



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضة

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية البدنية والرياضية

الإدارة الرياضية

بعنوان

دراسة تحليلية تقييمية للخطة الإستراتيجية لوزارة الشباب و الرياضة للفترة

(2017م-2018م) وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

Analysis and evaluation study of strategic plan in ministry of youth and sport (2017-2018) according to the comprehensive quality criteria

إشراف ا. د. أحمد آدم أحمد محمد

إعداد الدارس : ا. حسن أبكير محمود مهنا

1439هـ-2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإِسْتِهْلَالُ

قال تعالى :

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الاية (105)

الإهداء

إلى والدتي الغالية التي لم تألُ جهداً في تربيّتي وتوجيهي

الإهداء

أبي

إلى النور الذي ينيّر لي درب النجاح

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

الإهداء

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماعته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

الشكر والعرفان

أتقدم الشكر الجزيل الي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، وأتقدم الشكر الجزيل الي كلية التربية البدنية والرياضة ممثله في عميد الكلية وأساتذة الكلية - واعضاء هيئة التدريس بالكلية وقسم الادارة الرياضية والطلاب والعاملين بالجامعة والكلية. والشكر الي الاخوة الرياضيين بالمؤسسات الرياضية المختلفة .

رسالة أبعثها مليئة بالحبّ، والتقدير، والاحترام ...

استاذى د : احمد ادم احمد ، ولو أنني أوتيت كلّ بلاغة، وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر، لما كنت بعد القول إلا مقصراً ، ومعتزفاً بالعجز عن واجب الشكر .

الشكر والعرفان الى أمي و أبي أنتما قلبي التابض حبكما يسري في شراييني كيف لا وأنتما أول من نظرتُ إليهما و أول أصوات سمعتها و أول اسمين نطقت بها شفاتي حبكما في قلبي كملء الأرض بل يطاول عنان السماء ، انتم شمعة دربي وبلسم جروحي .

إلى من سهروا الليالي من أجلي، من أجل راحتي ورسم البسمة على شفاتي إلى من إذا عشتُ الدهر كلّه لن أوفي حقهما إلى من أوصاني ربّي بطاعتها دون معصيته إلى سبب نجاحي وسعادتي في الدنيا والآخرة إلى جنّتي شكراً أمي الحنونة أبي الغالي.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د - ي	قائمة المحتويات ، قائمة الاشكال ، قائمة الجداول	
ك	مستخلص باللغة العربية	
ل	مستخلص باللغة الانجليزية (Abstract)	
الفصل الأول الإطار العام للبحث		
1	المقدمة	1-1
2	مشكلة البحث	2-1
2	أهمية البحث	3-1
3	أهداف البحث	4-1
4	أسئلة البحث	5-1
4	حدود البحث	6-1
4	منهج البحث	7-1
5	مجتمع وعينة البحث	8-1
5	المعالجات الإحصائية	9-1

5	مصطلحات البحث	10-1
الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة		
2- المبحث الاول - التخطيط الإستراتيجي		
8	التخطيط الاستراتيجي	1-2
8	تمهيد	1-1-2
15	التخطيط الإستراتيجي في الإسلام	2-1-2
22	الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي	3-1-2
29	التفكير الإستراتيجي	4-1-2
31	خصائص التفكير الإستراتيجي	5-1-2
33	مزايا التخطيط الإستراتيجي	6-1-2
37	مراحل التخطيط الإستراتيجي	7-1-2
50	البرنامج التقويمي	1-2-2
52	خطوات البرنامج التقويمي	2-2-2
53	تطبيق وسائل القياس	3-2-2
54	خصائص وسمات البرنامج التقويمي	4-2-2
55	اسمات البرنامج التقويمي	5-2-2

56	اخطاء القياس في التربية البدنية والرياضة	6-2-2
65	المؤسسة الرياضية	3-2
65	مفهوم المؤسسة الرياضية	1-3-2
68	نشأة المؤسسات الرياضية في السودان	2-3-2
71	أهداف الهيئات الرياضية في السودان	3-3-2
74	الهيكل التنظيمي لإدارة الرياضة في السودان	4-3-2
74	المؤسسات التي تدير الرياضة في السودان	5-3-2
78	اللجنة الأولمبية السودانية	6-3-2
80	برامج واهتمامات اللجنة الأولمبية	7-3-2
83	مفهوم الإتحاد الرياضي	8-3-2
84	هيئات رياضية قطاعية	9-3-2
85	الهيكل الإداري للإتحادات الرياضية العامة	10-3-2
91	مفهوم النادي الرياضي	11-3-2
93	الهيكل الإداري للأندية الرياضية	12-3-2
94	توجيهات حديثة في ادارة المؤسسات الرياضية	13-3-2
97	إدارة الجودة الشاملة	4-2
97	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1-4-2
101	جزور إدارة الجودة الشاملة	2-4-2
103	اهم نظريات الجودة الشاملة	3-4-2

121	اهمية إدارة الجودة الشاملة	4-4-2
123	اهم رواد الجودة الشاملة	5-4-2
127	أهداف إدارة الجودة الشاملة	6-4-2
128	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	7-4-2
132	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	8-4-2
133	نماذج إدارة الجودة الشاملة	9-4-2
145	معايير إدارة الجودة الشاملة	10-4-2
146	الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة	11-4-2
150	المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة (الجوائز)	12-4-2
	الفصل الثالث	
	3- إجراءات البحث	
158	منهج البحث	1-3
158	مجتمع البحث	2-3
158	عينة البحث	3-3
159	طريقة اختيار العينة	1-3-3
159	أداة جمع البيانات	4-3

159	خطوات تصميم الإستبانة	1-4-3
160	الإستبانة في شكلها النهائي	2-4-3
161	صدق و ثبات الإستبانة	5-3
162	الدراسة الاستطلاعية	1-5-3
162	تطبيق الإستبانة	6-3
162	الآساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	7-3
الفصل الرابع		
عرض مناقشة وتحليل و تفسير النتائج		
163	عرض و تحليل ومناقشة النتائج	4
163	الإجابة على سؤال البحث الأول	1-4
167	الإجابة على سؤال البحث الثاني	2-4
171	الإجابة على سؤال البحث الثالث	3-4
الفصل الخامس		
الإستنتاجات و التوصيات و ملخص البحث		
175	الاستنتاجات	5
178	التوصيات	1-5
179	ملخص البحث	2-5
182	قائمة المراجع	3-5
—	الملاحق	4-5

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	الشكل	رقم
12	أبعاد الاستراتيجية	1
14	عناصر التخطيط الاستراتيجية	2
13	المدى الزمني للخطة	3
26	مراحل تطوير الإدارة الاستراتيجية	4
27	نموذج الإدارة الاستراتيجية	5
40	ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الإستراتيجي	6
44	مراحل صياغة الاستراتيجية	7
48	إرتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم	8
74	الهيكل التنظيمي لإدارة الرياضة في السودان	9
78	هيكل اللجنة الأولمبية	10
93	الهيكل الإداري للأندية الرياضية	11
143	نموذج شوهارث	12
193	نموذج كروسبي لتكاليف المطالبة	13

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	الجدول	رقم
159	توصيف عينة البحث	1
161	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط	2
163	الاجابة على التساؤل الاول	3
167	الاجابة على التساؤل الثاني	4
171	الاجابة على التساؤل الثالث	5

قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	الملاحق	الرقم
_____	الإستبانة في صورتها الأولية	1
_____	استبانة في صورتها النهائي	2
_____	اسماء خبراء تحكيم الإستبانة	3
_____	خطاب إجراء دراسة	4

المستخلص .:

هدفت الدراسة الى تحليل و تقويم الخطة الاستراتيجية للرياضة بوزارة الشباب والرياضة ومدى تطبيق معايير الجودة في الخطة الاستراتيجية للرياضة . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة بلغ عددها (100) فرد ، وإستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج الحزم الاحصائية (الدراسات الاجتماعية و الانسانية لمعالجة البيانات ومن أهم النتائج الأتى: -

- أن التقويم المستمر يقود للتحسين والتطوير

- لا يتم تقويم شامل للخطة.

- ليس هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة

- لا يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة .

- تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة .

- لا تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة (الاستراتيجية الشاملة 2017 -2020 م) اسس ومعايير الجودة الشاملة.

ومن اهم التوصيات .:

- يجب ان تتبع وزارة الشباب والرياضة الاتحادية منهج التخطيط الاستراتيجي مع تطبيق معايير الجودة في وضع خطط (الادارة الرياضية) .

- يجب أن يكون هنالك تقويم كلي و جزئي يشمل جميع الإدارات و الأقسام و الوحدات التي تتبع للأدارة الرياضية بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية .

- الأهتمام بعملية التقويم المستمر و استخدام الاستخلاصات و التوصيات في الخطة الأستراتيجية المقبلة

- عمل معايير قياس و تقويم واضحة لتطوير الخطة الأستراتيجية للرياضة .

Abstract

The present study aim at evaluating and analysis the strategic plan for the sport at national ministry of youth and sport, it also aims at evaluating the degree to which the quality criteria are applied to that strategic plan, The researcher used the descriptive method to the research symbol (100) people, The researcher applied a questionnaire to collect data he also applied the SPSS programs to manipulate collected data.

Results and recommendations;

Results:

1. Progressive evaluation is effective in achieving development and improvement.
2. There is no comprehensive evaluation to the plan
3. Plan evaluation misses clearly stated criteria.
4. Projects, programs and activities addressing the strategic plan are not in implemented according to the light of comprehensive quality criteria.
5. The national ministry of youth and sports claims that the proficient technicians on implementing the comprehensive quality system.
6. The plan of the ministry of youth and sport (the comprehensive strategic 2017 – 2020) does not imply the comprehensive quality criteria and basics.

Recommendations;

1. The national ministry of youths and sports is recommended to follow the strategic planning approach in the line with applying the quality criteria when making sportive administration policies.

2. There should be partial and comprehensive evaluation to all departments, sections and units of the sport administration at the national ministry of youth and sport.
3. Attention should be paid to continuous evaluation to making use of their and recommendations when planning for respective strategies.
4. Developing clear assessment and evaluation criteria in order to improve the overall strategic plan for sports.

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 المقدمة:.

تعد إدارة المؤسسات الرياضية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالرياضة تعد استثماراً ناجحاً يؤتي أكله في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة الرياضية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات الرياضية والشبابية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، لتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، امثالاً لتعاليم ديننا الحنيف، وتطبيقاً لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، يقول تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء " (النمل، آية 88) ، أي ذلك صنع الله، (421 ، البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفاسير، ج 2)، (ويقول صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الألباني، 106 ويعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي دعا إليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على هذه الأرض، عندما وجه خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو عمارة الأرض، وعبادة الله سبحانه "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون"، وحث على التخطيط والإعداد لمواجهة تحديات

المستقبل " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل " (الأنفال،)، الذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة العناصر الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسة كالجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن وغيرها . وقد تطور مفهوم التخطيط ومر بمراحل متعددة في تعريفه واستخدامه حيث عرف بأنه " جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه "، ونلاحظ هنا أن مفهوم التخطيط جاء كأحد مفردات وظائف الإدارة العامة التي تنظم موارد المؤسسات

1-2 مشكلة البحث:.

لاحظ الباحث من خلال عمله في المجال الرياضي ودارسته في التربية الرياضية وعمل في العديد من المجالات الادارية والقيادية الرياضية بوزارة التربية والتعليم الاتحادية ، ومشاركته في أنشطة وورش عقدتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية بالسودان ومعايشته للواقع الرياضي في السودان، ان عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية بوزارة الشباب و الرياضة لا تتم عبر مؤشرات واضحة وعدم مراعاة معايير الجودة في وضع و تنفيذ الخطط ، كما لأحظ أن إدارات الرياضة بالمؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة والمتعددة تضع خططاً تشغيلية وفقاً للاستراتيجية القومية الشاملة للرياضة ، الأمر الذي دفع بالباحث لتقويم هذه الخطة ، لمعرفة ما تم و ما لم يتم تنفيذه ومدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التنفيذ مما له عظيم الاثر علي مستويات الاداء فى كثير من المؤسسات الرياضية فى السودان على الصعيد الادارى والفنى في مختلف الانشطة ، و ايضاً أن هنالك فرقاً واضحاً بين وضع الخطة وتطبيقها علي ارض الواقع .

