. التخطيط الاستراتيجي:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات).

**3. التركيز على المستهلك والسوق:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

**4. المعلومات والتحليل:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

**5. تنمية الموارد البشرية:** يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).

**6. إدارة العمليات:** يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات الإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

## 7. نتائج الأعمال:

يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحقق في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية)

**2. استراتيجيات الأداء المتميز:** تساعد هذه الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحث العملية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض استراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء فاقت كل التوقعات، ومن المثير للاهتمام أن هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون أقل شيوعاً في مؤسسات أخرى وأهم ثلاثة استراتيجيات هي:

1. التركيز على الأداء الإيجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.

2. تدعيم الاتجاه نحو نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف، والتفاؤل بدلاً من التشاؤم، والنقد الإيجابي والدعم بدلاً من النقد السلبي الهدام.

3. التركيز على الفضيلة، وفلسفة السعادة، وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية الازمة للعمل.  
بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستراتيجية التي تتبنى الاتجاه الإيجابي تقوم بإحياء وتنشيط كل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء. (حسناً حسن عبد المجيد، 2011، ص 58).

#### 4.3. مفاتيح الأداء المتميز

سننطرق في هذا المبحث إلى دوافع ومقومات والمتطلبات التي يجب توافرها من أجل تحقيق الأداء المتميز وكذلك إلى مؤشرات قياس الأداء المتميز وفي الأخير إلى تكاليف الأداء المتميز.

##### - دوافع الأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أن هناك تغير وتحول كبير، حيث تغير التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، كذلك من التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغييرات لتشمل هيكل المؤسسة.

ولهذا لجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التمييز، لأن المؤسسات التي تعتقد فكرا إداريا جاماً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد مجموعة من قوى التميز تتجلّى فيما يلي:

- معدلات التميز السريعة.
- المنافسة
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالجودة.
- تكنولوجيا المعلومات. (عادل زايد، 2006، ص 07).

الأسباب الداعمة للتميز والتي تتمثل في العناصر الآتية:

**1. التغير سريع وثابت:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، "فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية". (عادل زايد، 2006، ص 07). والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كوفا نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعملة والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة غاية فإن بيئه الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة". (يلهادي سعيدة، 2008، ص 133).

2. المنافسة: إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح والآليات السوق، ظهرت معها مفاهيم تدعيم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي خلال هذه الفترة أن تطفو على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضاً، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو التقاقي الذي تعيشه معظم دول العالم، بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، وهذا ما جعل من المؤسسات ضرورة مواجهة نوعاً جديداً من المنافسة ألا وهي منافسة علاجها التميز في الأداء. (عادل زايد، 2006، ص 10)

3. تكنولوجيا المعلومات: إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظراً لاستمرار تدفقه بلهادي سعيدة، ص 134)، ويمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات" وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات.

وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيراً مباشراً على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة.

4. حفظ المكان والمكانة: يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فيقصد بالمكان "هو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها".

ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكوناً مهماً هو المراجعة الداخلية، باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.

ومن أهم أركان "المكان" أي داخل المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر التميز الأساسية ما يلي:

- القوى البشرية.
- الثقافة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي.
- القيادات التنظيمية.

(رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2004، ص 173)

5. تنامي الشعور بالجودة: نظراً للتغيرات السريعة أدى المؤسسات بضرورة البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فبواسطة التميز الذي يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضمن لها البقاء

والاستمرار، ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) بقولهما: "أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري".

### 5.3. مقومات ومتطلبات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مقومات، كما يتطلب توافر عناصر التي تمثل متطلبات الأداء المتميز وفيما يلي تذكر أهم مقومات ومتطلبات الأداء المتميز.

#### أ- مقومات الأداء المتميز:

تتمثل هذه المقومات فيما يلي: (بومدين يوسف، 2006، ص 128).

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويشمل العناصر التالية:

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تحديد عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

2. مؤسسة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.

3. هيكل تنظيمية مرنّة ومتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتعديل والتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق الهياكل التنظيمية، وتتضمن هيكل المؤسسات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

4. نظام متتطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وأاليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة. (مدحت أبو النصر، 2008، ص 119).

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوب وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد وأاليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. نظام متتطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والآليات التخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميته أو توجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وأاليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7. نظام الإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلات مستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقوم النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقدير الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل ومعايير الأداء المقررة.

8. قيادة فعالة تتولى وضعاً لأسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز

#### ب. متطلبات الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توافر العناصر التالية:

1. تصميم العمل بطريقة علمية سلية تحدد الأداء المطلوبة وظرفه والنتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ.

2. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من (مواد - معدات معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع.

3. تغيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتواافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

4. توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.

5. ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتتجدة وتحطي ما قد يصادفه من عقبات.

6. رصد نتائج التنفيذ وتقديرها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه على وفق نتائج التقييم. (سندية مروان سلطان الحالي، 2008، ص 10-08).

وفي الأخير أصبح من الضروري على القيادة تحسين أداء الأفراد العاملين الأقل تميزاً والذين لا يصلون إلى مستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة ومعالجة التصور وزوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف.

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز، ومن متطلبات الداعمة لوصول الأفراد العاملين للأداء المتميز هي:

تقليل ضغط العمل: المقصود بذلك أن الضغط يؤثر سلباً على مستوى أداء الأفراد العاملين.

توفير مناخ تنظيمي ملائم: أي لا بد أن يتسم المناخ التنظيمي بالقيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وكذا المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها

الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل، ونمط القيادة.

**نوعية حياة العمل:** تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء الأفراد العاملين، لذا يجل الاهتمام بتوفير أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، والهدف الأساسي من محاولة تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومحفزة وذات ولاء عالٍ لها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة بالإبداع والابتكار.

**بني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال:** المقصود به الأساليب التي تدرس تقنيات الأفراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسوها ملائمة لهم.

**زيادة الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى أداء الأفراد.

**تعديل السلوك:** إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز، إذ يتم بموجب ذلك تغيير أفعال العاملين وسلوكياتهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة بها، من خلال تحديد القيادة الإدارية لكل نوع من الأفعال واستخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

**بني الأنماط القيادية المناسبة:** يعد النمط القيادي المتبعة من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي. (سندية مروان سلطان الحيالي، ص 10).

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء المتميز والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و إنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

# **الجانب التطبيقي**

# **الفصل الرابع**

## **منهجية**

## **الدراسة**

**تمهيد**

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبني في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

#### 1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسعى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

وهدف الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.
- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.
- معرفة برنامج سير الإدارة.
- التنظيم الهيكلي للمركب الرياضي.
- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.
- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.
- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين لفقراته.

#### 2.4. المنهج المستخدم

ان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتميّز في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مفنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخذاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص 80)

#### 3.4. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جلياً أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

##### 1.3.4. المتغير المستقل:

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **التخطيط الاستراتيجي**.

#### 2.3.4. المتغير التابع:

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: التميز.

#### 4.4. مجتمع وعينة الدراسة

##### 1.4.4. المجتمع:

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدده دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بالمركب الرياضي (القاعة-المسبح) بسيدي عيسى، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بنتائج تعداد الإطارات والموظفين وهو 35 موظف المسجلين لسنة 2025.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استماراة الاستبيان على جميع الموظفين والممثلة في (30) موظف، وذلك مع استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### 5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استماراة الاستبيان: يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكييف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استماراة استبيان المكونة من 20 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بالمركب الرياضي والمقسمة على ثلاثة محاور:

- المحور الأول: لدراسة الوسائل والأهداف دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.
- المحور الثاني: لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.
- المحور الثالث: لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.

## 6.4. الخصائص السيكولوجية لأداة الدراسة

### 6.4.1. صدق أداة الدراسة:

#### أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقييمات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكتورة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذلك إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (6) موظفين وإطارات من موظفي المركب الرياضي تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
0.000	0.782	التحفيز المادي له أثر كبير في الرفع من التميز للمنشأة الرياضية	.1
0.000	0.743	تلعب المصادر المعرفية دورا هاما في تتميم التميز للمنشأة	.2
0.000	0.821	الرقابة تعمل على تسهيل العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة	.3
0.000	0.667	كتابه التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء	.4
0.000	0.743	للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف	.5
0.00	0.876	المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي تطوير للمنشأة	.6
0.000	0.698	يشارك المسؤولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من التميز داخل المنشأة	.7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
0.000	0.842	الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية المتميزة لها .	.1
0.000	0.742	تنسم السياسات الموضوعة من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة .	.2
0.000	0.667	تعمل إدارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على تحقيق التميز للمنشأة .	.3
0.000	0.831	تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مشاكل الأداء.	.4
0.000	0.724	تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة في الخطة في مواعيدها المحددة للرفع من الأداء المتميز بالمنشأة.	.5
0.000	0.787	لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من تحقيق التميز للمنشأة الرياضية	.6
0.000	0.801	لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين .	.7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
0.000	0.702	تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط .	.1
0.003	0.654	تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.	.2
0.003	0.623	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء	.3
0.000	0.760	عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تتمكنها من تنفيذ القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من التميز للمنشأة.	.4
0.000	0.731	القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من التميز للمنشأة.	.5
0.000	0.676	يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي توجهك في العمل	.6

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث صادقة ومتسقة.

#### 2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريشة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخلالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريشة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ		
نتيجة الاختبار	عدد العبارات		محاور	الاستبيان
ثابت	07	0.764	المحور الأول	الاستبيان
ثابت	07	0.769	المحور الثاني	
ثابت	06	0.772	المحور الثالث	
ثابت	20	0.768	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.764 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.769 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.772 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.768 ويضم 20 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه ستطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

## 7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا<sup>2</sup>: للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

## 8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

**1.8.4. الحدود المكانية:** جرت الدراسة على مستوى المركب الرياضي(القاعة-المسبح) بسيدي عيسى ولاية المسيلة.

**2.8.4. الحدود الزمانية:** تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر جانفي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2025/04/20 إلى 2025/04/24، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل بینا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضیح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصیل وتوضیح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مکانی وزماني كما أتنا حددنا كل من مجتمع وعینة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغایة وإنما الغایة هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعده على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

## **الفصل الخامس:**

# **عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

**تمهيد**

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

## 1.5. عرض النتائج

### 1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة رقم (1): التحفيز المادي له أثر كبير في الرفع من التميز للمنشأة الرياضية.

**جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)**

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	2 كا المجدولة	2 كا المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	^30,200	30	80.00	24	موافق
						16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

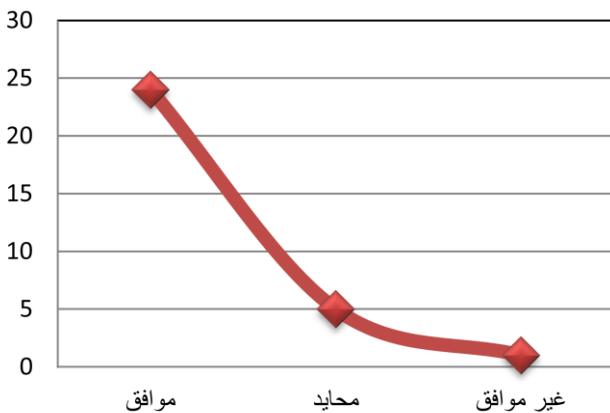
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 30,200<sup>3</sup> وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الشكل رقم (4): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 1.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن التحفيز المادي له أثر كبير في الرفع من التميز للمنشأة الرياضية.



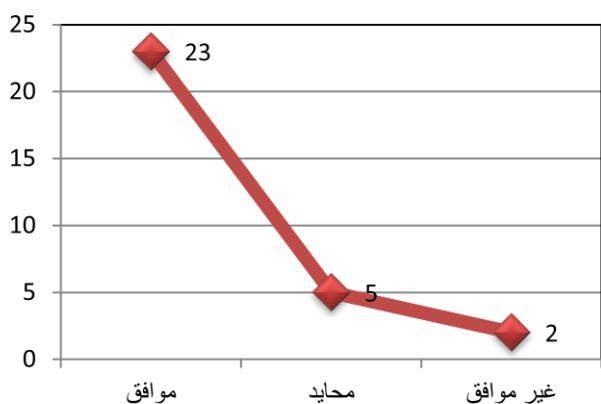
**العبارة (2):** تلعب المصادر المعرفية دورا هاما في تنمية التميز للمنشأة.

**جدول رقم (7):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	25,800 <sup>a</sup>	30	76.66	23	موافق
						16.66	5	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 676.66%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير



الشكل رقم (5): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 2.

موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (ك<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 25,800<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (ك<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تلعب المصادر المعرفية دورا هاما في تنمية التميز للمنشأة.

**العبارة رقم (3):** الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

**جدول رقم (8):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	2 كا المجدولة	2 كا المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	30,200	30	80.00	24	موافق
						16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 30,200<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

**الشكل رقم (6):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 3.

ومنه **نستنتج** أن أفراد العينة يجمعون على أن الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

**العبارة رقم (4):** كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء.

**جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)**

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 16,800	30	66.66	20 موافق
						26.66	8 محابي
						6.66	2 غير موافق
						100	30 المجموع

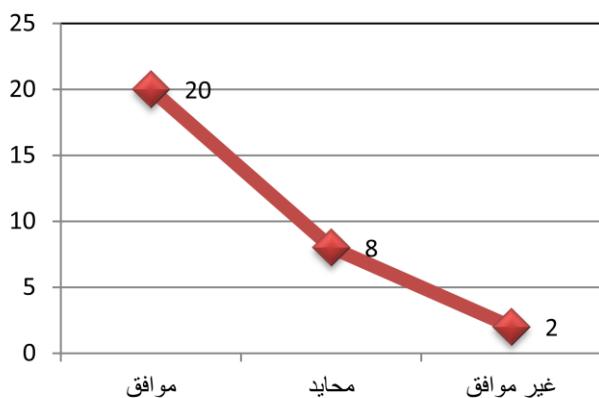
**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%， (محابي) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%， (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%

ولتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (ك<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت <sup>a</sup>16,800 وهي أكبر من قيمة (ك<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر

قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الشكل رقم (7): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 4.



ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء.

العبارة رقم (5): للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	^23,400	30	73.33	22	موافق
						23.33	7	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

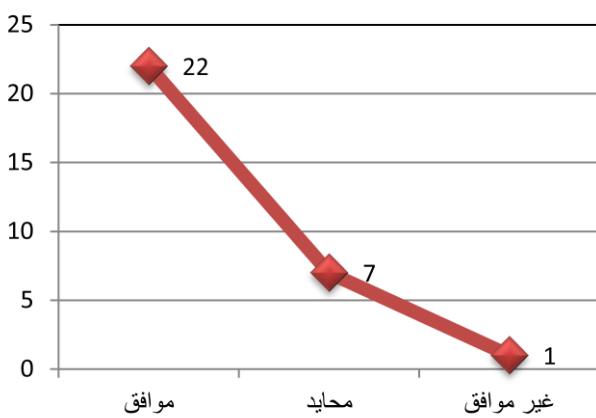
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%， (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%.

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (ك<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 23,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (ك<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الشكل رقم (8): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 5.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.



**العبارة رقم (6):** المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي تطوير للمنشأة.

**جدول رقم (11):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كما المجدولة	كما المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.001	2	5.991	¹13,400	30	63.33	19	موافق
						26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت ¹13,400 وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

**الشكل رقم (9):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 6.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي تطوير للمنشأة.

العبارة رقم (7): يشارك المسؤولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من التميز داخل المنشأة.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	¹18,600	30	70.00	21	موافق
						20.00	6	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00 %، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00 %، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00 %.



الشكل رقم (10): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 7.

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن يشارك المسؤولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من التميز داخل المنشأة.

### 2.1.5 عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

العبارة (8): الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية المتميزة لها.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 21,800	30	73.33	22	موافق
						16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%，

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام

اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت <sup>a</sup>21,800 وهي

أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر

قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن

قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الشكل رقم (11): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 8.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية المتميزة لها.