علي سبيل المثال فبالرغم من ان السودان مؤسس للإتحاد الإفريقي لكرة القدم لأنه وفي الفترات الاخيرة ظل بعيدا كل البعد من الحصول على مراكز متقدمة في المنافسات والبطولات الإفريقية وربما قد يكون ذلك بسبب سوء التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات كرة القدم بالسودان ، وكذلك اصبح واضحا تدنى مستوى الاداء في بعض المؤسسات والاتحادات الرياضية الاخرى مثل إتحادات الالعاب الفردية ، فلقد كانت هذه الاتحادات ذات فعالية كبيرة جدا في الماضي على مستوى السودان وفي كل المحافل المحلية والخارجية الدولية والافريقية والعربية وكان لها إنجاز واضح وملموس ، لكنها الان بعيدة كل البعد من التواجد واحراز التقدم في هذه المحافل .

1-3 أهمية البحث :-

تظهر أهمية البحث في النقاط الآتية :

أ - قد يساعد المسؤولين و متخذي القرار بوزارة الشباب والرياضة للتعرف عن ما تم تنفيذه من الخطة

الاستراتيجية الشاملة (2017-2020) في عامها الاول.

ب - الاسباب التي قادت الي عدم تنفيذ بعض أنشطة وبرامج الخطة

ت- تطبيق معايير الجودة الشاملة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للرياضة

ث- التعرف علي المعوقات التي وجهت الوزارة اثناء تنفيذ الخطة لاستراتيجية للرياضة

1-4 أهداف البحث:.

يهدف البحث إلى:

1- التعرف علي دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الرياضة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية

2- التعرف علي الجودة الشاملة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية

3- التعرف علي اساليب التقويم و التحليل بوزارة الشباب و الرياضة الإتحادية

1-5 أسئلة البحث:.

1- ما دور التخطيط الاستراتيجي للرياضة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية ؟

2- ما دور الجودة الشاملة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية ؟

3- م دور التقويم بوزارة الشباب و الرياضة الإتحادية ؟

1-6 حدود البحث :.

الحد المكان: .: وزارة الشباب و الرياضة الاتحادية/ ولاية الخرطوم

الحد البشري : اقتصر البحث على الاداريين والمديرين واعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب

و الرياضة الاتحادية

- **الحد الزمني:** اقتصر البحث على الفترة الواقعة ما بين 2016 - 2018م

1-7 منهج البحث:.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط

الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، و تطبيق الجودة الشاملة ؛ والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي

أنه يستخدم "الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات،

وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة

لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة " (علام، 2010) ، ومن أدوات المنهج الوصفي الاستبانة حيث

صمم الباحث استبانة تضمنت ثلاث محاور لقياس استخدام الجودة في وضع وتنفيذ الخطة ، ولقياس دور

التقويم بالوزارة ، وقياس اهداف التخطيط الإستراتيجي ، كذلك استخدم أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف تعرف

واقع جودة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة الاتحادية للشباب والرياضة ، من خلال تحليل الأبعاد، ومدى مطابقتها لمعايير الجودة الشاملة التي تضمنتها أدبيات الدراسة

1-8 مجتمع وعينة البحث :-

تألف مجتمع البحث من مدراء الإدارات و رؤساء الاقسام و العاملين فى لجان التخطيط والجودة بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية وعددهم (100) فرداً

1-9 المعالجات الاحصائية .:

- استخدم الباحث:-

الاسلوب الاحصائي المناسب الذي يتمثل في المتوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والدرجات المعيارية (برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية).

1-10 مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية :

- التخطيط .:

يعرف التخطيط بأنه" : عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها" (اللوزي ، 2002 ، ص

(22

وتعرف الباحث إجرائيا بأنه " عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار".

-الاستراتيجية :.

“هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق أفضل النتائج”(السلمي، 2005 ، 100ص)

وتعرف إجرائياً بأنها " اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة "

- التخطيط الاستراتيجي:.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ : (حسين ، 2002 ، ص 169)

الأداء المؤسسي :.

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري ، 2007. ص 90)

- التخطيط في المجال الرياضي:.

هو اقصر الطرق واكثرها ضماناً واقلها تكلفة لتحقيق المستويات الرياضية المرغوبة على وفق الاهداف

المحددة في مختلف انواع الرياضة

- الجودة :.

مجموعة المبادئ والسياسيات والهياكل المنظمة المتميزة باستخدام كافة الموارد المالية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الاداء والخدمات المقدمة وتحقيق معيار الاداء والتحقق من مدى مطابقة الاداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستخدمة.(إجرائي)

- الجودة الشاملة:.

هي مجموعة المبادئ والسياسيات والهياكل المنظمة المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الاداء والخدمات المقدمة لتحقيق اعلي معيار للاداء والتحقق من مدى تطابق الاداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستخدمة⁽¹⁾ - عماد الدين حسن , 2008 , ص 17

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة و المشابهة

1-2- المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

1-1-2 تمهيد :

تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية والادارية أمام التحديات المعاصرة الي السير قدما سعيا للتميز والمنافسة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة علي مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات , لذلك أصبحت الغدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة (الدوري ، 2005: ص 17) .

ولم تكن العولمة كإحدى التحديات هي الدافع الرئيسي لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات ، بل كان هذا الفكر سابقا لهذة التحديات ، حيث بدأ اول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى (غنيم ، 2001 : ص 238) .

وعلي الرغم من ان تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية والادارية بدأ متاخر عن مجال منظمات الأعمال ، إلا انه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبة وفعاليتها ، وللتعرف علي التخطيط الاستراتيجي ، سيطرق الباحث في هذا الفصل إلي

المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ، ثم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية والفرق بينهما .

القسم الاول :.

1- مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي : .

يسعى التخطيط الاستراتيجي الي تحديد التوجيهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا علي التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول اليه ، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج ، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شمولي وقد تناول من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات نورد منها أن " التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل فهو إذن :-

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل
- تصور توجيهات ومسار الشركة في المستقبل
- رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلا
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة (العارف ، 2001م : ص 8) .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج
زمنية مستقبلية وتنفيذها وتابعتها " (غنيم 2001م :238).

ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية Strategy ، وهي
الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من
خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوه بها والتغلب علي نقاط الضعف التي تعاني
منها (السلمي ، 2000 :229) .

ويري (الصرن ، 2002 : ص 229). أن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي
يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة ، وعملية تطوير الاجراءات والعمليات
الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " .

وهناك من يعرفه بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات
وتحديد أهداف المنظمة ، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من
المنظمات (الحملاوي ، 1991م : ص 9).

ويري الباحث انه باستثناء تعريف السلمي الذي تطرق اليه ترابط مفهوم الاستراتيجية
بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، فان
باقي التعريفات ركزت علي التفكير الاستراتيجي في مستقبل المنظمة من خلال معرفة
الوضع النهائي المراد أن يكون عليه شكل المنظمة .

وقد اتفق الصرن والعارف في هذا المجال في حين اعتبر الحملاوي وغنيم التخطيط
الاستراتيجي " بأنه عملية اتخاذ قرارات تحقيق رسالة وأهداف المنظمة وقد استجاب

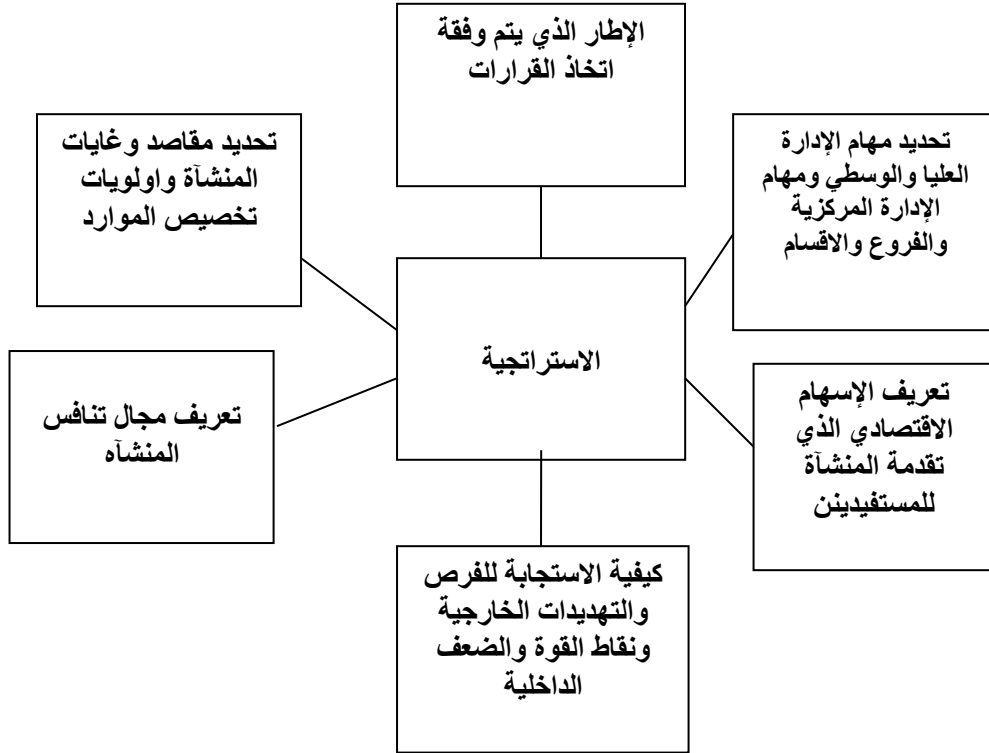
كتاب آخرون لتحديد مفهوم اكثر قريبا للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية نظرا لاهميتها في مجال التربية حيث عرفة (الفراء 2005 م : ص 5) .

" خطة طويلة الأجل (3-5 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة ، والغايات والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها مع الاخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والغمكانيات الحالية للؤسسة "

وقد اتفق الفراء في ربط مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها " والاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تشتمل علي التالي :-

- 1- وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الاجل
- 2- تبيان النمط الذي ينتهجة تدفق قرارات المؤسسة
- 3- تعرف مجال نشاط أو تنافس المؤسسة
- 4- استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

لذا فإن أي مؤسسة تحتاج الي تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية ، وفقا للأبعاد الستة الموضحة في الشكل التالي :



شكل رقم (1)

أبعاد الاستراتيجية (مندورة ، درويش ، 2005)

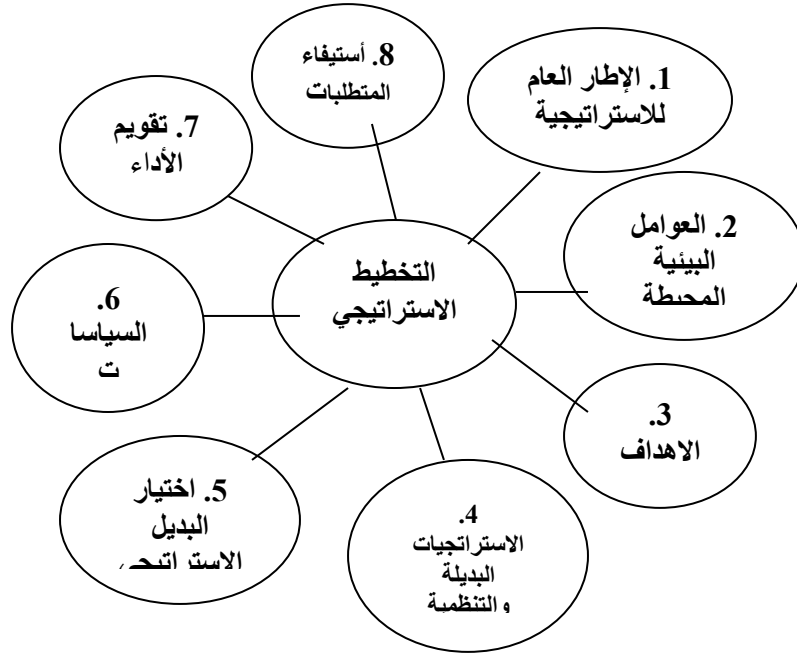
وتعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الاستراتيجية إطارا عاما موحدًا يتم وقف اتخاذ القرارات المتأزمة والمتكاملة ، حيث ان الاستراتيجية هي القوة الدافعية في المنشأة لوضع الخطط ، والاشراتيجية هي اداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث

الغايات بعيدة المدى ، خطط العمل وأولويات تخصص الموارد كما تعطي الاستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة وهي ايضا وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ، ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق علي المشآت المنافسة ، كما تشكل الاستراتيجية توصيفا دقيقا مميزا لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطار نظاميا ومنطقيا لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل ، وأخيرا فإن الاستراتيجية تعرف لنوع الإسهام الذي يمكن ان تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين علي المدى البعيد .