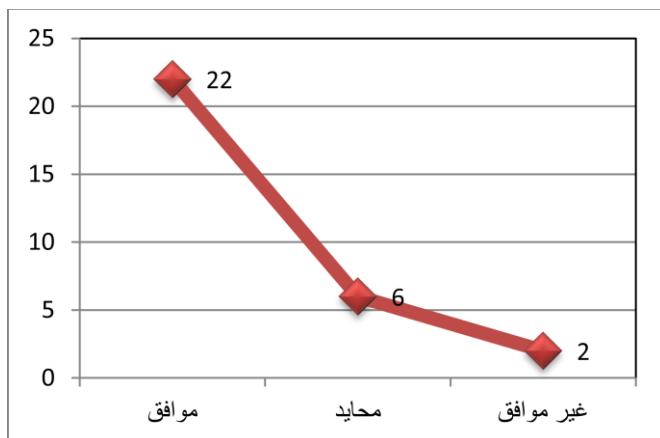
**العبارة رقم (9):** تتسنم السياسات الموضوعة من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة.

**جدول رقم (14):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كما المجدولة	كما المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 22,400	30	73.33	22	موافق
						20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 673.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%， (غير



موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كما<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 22,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كما<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكبر تكرار: موافق.

**الشكل رقم (12):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 9.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تتسنم السياسات الموضوعة من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة.

**العبارة رقم (10):** تعمل إدارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على تحقيق التميز للمنشأة.

**جدول رقم (15):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كما <sup>2</sup> المجدولة	كما <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	^19,400	30	70.00	21	موافق
						23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 67.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%，

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كما<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت ^19,400 وهي أكبر من قيمة (كما<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

**الشكل رقم (13):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 10.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تعمل إدارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على تحقيق التميز للمنشأة.

العبارة رقم (11): تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مشاكل الأداء.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 25,400	30	76.66	23	موافق
						13.33	4	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%， (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%，

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام

اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 25,400<sup>a</sup> وهي

أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر

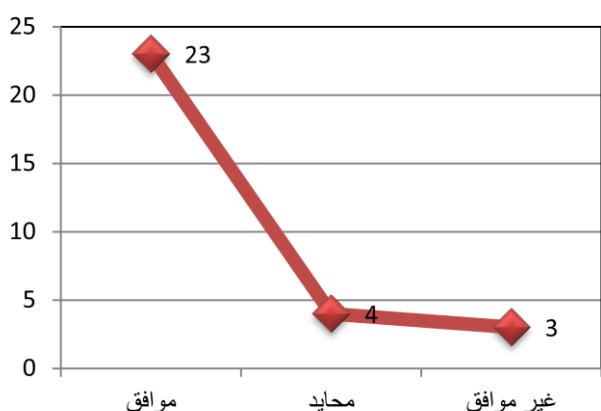
قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن

قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

شكل رقم (14): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 11.



ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مشاكل الأداء.

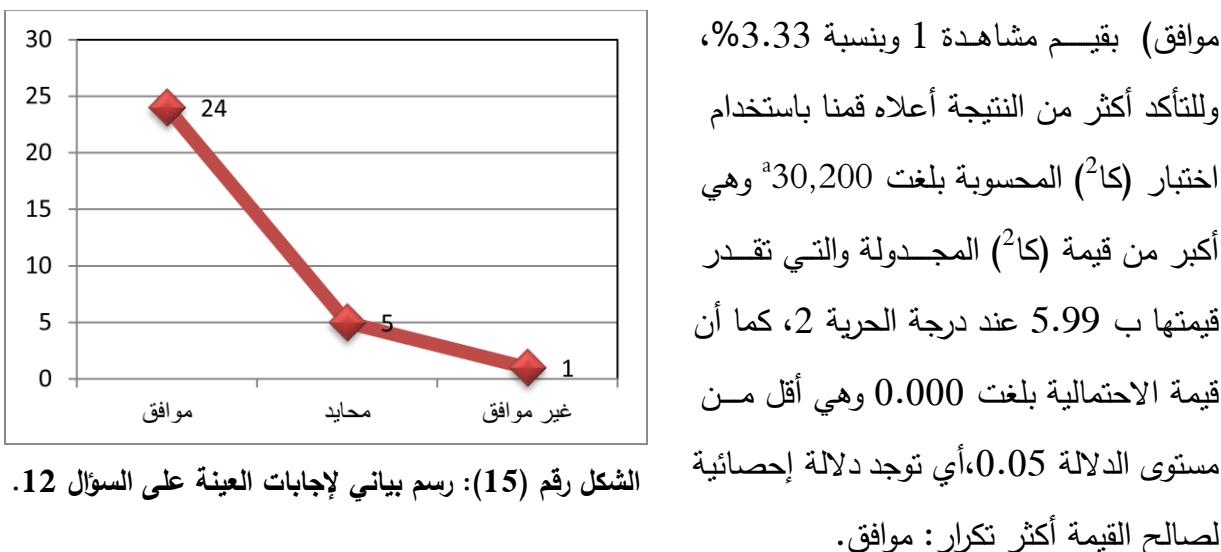
**العبارة رقم (12):** تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة في الخطة في مواعيدها المحددة للرفع من الأداء المتميز بالمنشأة.

**جدول رقم (17):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 30,200	30	80.00	24	موافق
						16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%.



ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة في الخطة في مواعيدها المحددة للرفع من الأداء المتميز بالمنشأة.