ونجد هنا أن اتفاقا في ربط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي يشير اليه (مندورة ، درويش ، 2005) .

في تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنة " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء علي معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل ، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية ، والتأكيد من تنفيذ الخطط والبرامج المحدد "

والتخطيط الاستراتيجي هو " عملية تحديد توجه (مستقبل) المؤسسة بناء علي نتائج التفكير الاستراتيجي " (الدهدار ، 2006 :ص 71) .



شكل رقم (2) يوضح عملية التخطيط الإستراتيجي (إجري)

وفيما يلي شرحا مختصرا لهذا العناصر :

- 1- وضع الإطار العام لاستراتيجية
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- 3- تحديد الاهداف والغايات .
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة .

6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الاهداف والغايات طويلة الأجل إلى اهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج

زمنية

7- - تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة

وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة .

8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف

المنشأة المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

2-1-2 التخطيط الاستراتيجي في الاسلام :

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط

معلم بارز ووسيلة أساسية ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوتة وتجلت

بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم

الي أهمية فقال تعالي (" وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ") (الأنفال

:60). هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط

والاستعداد لمواجهة امر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنة ، والقوة هناء تفهم

بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأشداء الاقوياء في إيمانهم وأبدانهم كذلك

قوة السلاح بكافة انواعه وذلك كلة لا رهاب عدو الله واعداء الأنسانية ، وحماية امن

المسلمين علي المدى الطويل حتي تحمي دولة الإسلام (عبيدات ، 2001 : ص

247). ومن الآيات التي اعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح ، قوله تعالي ((لكل

جعلنا منكم شرعة ومنهاجا ")) (المائدة : 48) . أي سييلا وسنة وطريقا سهلا واضحا الي المقاصد الاسلامية (الصابوني :ص 524) .

وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضا في احاديث عديدة ، منها الذي اخرجة البخاري بسندة عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : " ثم قال والذي نعسي بيده لا يسالوني خطة رشد ، اقبلوها ودعوني أتية (البخاري : 975) وقولة صلي الله عليه وسلم لأبي بكر : " ولئن تدع أبنائك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس " (مسلم : 435).

ومن الامثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدي الرسول تمثلت في حادثة الهجرة ، وهو ما يمكن بيانه من خلال النقاط الاتية (الدجي ، 2006 : 212) .:

*- استخدامة الأحصاء لعدد جنودة مما يجعله علي بيينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لاتباعة ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله صل الله عليه وسلم فقال : " أحصو لي يلفظ الإسلام ، قال فقلنا يا رسول الله ، اتخاف علينا ونحن ما بين الستمائة والسبعمائة ، قال : " إنكم لاتدرون لعلكم ان تبتلوا " قال : فابتلينا ، حتي جعل الرجل منا لا يصلي الا سرا " (النووي 179) .

*- اسند النبي امر المبيت في فراشة إلي علي بن ابي طالب حيث اعطاة بردتة ليتسجي بها كما كان النبي صل الله عليه وسلم يفعل ذلك .

ويري الباحث أن اهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحة هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط ، وهو ما فعله النبي صل الله عليه وسلم .

كما برزت مهارة النبي صل الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ، حيث وزع الرسول صل الله عليه وسلم قادة جيشة لكي يدخلو كل من الجهة التي حددت لة :

*- سعد بن عبادة وابنة يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية

*- أبو عبيدة بن عامر بن الجراح من جهتها الغربية

*- الزبير بن العوام يقود خليل المهاجرين والانصار ، حيث الحجون لكي يغرر راية المسلمين هناك

*- خالد بن الوليد يدخل مكة بحيث تجمع مقاتلو قريش وحلفائهم وأحابيشهم لمنع القوات الاسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة (الضحيان ، 1986م : ص 89) .

ومجمل القول فأن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الاسلام بل وتباركة الشريعة وتحث علي تطويرة مادام فية نفع الأمة ودينها الحنيف .

التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي:

حتي نهاية عقد الستينات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى **(Long Planing)** والتخطيط الاستراتيجي **(Strategic Planing)** ، ولو ضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين .

فإن من المفيد أن نذكر أن التخطيط الاستراتيجي يقوم علي أربعة عناصر مهمة وهي : (حمامي ، الشيخ ، 1995م : ص 125-126) .

أ- المستقبلية في اتخاذ القرارات :

اي انها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية ، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الارضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر ، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الاهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .

ب - العملية :-

فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لانواع الجهود التنظيمية المطلوبة متي يتم اتخاذها ، ومن يقوم بها ، والعملية مستمرة نظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .

ج - الفلسفة :-

فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة وثقافة واقتناع ينبغي توفيرة لدي القائمين عليه .

د - الهيكل :-

والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية ، والخطط او البرامج متوسطة المدى ، والخطط او البرامج قصيرة المدى

وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الانواع الثلاث ، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا علي تحويل خططها الرئسية الي قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .
وقد اختلف الكتاب خلال تناولهم لمدة التخطيط طويل المدي حيث ذكرت (غنام ، 2006م : ص 1) ، انة التخطيط الذي تزيد مدته عن سبع سنوات ويهدف الي عملية تغيير تربوي في كافة ابعاد النظام التربوي بما في ذلك الهيكلية التعليمية والإدارية وغيرها ، وهو يعمل بموجب المؤشرات المستقبلية (تنبؤ) ، و الاتجاهات التربوية ، وخطط مستقبلية لتحقيق ذلك .

وللتميز بين كل من التخطيط الطويل المدي والتخطيط الاستراتيجي نورد التالي :-
(حمامي ، الشيخ ، 1995م : ص 126).

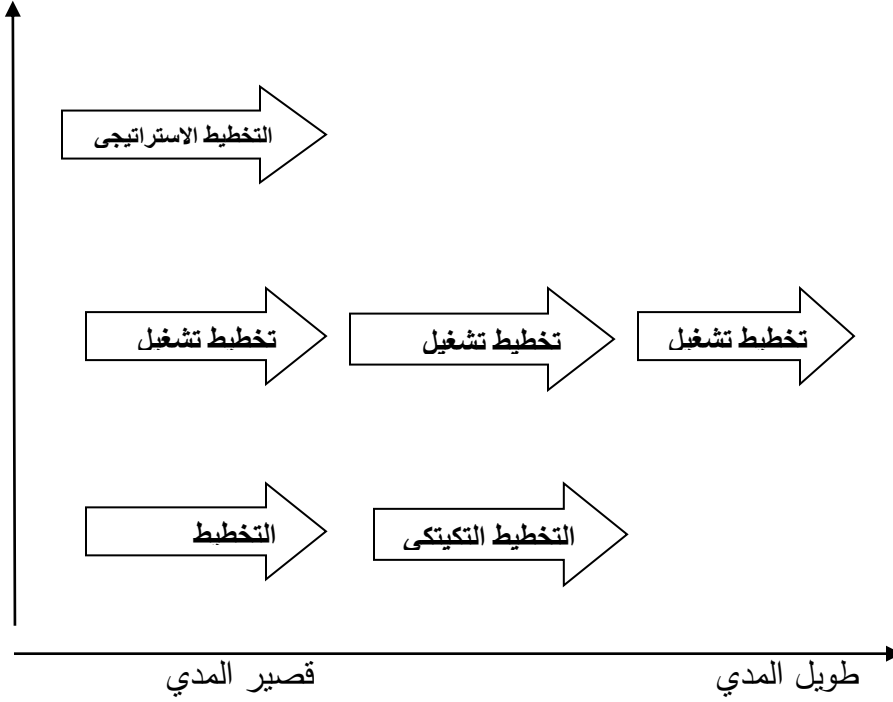
*- التخطيط طويل المدي يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق ، كما أن الإدارة العليا في هذا النوع من التخطيط تفترض بأن الاداء المستقبلي سيكون افضل من الاداء في الماضي ، ولذلك غالبا ما تضع اهدافا متفائلة.
اما في التخطيط الاستراتيجي فلا يفرض ان يكون المستقبل دائما افضل من الماضي او امتداد له ، وعلية فالخطوة الاولى هي تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة ، وهذا ما يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر ، والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات أو ،ابتكارات مهمة ، تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة إحداث تطورات في اداء المؤسسة المستقبلي ، وهذا يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والاساليب .

*- يعتمد التخطيط طويل المدى علي حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمن محدد ، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي علي قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانياتها وجهوده للتمسك بها .

*- في التخطيط طويل المدى يكون علي مرحلة الإعداد والتنفيذ بينما يكون التركيز في التخطيط الاستراتيجي علي مرحلة التفكير والتكوين (الشـرقاوي ، 1987م :ص (34) .

*- التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية اطول من 5 سنوات تصل في مداها إلي عشرين عاما ، ويبني علي أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف لاسيما الأهداف العامة في مدة ما بين 3-5 سنوات (الآغا ، 2005م : ص 8) .

وترتبط انواع التخطيط بصفة عامة بالتخطيط الاستراتيجي بعلاقات متعددة تبعا لاهداف ، للمدى الزمني ، وللبعد الوظيفي ويدل الشكل التالي رقم (3) علي أن التخطيط الاستراتيجي يبقي هو أحد أنواع التخطيط طويل المدى .



شكل رقم (3) المدى الزمني للخطة

(العبد ، 2003م : ص 122)

*مزايا التخطيط طويل المدى:

- 1- تسمح مدته بقدر أكبر من حرية الحركة وإحداث قدر أكبر من التغيرات الجذرية التي قد تصطدم بمعارضة شديد في التخطيط قصير الاجل .
- تتيح هذه المدة وضع أهداف بعيدة توضح الغايات الأساسية للمجتمع ، وتحديد هذه الأهداف من وضع الاستراتيجيات الأساسية الملائمة للوصول إليها .
- 2- وفي التخطيط طويل المدى يمكن علاج المشاكل المتوقعة قبل ان يستفحل ضررها ووضع الاستراتيجيات لحلها .

* سلبيات التخطيط طويل المدى :

1- أن المشكلات اليومية تقل أهميتها فية ، فضلا عن عدم وضوح الرؤيا وخاصة في عصر يتسم بسرعة التطور العلمي والتكنولوجي ، وما ينجم عنه تغيرات عميقة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية .

2- يتطلب التخطيط طويل المدى كوادر متخصصة ومهارات عالية الكفاءة تتولي الإشراف عليه .

3- حدوث الكثير من الاحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تعمل علي تغيير المسار ومن ثم الحاجة إلي تغيير الخطط .