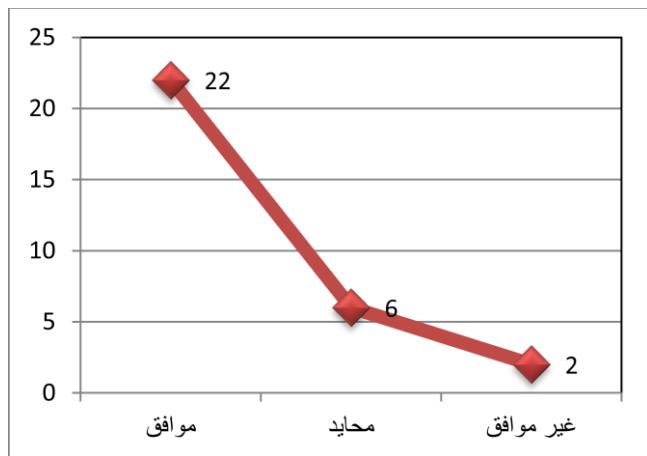
**العبارة رقم (13):** لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من تحقيق التميز للمنشأة الرياضية.

**جدول رقم (18):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	2 كا المجدولة	2 كا المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	^22,400	30	73.33	22	موافق
						20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 673.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%， (غير



شكل رقم (16): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 13.

موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار  $(\chi^2)$  المحسوبة بلغت 22,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة  $(\chi^2)$  المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه **نستنتج** أن أفراد العينة يجمعون على أن لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من تحقيق التميز للمنشأة الرياضية.

**العبارة رقم (14):** لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين.

**جدول رقم (19):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

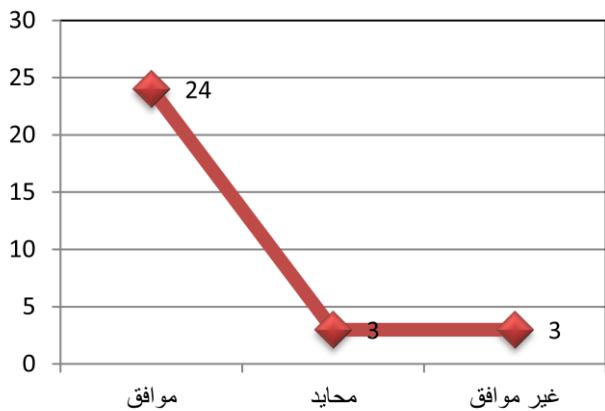
مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كما المجدولة	كما المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	^29,400	30	80.00	24	موافق
						10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 29,400 وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكبر تكرار: موافق.

**الشكل رقم (17):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 14.



ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين.

### 3.1.5 عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:

العبارة رقم (15): تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.001	2	5.991	<sup>a</sup> 13,400	30	63.33	19	موافق
						26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 13,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

الشكل رقم (18): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 15.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط.

**العبارة رقم (16):** تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.

**جدول رقم (21):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كما المجدولة	كما المحسوبة	العينة	النسبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.001	2	5.991	¹15,200	30	66.66	20	موافق
						20.00	6	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

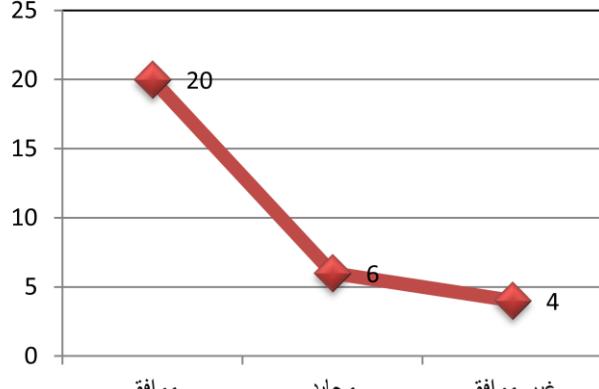
من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%， (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت ¹15,200 وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

**الشكل رقم (19):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 16.

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

ومنه **نستنتج** أن أفراد العينة يجمعون على أن تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.



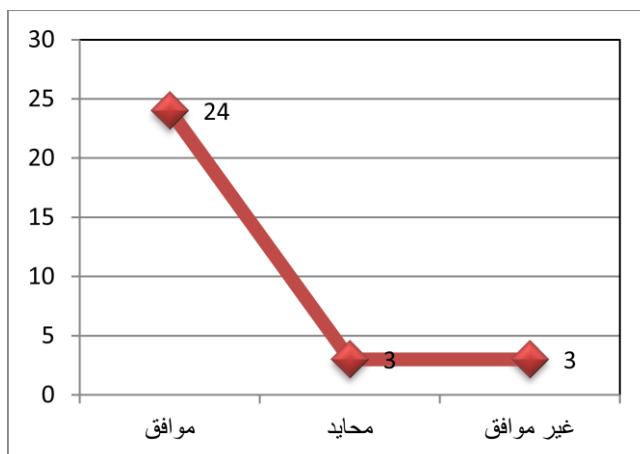
**العبارة رقم (17):** تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء.

**جدول رقم (22):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	2 كا المجدولة	2 كا المحسوبة	العينة	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	^29,400	30	80.00	24 موافق
						10.00	3 محايد
						10.00	3 غير موافق
						100	30 المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， (غير



موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 29,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق.

**الشكل رقم (20):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 17.

ومنه **نستنتج** أن أفراد العينة يجمعون على أن تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء.

العبارة رقم (18): عند وضع الخطة تأخذ الإداره بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكناها من تنفيذ.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	^21,800	30	73.33	22	موافق
						16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%.