2-1-3 الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين ، تسارعا وديناميكية في المتغيرات البيئية سواء علي صعيد التكنولوجيا أو في السياسة والاقتصاد والتعليم وبرز مفهوم المنافسة بين المؤسسات الحاضرة لهذه المجالات ويمكننا القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دورا حيويا في حياة المنظمات ، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤي ورسم معالم المستقبل ولتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية نستعرض تعريفات الكتاب ورواد الإدارة لمفهوم الاستراتيجية

حيث عرفها كل من :-

(العارف ، 2001م : ص 6) بانها : " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها " ويتضح من التعريف أن الإدارة

الاستراتيجية تركز علي تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث ، والتطوير والتكنولوجيا بغرض تحقيق نجاح المنظمة .

وعرفها (الفراء ، 2005م : ص 5) بأنها : عملية مستمرة غير منتهية تهدف الي الحفاظ علي المؤسسة ككل علي نحو ملائم ، من أجل تعزيز قدرتها علي التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة " .

ويطرق هذا التعريف الي جانب مهم للإدارة وهو الرقابة والمتابعة والتطوير المستمر الذي يأتي نتاجا لعمليات التقويم وفقا لرؤية واضحة وقدرة فائقة للإدارة العليا علي التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ، وهذا يعطي إشارة واضحة الي ان هناك تشابها كبيرا بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمحتوي ، حيث كلاهما يشتمل علي إعداد الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها ، ولكن الاختلاف في تباين الاستخدام لكلا المفهومين بين المنظمات والشركات .

ويعرفها (Glueck, 1989: P:6) بأنها :- " مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل علي إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق اهداف المنشأة .

ويعرفها (David, 1987,P:4) بأنها :- " صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأه من وضع أهدافها موضع التنفيذ " .

اما (خليل ، 1995م ، ص 40) فيعرفها بأنها :- مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز اهداف المنظمة " .

وعرفها كل من (Jauch , Glueck , 1988, P:11) بأنها :- الخطة الموجودة

المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت

لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة ."

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتعريف مجال الإدارة

الاستراتيجية (مرسي ، 2003م: ص 24) .

*- مجال من مجالات الدراسة في علم الإدارة :.

• يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسة ذات التأثير

الجوهري علي مستقبل المنشأة في الأجل الطويل .

• تتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين (اعدد) او تنفيذ (تطبيق) او تقويم (رقابة)

الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز اهداف المنشأة.

ويري الباحث أن الفرق بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط تتكون من مرحلتين متميزتين

ومتراپبتين في ذات الوقن وهما : مرحلة إعداد الاستراتيجية ، ومرحلة تنفيذ

الاستراتيجية .

وقد اشار (المرسي ، 2003م : ص95) بأن مكونات الإدارة الاستراتيجية تتكون من

مرحلتين متميزتين في ذات الوقت وهما: مرحلة إعداد الاستراتيجية ، ومرحلة تنفيذ

الاستراتيجية .

وخلال إعداد الاستراتيجية فان فرق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول الي قرارات

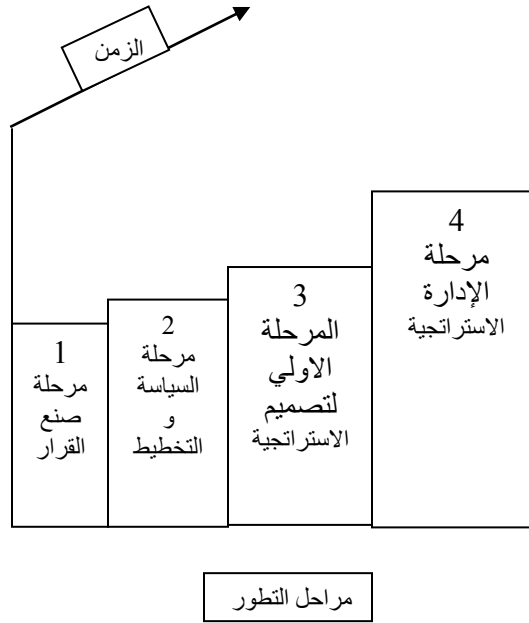
محددة بشأن التوجيهات الاستراتيجية المستقبلية ويستلزم ذلك منة المرور بمجموعة من

المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل : تحديد رسالة المنظمة واهدافها الرئيسية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف علي الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف وتنمية البدئل الاستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الانسب في ضوء الامكانيات المتاحة .

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو احد مراحل الإدارة الاستراتيجية وهو احد مراحل الإدارة الاستراتيجية ، والإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي وهذا الرأي يؤيد ما ذهب اليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية لكنه ليس الادارة الاستراتيجية بعينها ، وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني ايضا ادارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة ايضا ، كما يعتبر أن الادارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل ، وحيث إنها داخلية للخارج ، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبل (ياسين ، 2000م : ص 123) .

كما يؤيد ما ذهب اليه (مرسى ، 2003 : م : ص 27)

في تناولة لمراحل تطور الإدارة الاستراتيجية والتي يبرز فيها التخطيط الاستراتيجي
ضمن هذه المراحل والتي يدل عليها الشكل التالي :



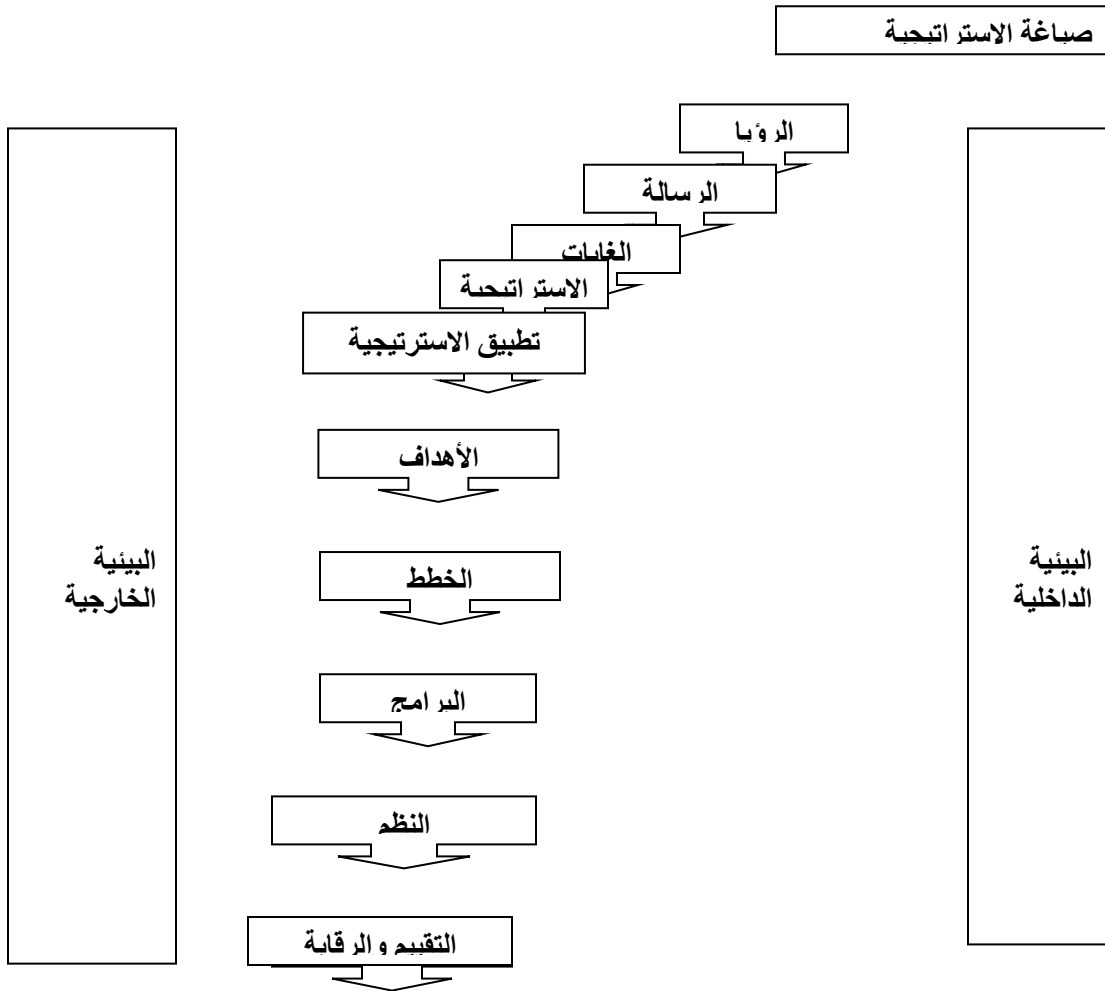
شكل رقم (4) مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

(مرسي ، 2003م : ص 27)

ويتضح من الشكل السابق ان وضع السياسات - وهو من اختصاص الإدارة العليا -
يأتي في المرحلة الأولى والتي يجتمع بناء عليها فريق لتخطيط الاهداف وتصميم
الاستراتيجيات بناء علي المعلومات المتوفرة لديهم ، ثم تطوير هذه السياسات

والاستراتيجيات بناء علي المعلومات المتوفرة لديهم ثم تطوير هذه السياسات والاستراتيجيات الي خطط استراتيجية.

تتناها الادارة العليا وتعمل علي تطبيقها في اطار المرحلة الرابعة وهي الادارة الاستراتيجية ، ولعل الشكل يوضح نموذج الادارة الاستراتيجية بكافى مراحلها .



شكل رقم (5) نموذج الادارة الاستراتيجية

الفراء (2005م : ص 7)

وفي ضوء ماسبق يـري (إدريس والمرسي ، 2002 م: ص 23) أن الإدارة

الاستراتيجية تنطوي علي تسع مهام رئيسية هي : -

- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة ، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وهدفها واهدافها .
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوي ومتغيرات تسود بيئتها العامة.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق اكثر الفرص جاذبية .
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الاجل والاستراتيجيات العامة .
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والافراد.
- تقييم مدي نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبل.

2-1-4 التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي :

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير امرا علي قدر كبير من الأهمية إذا ما اردنا لأعمالنا التميز " وتعد القدرة علي التمييز بين التفكير علي المدى القصير والتفكير علي المدى الطويل ، والتوازات بينهما مكونا أساسيا من مكونات الاستراتيجية ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجية (سلسلة الإدارة المثلي ، 2002: ص 10) .

ويري (الملاء، 2006) ، أن التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة ، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن ، وتحليلها الي عناصر اولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي .

والتفكير الحر يشكل عائقا في وجة التخطيط لانه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد ،

ومن هنا نشأ ما يسمى التفكير الاستراتيجي ، والذي هو مسار فكري محدد لة خط سير واضح خاص بة ولة أهداف محددة وهو (قناة) فكرية تبتث وتستقبل صورا بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول علي نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي نقوم بها سواء في عالم المال او الاعمال ، وان من يخطط لبناء مسجد مثلا يأخذ بعين الاعتبار موقعة وقربة أو بعدة من التجمعات السكنية والتجارية ، واتجاه القبلة فية ، ومدى استيعابة وإمكانية توسعته .

وهذا احد أشكال التخطيط الاستراتيجي حيث يسير التخطيط جنباً الى جنب مع استراتيجية معينة تجعل القائمين يلتزمون في مسار فكري محدد.

والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي ، فالاول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة (منتز برج ، 1995م :ص 175) .

ويعرف التفكير الاستراتيجي هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة ، تقوم علي التفكير الاستراتيجي بانه " ذلك الاسلوب الذي يمكن من خلاله المسئولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والانشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والازمات حتي تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة علي خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة ، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لامكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية علي المستقبل مع عدم إهمال الماضي (المبارك ، 2006م: ص 2) .ويلاحظ ان التعرف اعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي . ويتوافق هذا الرأي مع ما ذهب اليه (السلطان ، 2006م : ص 3-4) في تناولة لمفهومي التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي بانه : " دراسة الواقع بكل ابعاده ومظاهره ، من قوة وضعف ، وتحديات وفرص ورسم رؤي واهداف مستقبلية بناء علي ذلك ، ثم وضع برامج عملية تساعد علي الانتقال الي المستقبل المنشود " اما التفكير الاستراتيجي فهو " ينطلق من التأمل العميق لا استشراق المستقبل

وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية " ويقود التفكير الاستراتيجي المؤسسة لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها الي واقع محققا وضعا أفضل يؤدي الي رفع كفاءتها الداخلية والخارجية ويضيف : بأن للتفكير الاستراتيجي الفاعل مبادئ يقوم عليها وهي :-

- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية
 - التفكير الاستراتيجي يتطلب التزام القيادة
 - التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة
 - التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست رتيبة او منظمة .
- 2-1-5 خصائص التفكير الاستراتيجي (الكبيسي ، 2006م ص 10).