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام

اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 15,650 وهي

أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر

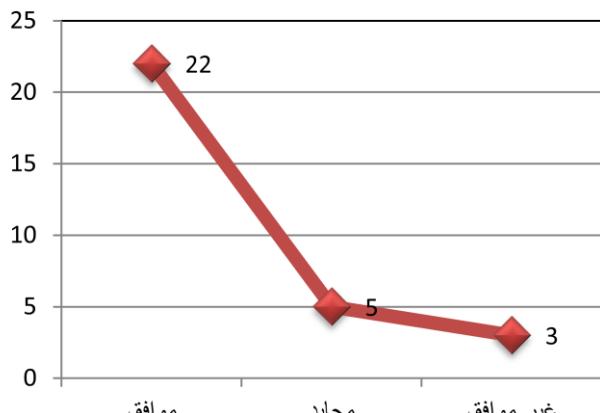
قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن

قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكبر تكرار: موافق.

الشكل رقم (21): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 18.



ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن عند وضع الخطة تأخذ الإداره بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكناها من تنفيذ.

**العبارة رقم (19):** القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعده في الرفع من التميز للمنشأة.

**جدول رقم (24):** يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	2 كا المجدولة	2 كا المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 dal	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 18,200	30	70.00	21	موافق
						16.66	5	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 67.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%，

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام

اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 18,200<sup>a</sup> وهي

أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر

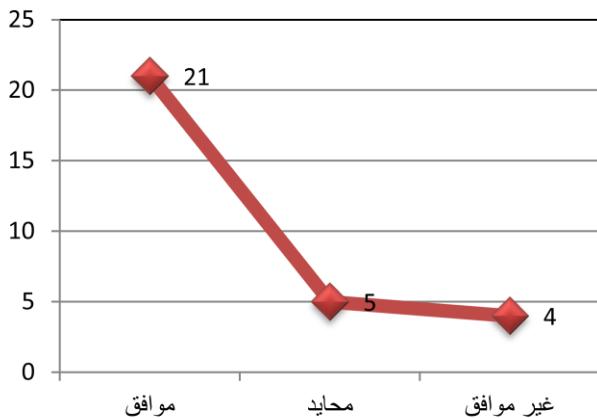
قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن

قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكبر تكرار: موافق.

ومنه **نستنتج** أن أفراد العينة يجمعون على أن القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعده في الرفع من التميز للمنشأة.



**الشكل رقم (22):** رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 19.

العبارة رقم (20): يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي توجهك في العمل.

جدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	$\chi^2$ المجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	العينة	السبة %	النكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	^29,400	30	80.00	24	موافق
						10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (20) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%， (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%， (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%.

وللتتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام

اختبار ( $\chi^2$ ) المحسوبة بلغت 15,650 وهي

أكبر من قيمة ( $\chi^2$ ) المجدولة والتي تقدر

قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن

قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكبر تكرار: موافق.

الشكل رقم (23): رسم بياني لإجابات العينة على السؤال 20.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن يساهم رئيسك المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي توجهك في العمل.

## 2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

### 1.2.5 عرض نتائج الفرضية الأولى (دراسة الوسائل والأهداف دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية) ومناقشة نتائجها:

**جدول رقم (26): لدراسة الوسائل والأهداف دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية**

نوع دالة كا 2	Sig	درجة الحرية	كاي تربيع	الانحراف	المتوسط	رقم
دال احصائية	0.000	2	30,200 <sup>a</sup>	,50401	2,7667	1
دال احصائية	0.000	2	25,800 <sup>a</sup>	,59596	2,7000	2
دال احصائية	0.000	2	30,200 <sup>a</sup>	,50401	2,7667	3
دال احصائية	0.000	2	16,800 <sup>a</sup>	,62146	2,6000	4
دال احصائية	0.000	2	23,400 <sup>a</sup>	,53498	2,7000	5
دال احصائية	0.001	2	13,400 <sup>a</sup>	,68145	2,5333	6
دال احصائية	0.000	2	18,600 <sup>a</sup>	,67466	2,6000	7

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائية لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دالة SIG (0.05)، حيث كانت المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ أقل من مستوى الدالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لدراسة الوسائل والأهداف دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية وهذا حسب أراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بالمركب الرياضي (القاعة-المسبح) بسيدي عيسى.

وهذا ما يتواافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

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

الإشكالية : ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات ؟ أهم النتائج المتوصل إليها : توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين التخطيط ومعامل الارتباط بين 0.3/0.49/0.7 أي هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

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

#### **2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية (دراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية) ومناقشة نتائجها:**

**جدول رقم (27): لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.**

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا2
8	2,6333	,66868	21,800 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ
9	2,6667	,60648	22,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ
10	2,6333	,61495	19,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ
11	2,6667	,66089	25,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ
12	2,7667	,50401	30,200 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ
13	2,6667	,60648	22,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ
14	2,7000	,65126	29,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دل احصائيأ

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيأ لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة SIG (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية. وهذا حسب أراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بالمركب الرياضي (القاعة-المسبح) بسيدي عيسى.

وهذا ما يتواافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

دراسة ماجد عبد المجيد عسيلة (2018) "قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية". والتي تهدف إلى معرفة مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لأداء الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تحصل على النتائج التالية:

- تباعن آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.
- ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وبنسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة.

- ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس.

- الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من أهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.