- تفكير افتراضي أو تباعدي (Divergent) لكونة يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ، أو يكشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة ، وهو لذلك يحتاج الي قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الاشياء والمفاهيم وعلاقاتها .
- وهو تفكير تركيبى وبنائى (Synthesizing) يعتمد الادراك والاستبصار والحدس لا استحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه .
- وهو تفكير كلي منظم (System.Thinking) باعتماد الرؤية الشمولية للعالم المحيط .

*- وهو تفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الانسان وطاقات الفعلية علي اختراق عالم المجهول ، والتنبوء باحتمالات ما سيقع ويحدث علي وجوب توظيف المعرفة المتحة والمشاركة في صناعة المستقبل

*- وهو تفكير تنافسي (**Competitive**) يقر انصارة بواقعية الصراع بين الاضداد ويؤمنون بان الغلبة لاصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة وتكمن اهمية التنافس في ادخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد .

والتفكير الاستراتيجي تفكير تطويري من أكثر منة إصلاحية يبداء من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطق من الرؤية الخارجية.

*- ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤي والزوايا وسيتبني الباحث الرأي الذي ذهب بان التفكير الاستراتيجي خطوة اولي ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط التفكير ارتباطا وثيقا كصفة لازمة بالقيادة والمخططين الاستراتيجيين ، لان أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واعاً للظروف المحيطة وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة او مستقبلية ، ثم وضع رؤية وبدائل ، وكل ذلك لا ياتي الا بالتفكير الاستراتيجي .

2-1-6 مزايا التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطور نوعيا لأنواع

التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي مايلي .:

1- أنة عملية متكاملة ومتنوعة الابعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة

تؤدي الي أكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة .

2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي

للمنظمة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الاعمال ولعناصر القوة

والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من وجهة اخري .

3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الوجة ومتنوعة الانشطة تتجاوز

النظرة التقليدية للانماط الأخرى من التخطيط ، فالتخطيط الاستراتيجي ليس

مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص ، وإنما هو اوسع شمولاً

وأغني أبعاداً ، واعمق مستوي من التفكير العقلاني التحليلي ، حيث يتسم بالتفكير

الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات

البيئية (الداخلية والخارجية) . (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين 2001م

ص6).

3- يسعى التخطيط الاستراتيجي الي إيجاد تصور تستطيع من خلاله ان تحقق ميزة

تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز علي المستقبل

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز علي انتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقه
(الاغا، 2005م : ص 65) .

4- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث
في التخطيط (العليا - الوسطي - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطورة
, ويرشده اتخاذ القرارات في العملية الادارية .

5- يعمل التخطيط الاستراتيجي علي التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة علي
نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج
أو الخدمة .

5- يسعى التخطيط الاستراتيجي الي وضع مسارات رئيسية للفعول الاستراتيجي تتمثل
بخطط استراتيجية اقل رسمية وأقل ثباتا ، وأكثر تغييرا وأوسع شمولاً أعمق تحليلاً من
الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق علي ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

يسعى التخطيط الاستراتيجي الي وضع مسارات رئيسية للفعول الاستراتيجي تتمثل
بخطط استراتيجية اقل رسمية وأقل ثباتا ، وأكثر تغييرا وأوسع شمولاً أعمق تحليلاً من
الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق علي ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها

ما ليس من التخطيط الاستراتيجي .:

لقد عرف الخبير بأنه من يتحاشي ما يواجهه من متاعب كثيرة من اجل الوصول الي
الوهم الأكبر الذي يقوم علي ثلاثة أمور خاطئة :

أولها : أن التنبؤ عملية ممكنة .

وثانيها : أن صانعي الاستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع استراتيجياتهم .

وثالثها : أنه بالإمكان صب الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم) . (منيرج ،

1995م : ص 108) . ويرى الباحث أن كثير ممن يمارسون التخطيط يقعون في لبس

بين المفاهيم المتعددة لعملية التخطيط فيجعلون جل مهمتهم إعداد خطط استراتيجية

جديدة محكومة بأهداف وقرارات تعالج مدة زمنية أطول وقد أشار (العبد ، 2003م :

ص 123) . بأن التخطيط الاستراتيجي ليس هو :

1- التنبوء : فالالتنبوء هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل ، أما التخطيط

الاستراتيجي هو محاولة تصوير شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور .

2- تطبيق الأساليب في التخطيط : التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل والبحث

عن الافكار والابتكار والابداع والتعمق في دراسة شخصية المنظمة وثقافتها لبناء

مستقبلها وهي أمور تبتعد عن استخدام الاساليب الكمية .

3- القرارات طويلة الأجل : التخطيط الاستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل

فقط بل هي قرارات حاضرة أيضا . فكثيرا من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها

تؤثر في مستقبل ومصير الشركة.

4- التغلب علي المخاطرة : طالما أن هناك مستقبل مخاطرة غير أن تلتخطيط

الاستراتيجي يساعد الإدارة علي تقييم المخاطرة ، استنادا الي معايير موجودة في

الأهداف العامة ورسالة المنظمة وغيرها .

ويمكن الحكم علي وجود التخطيط الاستراتيجي في أي منشآه من خلال الإجابة علي الاسئلة الشخصية والتي أهمها مايلي (كوثر ، 2006م : ص 4).

أ- ما مدي استخدام المنشآة للأسلوب العلمي الصحيح للتخطيط الاستراتيجي ؟

ب- هل تقوم المنشآة بوضع الرؤية والرسالة ؟

ج- هل يتم فعلا مسح البيئة الخارجية للمنشآة بتحديد الفرص والمخاطر أو التهديدات؟

د- هل هناك نظم معلومات إدارية ذات كفاءة وفعالية لتدعم رسم وتطبيق وتقييم الاستراتيجية ؟

خ- هل يتم اختيار القوي البشرية التي تتلاءم مع وتساهم في تحقيق الاستراتيجيات المرسومة ؟

هـ - هل يتم تخصيص الموارد اللازمة لنجاح الخطة؟ .

و- ما مدي وجود نظام تقويم ورقابة يمكن المنشآة من تقويم الاداء بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب بما يمكنها من تحديد الانحرافات عن الخطط المرسومة وتصحيحها ؟

ك- ما مدي وجود موازنة تقديرية وسياسات وإجراءات وبرامج ومعايير تتناسب مع الخطة الاستراتيجية ؟

من خلال ما تقدم يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو القائم علي التفكير الأبداعي .

الاستراتيجي الذي يرسم المستقبل بالصورة التي يرغب لها أن تكون ولا ينطلق من الرؤية المثالية المستقبلية لتعديل بيئة العمل الحالية للؤسسة .

7-1-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

أ- مرحلة الاعداد :-

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل ، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق ، لابد من الأعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن ان تعترضها ، وللتغلب علي المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي :-

1- تحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

نطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة اخري (المجمع العربي للمحاسبين ، 2001م :ص 6) .

وتصنيف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة الي :-

*- المعلومات التاريخية والتي توضح القيم للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل علي الاتجاهات المستقبلية للظاهرة .

*- المعلومات الحاضرة : وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية ، وهي معلومة قيمة ، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط علي مدي السرعة التي تصل بها الي الإدارة .

*- المعلومات المستقبلية : وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي علي أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها ، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عمومات (السلمي ، 2000 : ص 129-130) .

والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما:-

أ- تحليل البيئة الخارجية Analysis Of The External Environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الامور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف علي الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق ، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق اهدافها الاستراتيجية . وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطرا أو آثارا سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين (الدوري ، 2005م: ص 158) .

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد علي تحديد العديد من النقاط أهمها (المغربي ، 1999م : 109) :-

• **الاهداف التي يجب تحقيقها :** فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة علي وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات .

• **الموارد المتاحة :-** وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد اولية ، رأس مال ، تكنولوجيا ، آلات ، أفراد ،) وكيفية الاستفادة منها ، ومتي يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة .

النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة :-

تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها ، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات ، وطرق التوزيع ومناخدة ، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة ، كما تساعد علي بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة .

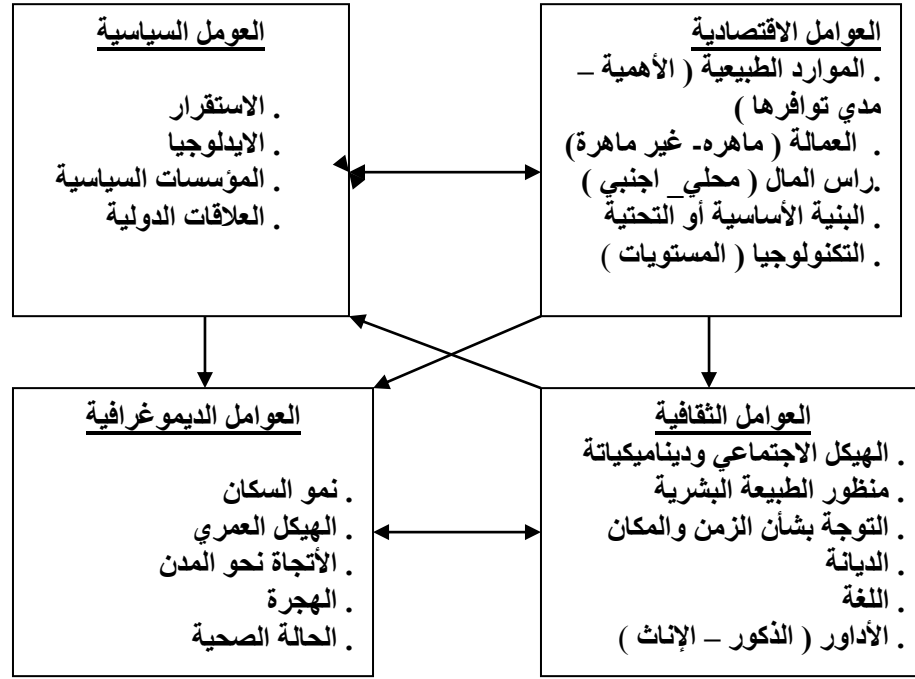
انماط القيم والعادات والتقاليد :- وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها

المنظمة . ويتم تحليل البيئة من خلال خطوتين اساسيتين : (مرسي ، 2003م : ص 115) .

الخطوة الاولى : وتتضمن تقييم بيئة الأعمال الي أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل :

الأقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديموغرافية (السكانية) .

ويوضح الشكل التالي ملخص لعلاقات التفاعل بين هذه العوامل .:



شكل رقم (6)

ملخص العلاقات بين التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي

(مرسى ، 2003م :ص 117)

الخطوة الثانية :

وتتضمن تقسيم لبيئة الاعمال إلي أربعة مستويات :-

- المستوي الاول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول
- المستوي القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة
- مستوي الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة

• تحليل البيئة الداخلية Analysis Of The internal Environment

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية علي داخل التنظيم لتحديد مستويات الاداء ، مجالات القوة ومجالات الضعف . (إدريس ، 2002م: ص 70) .

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد علي اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها ويشير (المغربي ، 1999م :ص 131) .

إلي أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية :

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة
- 2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا
- 4- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتي يمكن التغلي عليها ومعالجتها ، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة .

- 5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) ، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوه الداخلية ، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف .

ويعتبر تحليل **Swot** القائم علي تحليل البيئية الداخلية : العوامل المادية ، والعوامل البشرية ، والعوامل المعنوية . (المغربي ، 1999م : ص 133) يمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها : حساب النسب المالية ، وقياس الأداء ، والمقارنة بالفترات الماضية ، ومتوسطات الصناعة ، ويمكن تطوير عدة انواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية ، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الانتاج وفعالية الإعلان ، وولاء المستهلك (العارف : 2001م : ص 23) .

2- صياغة الاستراتيجية :-

تعرف الاستراتيجية بأنها : " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه علي المدى الطويل ، وهذا يستلزم الامام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفاديا للعثرات المحتملة . وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للاسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك " (سلسلة الإدارة المثلي ، 2002م: ص 6) .

والاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الاجل (العارف ، 2001م: ص 24) .

وتعرف أيضا بأنها " نمط الأهداف ، والاغراض والبرامج وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر ، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية) ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟ (غنيم ، 2005م : ص 459) .

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي : (الفراء
2005م : ص 8) .

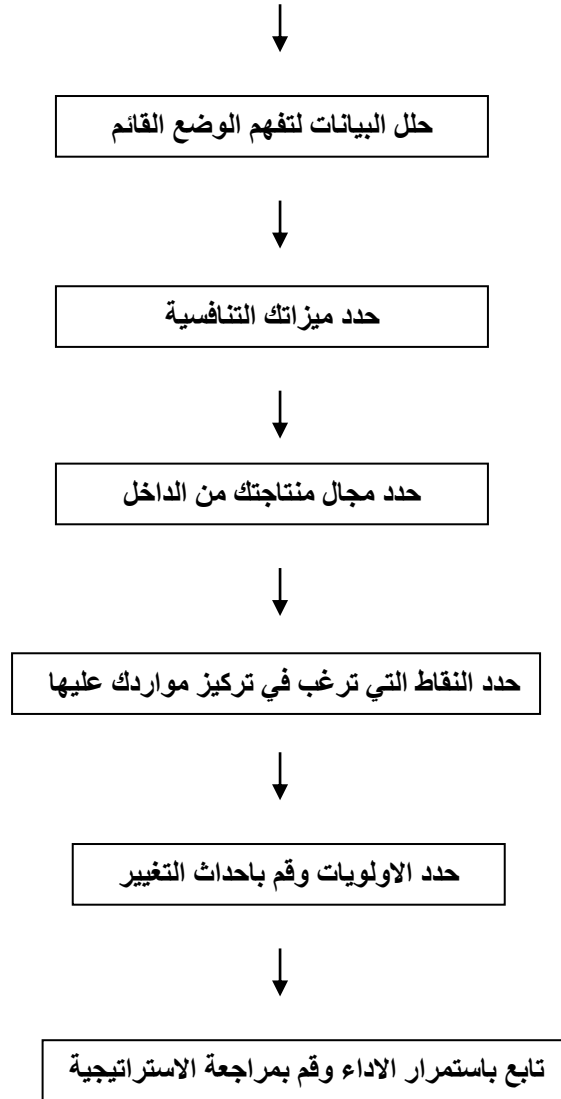
1- تحديد فلسفة المؤسسة ، وغرضها ، ورسالتها .

2- وضع اهداف طويلة الاجل لتحقيق الرسالة .

3- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الاجل

4- وتبدأ صياغة توافر الاستراتيجية بتعريف الطرق العلمية التي تؤدي الي تحليل
المهام الاستراتيجية ، ويضيف الدوري (الدوري ، 2005م : ص 175) أن اختيار
الاستراتيجية يستمد أساسا من نتائج تقييم مصفوفة (SWOT) .

ويساعد توافر الاستراتيجية علي تحقيق الضمان ، والتأكيد من أن القرارات التي يتم
اتخاذها يوميا تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة ، كما يشجع وجود استراتيجية
واضحة جميع العاملين علي العمل سويا لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويحدد الإطار
الاستراتيجي التالي مراحل صياغة الاستراتيجية



شكل رقم (7) مراحل صياغة الاستراتيجية

(سلسلة الإدارة المثلى، 2002م: ص7)

ويذكر (أبو قحف : 2005م: ص 301) ان لأي استراتيجية ركنين أساسيتين هما :
المخاطرة ، ورد الفعل ، ويرتبط الأول بالاستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل ، اما
الثاني فيشير الي ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين) ، وهذه
التصرفات قد تتطوي علي علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تعارضية أو مصالح مشتركة

4- وضع الخطة الاستراتيجية

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

*- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

*- الرؤية الاستراتيجية:.

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق
الاستراتيجية الفعالة ، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الالفاظ واشعارات والعبارات
الجزابة ، ولكنها منهج الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية
أنشطتها المرغوبة ، ومكانتها السوقية المتوقعة .

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بانها : المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في
الوصول اليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، ونوعية القدرات والامكانيات التي
تخطط لتنميتها " (المرسي ، وآخرون ، 2005م : ص 78) .

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف
الحالة الحالية ، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليا في المستقبل ، اما
الرسالة فهي جملة تحديد غاية المنظمة ، ومبرر وجودها ، وتحدد مجال.

عملها والفئة المستهدفة بخدماتها ، فالرؤية هنا إذا حلم أو الهام ، بينما الرسالة عبارة عن غرض .

وعند صياغة الرؤية تضع إطار يلزم اللجوء الي التخيل ، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث علي المدى البعيد ، فالرؤية تضع إطارا عاما لفلسفة الجامعة ، غاياتها ، استراتيجياتها ، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية إنتاجية الجامعة لانها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (إيو الروس ، 2004م: ص 28).

وتري (أخوارشيدة ، 2006م: ص 59) ، أن الرؤية الاستراتيجية تتمثل في رؤية مدير المدرسة والعاملين معة للعمل المدرسي في الاهداف التي يتوقع من المدير تحقيقها في فترة زمنية محددة ، بحيث تحدد هذة الرؤية مستقبل المدرسة ومستواها التعليمي والتربوي والثقافي .

ويختلف الباحث مع التعريف السابق في حصر مفهوم الرؤية بمفهوم الاهداف لأن الرؤية اعم وأشمل من الأهداف ومن خلالها تشتق الغايات والاهداف ، ويؤكد ذلك ما ذهب اليه مرعي من ضرورة استبعاد القيود التالية خلال صياغة الرؤية:

أ- خطأ لتحديد المسبق لما يمكن أن يكون علي المستقبل

ب- خطأ الفصل بين التخطيط الاستراتيجي والخيارات العملية

خطأ الصياغة ، فقد نقتل الحدث الحقيقي من خلال صياغة محدودة مع الرغبة في التعبير عن كل شئ (مرعي ، 1999: 85).

وحتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالوزارة ، يجب مراعاة أن تكون الرؤية :-

1-عامة

2- مختصرة، موجزة، وواضحة .

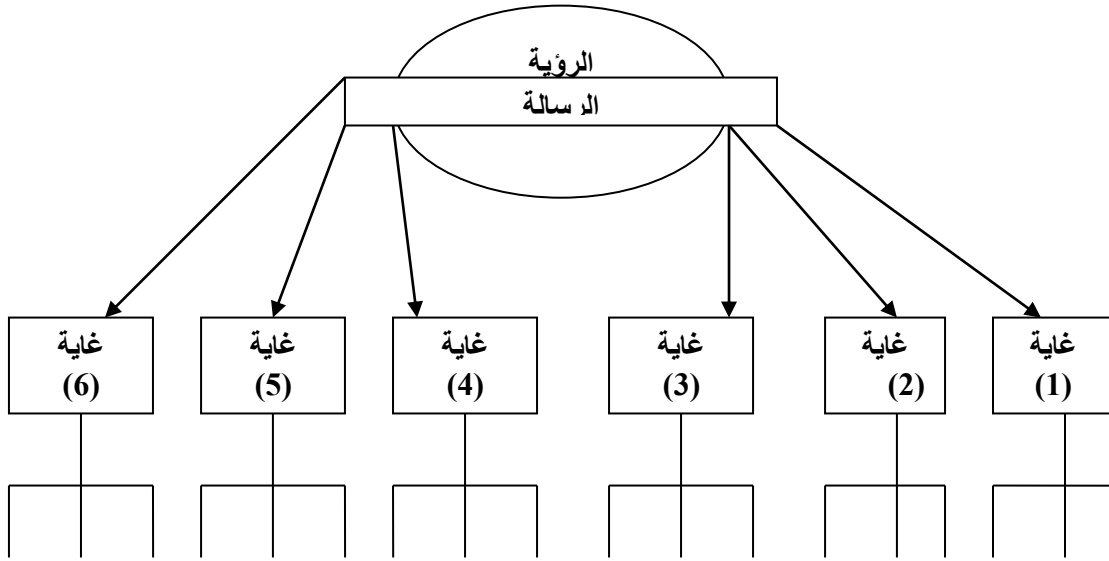
3- مركزة علي مستقبل أفضل .

4- عاكسة لمثل عليا .

ويضيف المرسي بانه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي : تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة . وتحديد التوجة الاستراتيجي المستقبلي وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للاطراف ذات الأهتمام . (مرسي ، وآخرون ، 2002م : ص 103)

وتعتبر الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية للمنظمة ، وتقليل المخاطرة الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة ، مما يخلق خثا للعاملين علي التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية الي واقع عملي ، وتوليد الاقتناع والنتماء للتنظيم والحرص علي تحقيق أهدافه ، كما تحقيق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل ، ولبيان ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم ،

فإن الشكل التالي يوضح هذه العلاقة بشكل تسلسلي :-



أهداف

شكل رقم (8) : ارتباط الرؤية والرسالة بأغراض التنظيم

(المغربي ، 1999:ص71)

خصائص الرؤية الجيدة :-

1- هادفة للنمو : فإذا كان وعي الإنسان قاصرا علي اللحظة التي يعيشها ، فإنه

حتما يفتقر للرؤية ، لأن الرؤية تستشرك المستقبل وتستوجب النمو في حياة

الإنسان ، ولهذا يجب علي أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانيته .

واقعية ومرنة : تقوم علي أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية

لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي .

1- الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي .

2- قابلة للقياس : بحيث يمكن قياس مقدرا التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل

تحقيق غاياتها .

3- محددة بتاريخ : فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبيا بالمقارنة مع الغايات والأهداف

فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما ، ويفضل أن تكون

طويلة الأمد

يجب أن تتكامل مع الرسالة وتغطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه

الرسالة.

المبحث الثاني

1-2-2 البرنامج التقيومي

* - ماهية البرنامج التقيومي:

لبناء وتصميم البرنامج يمكن توضيح بعض المصطلحات المرتبطة بها وهي البرنامج - المنهج - والهدف الغرض والانشطة والحصيلة والبرنامج التقيومي.

1/ البرنامج program:

هو تلك الخبرات التعليمية المتوقعة التي تتبع من المنهج وكل ما يتعلق بتنفيذه، ويشمل الزمن والمدرس والتلميذ والطريقة والإمكانات والمحتوي والتنظيم وطرق التقييم. أن البرنامج يتضمن المنهج مضافاً إليه جميع الطرق والوسائل والنواحي التي تتضمن تنفيذه وتقويمه.

2/ المنهج Curriculum:

هو مجموعة الخبرات التربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية التي تهيئها المدرسة (المؤسسة) لتلاميذها ولأعضائها، داخل المدرسة (المؤسسة) وخارجها بقصد مساعدتها علي النمو الشامل في جميع النواحي وتعديل سلوكهم طبقاً لأهدافها التربوية.

3/ الهدف Alim:

هو غاية مثلي توجيهيه تدفعنا لتحقيق أغراض متتالية مرتبطة بهذه الغاية.

4/ الغرض objective:

هو خطوة لتحقيق الهدف، وهنا ينظر إلي الغرض علي أنه جزء من الهدف، فمجموعة الأغراض تحقق الهدف.