### 5-3-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة (لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية) ومناقشة نتائجها:

**جدول رقم (28): لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.**

رقم	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا
15	2,5333	,73030	15,200 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيًا
16	2,5333	,68145	13,400 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيًا
17	2,7000	,65126	29,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيًا
18	2,6333	,66868	21,800 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيًا
19	2,5667	,72793	18,200 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيًا
20	2,7000	,65126	29,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيًا

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسلمة المحور الثالث دالة إحصائية لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة SIG (0.05)، حيث كانت المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية. وهذا حسب أراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بالمركب الرياضي (القاعة-المسبح) بسيدي عيسى.

وهذا ما يتواافق مع نتائج الدراسات السابقة لـ:

دراسة سالم العياشي 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجائر العاصمة".

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة المسيلة، هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية التي تتسم ب (العمل الجماعي والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف).

في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، عينة الدراسة تكونت من (50) إطاراً يعملون بمختلف المديريات الفرعية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) الجزائر العاصمة أي عينة مسحية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستعمل أدوات الدراسة استبيان وتوصلت إلى النتائج التالية:

الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتنويعهم بالصلاحيات الإدارية القيام بأداء متميز.  
يتوفر للموظفين فرص التكوين والترخيص بفرض الاحتياك واكتساب خبرات لرفع كفاءة أدائهم.  
تعمل الوزارة على بشكل مستمر على توفير أحدث النظم والتقنيات لضمان السرعة والدقة في إنجاز المهام.

تم الوزارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

يوجد حرص من القائمين على الوزارة للعمل بروح الفريق لأداء المهام.

ينظر المسؤولون إلى الأساليب الجديدة في إنجاز المهام بنظرة تقدير عالية.

### مناقشة الفرضية الرئيسية:

للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق تميز أداء الإدارة الرياضية تم التأكيد من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من معالجة الفرضية الأولى الثانية والثالثة أين نصت على وجود دور كبير للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

## **خلاصة**

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على اتخاذ القرار الإداري والمالي فيها.

# **الفصل السادس**

## **الاستنتاجات**

## **والاقتراحات**

## 1.6. الاستنتاج العام

تدرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تدرج ضمن مجال الإدارة الرياضية الذي يعتمد فيها على دراسة جانب تسخير المنشآت الرياضية ويعالج الطالب موضوع يندرج ضمن التسخير الرياضي والمتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز بالمنشآت الرياضية وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي تنص على الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز أداء الادارة الرياضية، وهذا يدل أن الأساليب التسخيرية المنتهجة في المنشآت الرياضية تعتمد على مقاربات تنظيمية وإستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

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

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

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

## 2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

### 2.6.1. الاقتراحات:

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

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

- أهمية وجود إدارات متخصصة بالهياكل الرياضية وهذا لكي توفر ثقافة التميز لهيئتنا الرياضية.
- وضع طرق أكثر فعالية وإيجابية لصنع القرار بالمنشأة الرياضية.
- تطوير الجانب الإداري بالمنشأة الرياضية من خلال اعتماد تقنيات تكنولوجية جديدة من شأنها أن تقلل من الإجراءات الإدارية التي تنقل كاهل الإدارة القائمة على المنشأة الرياضية بصفة عامة، ومحاولة تحديد مهام الموظفين بدقة، وتجسيد سلوك إبداعي يسهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية على مستوى هذه المنشآت.
- قيام المسؤولين في المنشآت الرياضية بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لتعريفهم بأهمية وداعي تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنشأة الرياضية.

## 2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين ممارسة الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ، والتخطيط الاستراتيجي.
- متطلبات تفعيل الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية.
- أهمية إكساب مديري المراكب الرياضية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية.

**قائمة المصادر والمراجع:**

**1. قائمة المصادر:**

- القرآن الكريم.

1. المنجد في اللغة(1982): الجزء 1، دار المشرق،

**2. قائمة المراجع باللغة العربية:**

أ- الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى (2000): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، مصر، جامعة الإسكندرية.

2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثاً أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.

3. أضواء كمال الجراح(2012): دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، الابداع والأداء المتميز ، جامعة الموصل.

4. جميل أحمد توفيق(1994): إدارة الأعمال دار النهضة العربية، لبنان.

5. رفعت عبد الحليم الفاعوري(2004): الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

6. ذكرياً مطلقاً الدوري(2010): مبادئ وداخلات الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار البيازوري، للنشر والتوزيع، عمان.

7. سندية مروان سلطان الحيالي(2008): دور المنظمة المعرفية في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز ، جامعة الموصل.

8. صفت فرج (2007) :القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر ، ط 6.

9. عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، ط 01 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

10. عثمان محمد غنيم (1999): التخطيط وأسس ومبادئ عامة، ط 1، مصر ، جامعة القاهرة.

11. عصام بدوي(2001): موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر ، ط 1، القاهرة، مصر.

12. علي الدين عبد الغاني محمود(2001): إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. علي السلمي(2002): إدارة التميز ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة.
14. فريد الصحن (1999): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
15. فريد الصفي محمد سلطان، علي شرين (2001): مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
16. كاظم نزار الركابي(2004): الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر ، عمان.
17. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
18. مدحت أبو النصر(2008): الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
19. المصدر: جميل أحمد توفيق (1978): إدارة الأعمال دار النهضة العربية، لبنان.
20. مصطفى نجيب شاويش (2006): الإدارة الحديثة، مصر ، الدار الجامعية.