5/ الأنشطة Activities:

هي مجموعة ممارسات حرة أو موجهة تسهم في تنمية وتطوير مهارات وقدرات الفرد.

6/ الحويلة Outcome:

هي تغيرات تم الوصول إليها عن طريق العمليات التربوية.

7/ البرنامج التقيومي program & Evaluation:

هي مجموعة أدوات القياس والتقيوم التربوية والنفسية الشاملة والمتنوعة التي تطبقها مجموعة من المختبرين والمرشدين النفسيين والتربويين والمشرفين الاجتماعيين والمدرسين وفق نظام مرسوم بما يحقق حصول المؤسسة التربوية علي معلومات وبيانات ترتب وتنظم بحيث يستطيع المشرفون علي العملية التربوية أن يستعملوها في اتخاذ انسب القرارات للمتعلمين وللمؤسسة التربوية نفسها، اي ان البرنامج التقيومي يشمل:

1. أدوات قياس.
2. مختبرين.
3. خطة الاختبار والتقيوم.
4. بيانات منظمة.
5. طرق الاستفادة من هذه البيانات

6. علاقات اجتماعية وتفاعل اجتماعي بين هيئة التقويم وبين سائر اضعاء المؤسسة التربوية وبينها وبين مؤسسات اجتماعية أخرى في المجتمع تقتضي طبيعتها وطبيعة العملية التربوية والتقويمية والاتصال بها.

2-2-2 خطوات البرنامج التقويمي:

1/ تحديد الأهداف والأغراض:

تتبع الاهداف التربويه من فلسفه الدوله وامانيها العليا، حيث أن خطورة الأهداف تكمن في كونها موجّهات للقوي والسلوك ومحددات للخطط والبرامج والأساليب والطرق، لذلك يجب بذل اقصي عناية ممكنة في عملية وضع الأهداف.

تتبع أهداف البرنامج التقويمي من أهداف البرنامج العام، إذ تعتمد علي تمويل أهداف البرنامج العام إلي أنماط من السلوك يمكن قياسها.

بعد تحديد الأهداف العامة يلزم تقسيمها إلي مجموعة من الأغراض المثالية التي تهدف في النهاية إلي تحقيق الهدف العام، وهذه الأغراض يجب أن تحول إلي أنماط من السلوك يمكن قياسها.

في ضوء تحديد الأهداف والأغراض يمكن أن تحدد وسائل القياس المناسبة لتقويم هذه الأهداف والأغراض.

2/ تحديد وسائل القياس:

لاختبار وسائل القياس المناسبة هناك مجموعة من المعايير يجب مراعاتها في هذه الاختيار منها:

أ. أن تكون وسائل القياس المختارة ذات ثقل علمي (الثبات، والصدق، والموضوعية).

ب. أ، تكون محققة للهدف منها.

ت. أن تكون قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ث. أن تكون مناسبة لأعضاء المؤسسة من حيث السهولة أو الصعوبة (التمييز) ومن حيث إمكانية وسرعة الفهم.

يجب أن تتم عملية اختيار أدوات القياس بدقة متناهية كما يجب الاستعانة باخصائيين في هذا المجال من داخل المؤسسة أو من خارجها، وخاصة في حالة اللجوء إلي بناء وتصميم اختبارات جديدة.

2-2-3 تطبيق وسائل القياس:

يجب التأكد من تفهم القائمين علي التقويم وأعضاء المؤسسة لطبيعة وشروط ومواصفات أدوات القياس المستخدمة ومن المفضل أن يطبع كتيب يتضمن كل هذه الإبعاد ويوزع علي جميع أعضاء المؤسسة.

يتم تطبيق وسائل القياس المختارة وفق جدول زمني محدد، علي أن يسبق ذلك عمل خطة محكمة تتضمن تنظيم الاختبارات وإدارتها علي أن تتضمن هذه الخطة.

أ- الإجراءات والخطوات المتبعة قبل تنفيذ عملية القياس (إعداد استمارات التسجيل والتجميع وإعداد المكان والأدوات واللجان..الخ.

ب- الإجراءات والخطوات المتبعة اللازمة لتنفيذ القياس.

ج- الإجراءات والخطوات المطلوبة بعد تنفيذ القياس (التجميع ، التفريغ، إعادة الأدوات المخازن).

4/ تنظيم نتائج القياس:

يلي عملية تطبيق وسائل القياس تجميع النتائج وتعريفها في قوائم خاصة وتوثيقها في صورة تسهيل استخدامها بما يكفل سهولة التعامل معها في اي وقت.

2-2-4 ثالثا: خصائص وسمات البرنامج التقويمي:

1/خصائص البرنامج التقويمي:

أ/ الخصائص التعليمية:

1. الكشف عن مشكلات وحاجات وميول واستعدادات التلاميذ يقصد توجيه المنهج تبعاً لذلك.

2. تحدث درجة الاستفادة (الإنجاز أو التحصيل) التي حققه التلاميذ في ضوء ما قدم لهم من خدمات تعليمية، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الحصيلة والأهداف الموضوعية.

3. توجيه العملية التعليمية من جميع الزوايا، بما في ذلك المدرس وطرق التدريس والتدريب والإمكانات...الخ.

ب/ الخصائص التنظيمية:

1. الحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة لتعديل أو تغيير المنهج إذا تطلب الأمر ذلك.
2. الحصول علي المعلومات اللازمة للقبول والتوجيه والتقسيم سواء كان ذلك تعليمياً أو مهنياً.
3. التعرف علي درجة كفاءة المدرس في أداء مهام وظيفته.
4. التعرف علي مدي كفاءة أجهزة المدرس ووسائلها وبيان نواحي النقص فيها.
5. الحصول علي المعلومات اللازمة لكتابة التقارير إلي من يهمله الأمر.

2-2-5 سمات البرنامج التقويمي.

أ/ الشمول:

يجب أن لا يقتصر الهدف من التقويم علي قياس المعارف والحقائق والمفاهيم، بل يجب أن يتعدى ذلك إلي التعرف علي الاتجاهات والميول والتفكير والتوافق الشخصي والاجتماعي وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية.

ب/ الاتساق:

يجب أن يكون هناك اتساق بين البرنامج التقويمي و الأهداف الموضوعية للبرنامج العام، فالتقويم ما هو إلا وسيلة للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه.

ج/ القيمة التشخيصية:

يجب أن يتميز البرنامج التقيومي بالقدرة علي تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف في البرنامج، فتقدير القدرات المختلفة للتلاميذ تعتبر من أهم سمات التقييم.

د/ الصدق:

يجب أن يكون البرنامج التقيومي صادقاً في قياس ما وضع من الجلة.

هـ/ الاستمرارية:

بما أن التقييم عملية مستمرة لذا يجب أن يستمر البرنامج التقيومي باستمرار العملية التعليمية.

و/ التكامل:

يجب أن يتصف البرنامج التقيومي بالتكامل من حيث ضرورة كونه يشمل جميع ابعاد الظاهرة موضوع التقييم، إذ يجب تقسيم الظاهرة وتخصيص أدوات القياس المناسبة لكل قسم منها ثم يلي ذلك تجميع الظاهرة مرة أخرى لإصدار حكم لكي عليها.

2-2-6 أخطاء القياس في التربية البدنية والرياضة:

تلعب اخطاء القياس دوراً هاماً في صدق النتائج التي تسعى عليها، مما قد ينعكس علي الأحكام التي تصورها علي الأفراد، فنتيجة القياس هي الأساس الذي تبني عليه عملية إصدار الأحكام، لذا يجب العمل علي تلاشي (او تقليل) أخطاء القياس بقدر المستطاع ضماناً لإصدار أحكام تعبر عن الواقع تعبيراً صادقاً.

لقد تعددت وسائل القياس وطرقه في مجال التربية البدنية والرياضة وبالتالي تعددت أيضاً ألوان وأشكال الأخطاء الشائعة في استخدامات هذه الأدوات، مما أوجب ضرورة إجراء دراسات عديدة أضحت بكيفية تلاشي هذه الأخطاء أو التقليل من وجودها بقدر المستطاع.

يجب الاهتمام بتجريب الأداة المستخدمة في القياس مثل استخدامها قبل استعمالها للتأكد من سلامتها ودقتها وموضوعيتها في قياس ما نسعي لقياسه. وخصوصاً إذ كنا بصدد استخدام نتائج القياس في إصدار أحكام علي قضاياها أهميتها وخطورتها.

أخطاء القياس الشائعة في مجال التربية البدنية والرياضة:

أ/ أخطاء في إعداد وصناعة أدوات القياس:

قد تكون الأخطاء كامنة في الجهود التي بذلت لإعداد أدوات القياس أو تصنيعها كذلك هناك أخطاء محتملة في الترجمة إذ كان المصدر أجنبي.

قد يمكن الخطأ في الصياغة الرديئة للاختبار مما قد يسبب حدوث أخطاء في التفسير أو الفهم مما يفتح المجال لظهور أخطاء في التطبيق.

هناك احتمال حدوث أخطاء في صناعة الجهاز أو في تركيبه مما قد يؤثر علي نتائج الاختبار عند التطبيق.

ب/ أخطاء الاستهلاك:

هناك إمكانية حدوث أخطاء نتيجة لكثرة استخدام هذه الأجهزة (مثل ضعف اليات أو غيرها).

ج/ أخطاء عدم الفهم:

قد يمكن الخطأ في قدرة القائمين بتنفيذ القياس علي الفهم الصحيح لمواصفات ومكونات أدوات وأجهزة القياس المستخدمة وخاصة في حالة استخدام أجهزة معقدة، والفهم الخاطئ سوف يتبعه بالضرورة تطبيق خاطئ.

د/ أخطاء عدم الالتزام بتعليمات وشروط الاختبارات وخاصة الثانوية منها:

عدم التزام المحكمين بالشروط والتعليمات المرفقة بأدوات القياس يوجد إمكانية عالية لظهور أخطاء في القياس، كما أن هناك بعض المحكمين الذين لا يولون أهمية للشروط الثانوية لأدوات القياس (كمراعاة درجة حرارة الجو أو سرعة الرياح) مما قد ينشأ عنه تجميع لأخطاء صغيرة قد تكون في مجملها خطأ جسمياً يؤثر تأثيراً مباشراً علي النتائج.

هـ/ أخطاء عدم التزام بالتسلسل الموضوع لوحدات أداة التقييم:

تبرز هذه الظاهرة عند استخدام أدوات للتقييم علي شكل بطارية مثل بطارية اللياقة البدنية التي تتكون من مجموعة من الاختبارات يقيس كل منها مكوناً .

من مكونات اللياقة البدنية ومن المعروف أن ترتيب وحدات هذه البطارية محددة وفقاً لأصول معينة تم استخلاصها اثناء تصميمها نظراً لما يتطلبه أداء هذا الاختبار من جهد يكون له تأثير كبير علي الاختبارات التالية له.

مما سبق يتضح أن عدم الالتزام في تنفيذ الاختبار بالتسلسل الموضوع يسمح بظهور اخطاء جسمية في القياس.

خ/ أخطاء عدم الالتزام بتوحيد ظروف القياس:

للوصول إلي نتائج معبرة بصدق عن مستويات الأفراد يجب توحيد جميع الظروف المحيطة بعملية القياس مثل درجة الحرارة والأجهزة المستخدمة ونوهية منفذي القياسات والحالة المزاجية للمختبرين، هذا علاوة علي عوامل الضبط التجريبي التي يجب مراعاتها بدقة من حيث ضبط المتغيرات التي قد تؤثر علي الظاهرة موضوع القياس، ونتيجة لإهمال هذه العوامل يتعرض القياس لظهور العديد من الأخطاء.

و/ أخطاء الفروق الفردية:

لقد اوضحت نظرية الفروق الفردية أن الأفراد يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم وهذه الاختلافات قد تؤدي إلي ظهور تباين في تقديرات المحكمين، فمثلاً كثيراً ما نلاحظ في قياسات أزمنة اللاعبين في اختبارات العدو أو الجري وجود اختلافات بين محكمين يقومان بالقياس للاعب واحد لذلك يعتبر هذا النوع من الأخطاء من أكثر أخطاء القياس انتشاراً في مجال التربية البدنية.