**ب- رسائل التخرج:**

1. بسام عبد الرحمن يوسف (2005): أثر تقنية المعلومات ورأسمال الفكر في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة.
2. بلهادي سعيدة (2008): تمية الابداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة.
3. جلال سعد الملوك عبد الرحمن شريف (2002): أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

**ج- المجالات والدوريات:**

1. حسناء حسن عبد المجيد (2011): القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد 132.
2. ماجد عبد المجيد عسيلة، 2018، مجلة الابداع الرياضي. مج. 9، ع. 1، جامعة المسيلة.

**3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Raymond.A M: la stratégie de l'entreprise 2 ème edition, 1984.

# **قائمة الملاحق**

جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسخير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

### استماره استبيان للتحكيم

تحية طيبة وبعد: يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستماره التي تدرس:

وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسخير رياضي. آمل من سعادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستماره وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدى الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة. وشكرا

## المحور الأول : لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.

الرقم	العبارة	مدى مناسبة العبارة					مدى ارتباط العبارة بالمحور
		غير مرتبطة	مرتبطة	اري التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
01	التحفيز المادي له أثر كبير في الرفع من التميز المنشأة الرياضية.						
02	تلعب المصادر المعرفية دورا هاما في تنمية التميز للمنشأة .						
03	الرقابة تعمل على تسخير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .						
04	كتابه التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء .						
05	للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.						
06	المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي تطوير المنشأة.						
07	يشترك المسؤولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعده في الرفع من التميز داخل المنشأة						

## المحور الثاني : لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية

الرقم	العبارة	مدى مناسبة العبارة					مدى ارتباط العبارة بالمحور
		غير مرتبطة	مرتبطة	اري التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
01	الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المنشأة تساعده على رفع الفعالية المتميزة لها .						
02	تنسم السياسات الموضوعة من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة .						
03	تعمل إدارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعده على تحقيق التميز للمنشأة .						
04	تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة النقد العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مشاكل الأداء.						
05	تعمل الهيئة على تنفيذ البرامج الزمنية الموضوعة في الخطة في مواعيدها المحددة للرفع من الأداء المتميز بالمنشأة.						

					لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من تحقيق التميز للمنشأة الرياضية	<b>06</b>
					لدى المنشأة توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين .	<b>07</b>

### **المحور الثالث : لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.**

الرقم	العبارة	مدى مناسبة العبارة					مدى ارتباط العبارة بالمحور
		غير مرتبطة	مرتبطة	اري التعديل	غير مناسبة	مناسبة	
<b>01</b>	تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط .						
<b>02</b>	تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.						
<b>03</b>	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء						
<b>04</b>	عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تتمكنها من تنفيذ						
<b>05</b>	القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعد في الرفع من التميز للمنشأة.						
<b>06</b>	يساهم رئيس المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي توجهك في العمل						

جامعة محمد بوضياف - المسولة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتنمية رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي



### استمارة استبيان للتحكيم

تحية طيبة وبعد: يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس:

وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتنمية رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقيام ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدى الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة. وشكراً

إشراف الدكتور:

فروش نواري

إعداد الطالب:

بن ربيع جمال الدين

غير موافق	محايد	موافق	العـارات	
<b>المحور الأول : لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.</b>				
			التحفيز المادي له أثر كبير في الرفع من التميز للمنشأة الرياضية.	01
			تلعب المصادر المعرفية دورا هاما في تنمية التميز للمنشأة .	02
			الرقابة تعمل على تسيير العمل اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .	03
			كتابة التقارير تعد طريقة منظمة لمعرفة مدى تقدم فعالية الأداء .	04
			للقيادة أثر على الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأهداف.	05
			المراقبة ومتابعة عملية التنفيذ تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وهي تطوير للمنشأة.	06
			يشارك المسؤولين داخل المنشأة في تحديد الأهداف الخاصة التي تساعد في الرفع من التميز داخل المنشأة	07
<b>المحور الثاني : لدراسة سياسة المشروع دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية</b>				
			الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارة المنشأة تساعد على رفع الفعالية المتميزة لها .	08
			تنسم السياسات الموضوعة من قبل المنشأة بالمرونة حيث تسمح بوضع الخطط البديلة .	09
			تعمل إدارة المنشأة على توفير بيئة عمل تساعد على تحقيق التميز للمنشأة .	10
			تعمل الهيئة على تحديد النظام الإداري لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك لتجنب مشاكل الأداء.	11
			تعمل الهيئة على تفزيذ البرامج الزمنية الموضوعة في الخطة في مواعيدها المحددة للرفع من الأداء المتميز بالمنشأة.	12
			لتحديد البرامج والسياسات دور مهم في الرفع من تحقيق التميز للمنشأة الرياضية	13
			لدى المنشأة توجيه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط لدى العاملين .	14
<b>المحور الثالث : لتوجيهات الادارة دور في تحقيق التميز داخل المنشآت الرياضية.</b>				
			تشجع إدارة المنشأة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط .	15
			تطلع إدارة المنشأة العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية.	16

			تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع الأفراد العاملين لمناقشة مختلف مشاكل الأداء	17
			عند وضع الخطة تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكّنها من تنفيذ	18
			القرارات والمعلومات المقدمة من الإدارة تساعده في الرفع من التميّز للمنشأة.	19
			يساهم رئيس المباشر بمختلف التوجيهات في تقليل الصعوبات التي تواجهك في العمل	20