ف/ أخطاء التقدير الذاتي:

في الاختبارات التقديرية يكثر ظهور هذا النوع من الأخطاء إذ يتم تقدير الأداء بمقدار ما يترتبط بذات الفرد القائم بالقياس ورغم وجود شروط دقيقة لمواصفات الأداء في مثل هذا النوع من الاختبارات إلا أن هذا النوع من الأخطاء يمكن حدوثه.

فمن المعروف أن تقدير الأفراد للأمور يرتبط بالذات خصوصاً إذا قلت موضوعية أدوات القياس المستخدمة فمثلاً من العوامل التي تعتبر مرادفة للتقدير الذاتي معرفة المحكم بنوعيه الأداء الذي يقوم به اللاعب، فقد معرفة أحد الحكام بطبيعة الحركة التي يقوم بها اللاعب محدودة ، حيث يكون محكم آخر علي درجة عالية من الدراسة بهذه المهارة.

فما يترتب عليه من غير شك أن تقدير كل منهما للحركة سيكون مختلفاً عن الآخر، وهذا بالطبع سينعكس علي التقدير الموضوع للأداء ومن المعروف أن مثل هذا النوع من التقدير موجود بكثرة في العديد من ألوان وأنشطة التربية البدنية مثل الجمباز والتمرينات والعروض...الخ.

ب/ التصنيف الثاني لأخطاء القياس:

يعرف محمود فتحي (عن بعض المراجع) تصنيف آخر لأخطاء القياس يتضمن ثلاثة اتجاهات هي:

1-أخطاء رتيبه

2-الغلطات.

3-أخطاء عشوائية.

1/ الأخطاء الرتيبة:

هي تلك الأخطاء التي تتكرر عند تكرار التجربة (القياس) وينقسم إلي:

أ/ الأخطاء الآلية (أخطاء أجهزة القياس نضمها):

ترتبط هذه الأخطاء بعدم دقة التصنيع وتجميع الأجهزة المستخدمة في القياس، مثل الترويح الخاطئ والاحتكاك في مفردات الجهاز الداخلية وعدم اكتمال خصائص مرونة العناصر الحاسة وغيرها من العوامل ، ويمكن أن تزال هذه الأخطاء جزئياً عن طريق ضبط الجهاز .

ب/ أخطاء التركيب:

ينتج هذا النوع من الأخطاء نتيجة للتركيب الخاطئ للجهاز وتركيب المجهاد بدون ميزان التسوية الأفقي والرأسي أو نتيجة بالجهاز حدوث تغير في النابغي (الزيزك) والرقود (الأغشية) وغيرها من الأجزاء، وكذلك يحدث تغير في مقاييس أجزاء آلية نقل الحركة الخاصة بالجهاز، كما قد يمتد التأثير إلي المقاومات الكهربائية للموصلات والخصائص المغناطيسية للمواد وغيرها.

ج/ الأخطاء الذاتية:

تتوقف هذه الأخطاء علي الخصائص الشخصية للإنسان الذي يقوم بقراءة الجهاز .

د/ أخطاء الطريقة:

تنتج عن وجود عيوب في نفس طريقة القياس أو من عدم المعرفة لكاملة لجميع الظروف المصاحبة للقياس.

والأخطاء الرتيبة أما أن تكون ثابتة أو متغيرة، فالأخطاء الثابتة تحتفظ بمقدارها وإشاراتها طول مدة القياس (مثل خطأ تدرج المدرج) وتتقسم الأخطاء المتغيرة إلي أخطاء متوالية وأخطاء دورية.

*- أما الأخطاء المتوالية فهي تلك الأخطاء التي تتزايد أو شافعي طوال فترة القياس (مثل انخفاض فولت البطارية التي تقوي الجهاز)

*- والأخطاء الدورية: هي الأخطاء التي يتعتبر مقدارها وأشارتها دورياً (الأجهزة ذات المؤشر الذي يقع دوراته في مركز قرص التدرج)

من الضروري قبل أي قياس الكشف عن المصادر المحتملة للأخطاء الرتيبة واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالتها أو تحديدها وفي أغلب الحالات يكون إجراء حساب الأخطاء الرتيبة صعباً.

2/ الغلطات:

هي تلك الأخطاء التي تؤدي تؤدي إلي تشوية واضح لنتائج القياس وتنتج هذه الأخطاء علي سبيل المثال بسبب القراءة الخاطئة من التدرج أو التسجيل الخاطئ لنتائج القياس، أو التوصيل الخاطئ لدائرة الجهاز وما إلي ذلك. ويجب حذف القياسات التي تتضمن غلطات من سلسلة القياسات.

3/ الأخطاء العشوائية: (العفوية):

هي تلك الأخطاء التي لا تخضع لأيّة علاقات قانونية معروفة وتظهر نتيجة تأثير عوامل عضوية في عملية القياس (اهتزاز الجهاز وتأثير المجالات المغناطيسية الخارجية - التغيرات الفسيولوجية في حواس الملاحظ) تتكشف الأخطاء العشوائية عن طريق تكرار قياس الكمية الواحدة بنفس الأجهزة في ظروف واحدة.

ولا يمكن إزالة الأخطاء العشوائية بالطرق التجريبية أو الحسابية وحساب تأثير الأخطاء العشوائية في نتيجة القياس يكون عن طريق قياس الكمية الواحدة عدة مرات، وتحليل سلسلة القيم الناتجة تستخدم قوانين نظرية الاحتمالات وطرق الأحصاء الرياضي التي يتم بواسطتها حساب تأثير الأخطاء العشوائية في نتيجة القياس.

ثانياً: مشكلة التقاضي عن الخطأ الثابت:

يعتقد البعض أن ثبات الخطأ علي جميع الأفراد الذين عليهم القياس قد يكون مبرراً للتقاضي عنه، فمثلاً إذا كان هناك خطأ ما في جهاز الدنيا موثير عند قياس قوة العيقة مما ينتج عنه انخفاض في معدل الناتج عن القياس الصحيح بمقدار كيلو جرامين، فإن هذا الرأي يري إمكانية التفاعل عن هذا الخطأ ما دام موحداً علي جميع الأفراد الذين يتم القياس عليهم.

قد يكون هذا الرأي قريباً من الصواب إذا كان الهدف من الاختبار هو تحديد الترتيب النسبي بين الأفراد كأن يوضع (محمد) قبل (احمد) في الترتيب وهكذا، ولكن للتقاضي

عن هذا الخطأ غير مقبول إذا كان الهدف تحديد مستويات أو معايير لأن القياس في هذه الحالة لا يعبر تعبيراً صادقاً عن المستويات الصحيحة للأفراد، كما أن المستويات المحددة في وجود هذا الخطأ لا يمكن مقارنتها بمستويات أقرانهم ممن استخدموا جهاز صحيحاً في القياس كما أن لا يمكن أن يكون لرقم الذي يقل عن المستوي الحقيقي للفرد مرعاة لليأس أو الأحباط أو عدم الثقة بالنفس.

المبحث الثالث

2-3 المؤسسة الرياضية

2-3-1 مفهوم المؤسسة الرياضية :-

المؤسسة الرياضية بمفهومها العام هي البيئة التي تعمل فيها الإدارة بمعنى أنه لا يمكن ممارسة العملية الإدارية دون وجود لمؤسسة تمارس فيها , فالعملية الإدارية في المجال الرياضي تمارس من خلال مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التي تنظم وفقاً للقوانين والتشريعات الرياضية التي تنظم أوجه النشاط وعلاقة المنظمة بهذه البيئة قد تتخذ شكل التكامل أو التنافس. وبما أن طبيعة المجتمعات المحيطة بالمنظمات الرياضية هي أنها دائمة التغيير لاعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية , فإن الإدارة الناجحة لأي منظمة رياضية هي الإدارة التي تتميز بالحس التنبؤي للمتغيرات المحتملة والقادرة على التكيف في أقل وقت ممكن (كمال درويش وأشرف عبد المعز أبوالنور، 2000م، ص 41)

وتلعب الإدارة الرياضية دوراً أساسياً في تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها خاصة فيما يتعلق بالموارد اللازمة لنشاط المنظمة وحشد الرأي العام المؤيد والداعم لنشاطها . (طلحة حسام الدين وعدله مطر 1991م ص 91)
المؤسسات الرياضية هي "مؤسسات يُنشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من الجوانب كافة ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متمشياً مع أهدافه" (محمد عبد العظيم محمود ،

خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية ، (أطروحة
دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 2006 ، ص 33 .)

وتعتبر المؤسسات الرياضية مؤسسات تربية تهدف الى إعداد الشباب والاهتمام بالنشئ ورعايته في ضوء
السياسة العامة للدولة. 1 - "راشد عطا الله" (2006)
تعريف المؤسسة الرياضية:

وتعرف المؤسسة الرياضية على انها تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي
كمهنة تتمدد أهدافها وترتبط بطبيعة الانشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد
العلاقات المتفاعلة بين هذه الانشطة ومؤسسات المجتمع الاخرى (محمد عبد العظيم
محمود ، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية ،
(أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 2006 ، ص 33 .)

وفي هذا يشير (دافت روبرين /Daft.Roobing) إلى أن المؤسسة الرياضية "هي
تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة ، تتحدد أهدافها بطبيعة
النشاطات التي تمارسها تلك المؤسسة ، والعلاقات المتفاعلة بين تلك النشاطات

ومؤسسات المجتمع الأخرى .Daft.Roobing and Theory Organization

. (Design 4th edition)

ويتضح من هذا المفهوم أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية هي:-

أولاً: التكوين الاجتماعي: . والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة ، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية.

التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه .

ثانياً: الفعاليات الممارسة والأهداف :

تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع الفعاليات الممارسة وطبقاً لأهداف هذه الفعاليات ، فالأندية تختلف عن الإتحادات ، كذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات أو المدارس والقوات المسلحة أو الشرطة . وتختلف مضمون المؤسسة وبالتالي الفعاليات التي ترتبط بالرياضة للجميع عن تلك التي ترتبط بالرياضة للجميع ونتيجة لذلك نجد إن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياستها الخدمية أو الترويجية او التنافسية .

ثالثاً: النظام البنائي للمؤسسة الرياضية .:

أن مفهوم المؤسسة الرياضية المرتبط بإنها مؤسسة كبرى تُدار بفكر إداري علمي مثله مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى ، محددة البناء بحس إداري مُدرك وملموس ، تُحدّد بداخله الأقسام والشُعَب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات للإدارات والأقسام كافة"1) - أشرف صبحي محمد ، نموذج مقترح للعلاقات العامة في المجال الرياضي ، (أطروحة

دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2000) ، ص 24

2-3-2 نشأة المؤسسة الرياضية فى السودان:

ان السودان وبحكم طبيعته الجغرافية والديمغرافية , ومجالات أنشطه حياته اليومية , إضافة إلى عادات وتقاليد قبائل ومجموعاته العرقية المتنوعة .عرف العديد من الممارسات الشعبية والبيئية لأنشطة رياضية معنية , دون أن تحكم تلك الممارسات. الضوابط التى يتفق عليها الممارسون أنفسهم .فقد عرف السودانيون منذ القدم الرياضات التى ارتبطت بطبيعته الجغرافية ففى الشرق والغرب عرفت رياضات الهجن وتميز الغرب بالمصارعة التقليدية والرماية كما عرفت فى الشمال السباحة والفروسية بالإضافة الى رياضة التسلق بحكم وجود بعض القبائل التى تعيش فى جبال النوبة. إلا أن الالعاب الرياضية الفردية او الجماعية التى تمارس بالشكل المعروف اليوم ، لم تعرف فى السودان إلا بعد دخول جيش الإحتلال البريطانى عام 1898م ، حيث مارس جنود الإحتلال البريطانى مناشط رياضية الكريكيت والبولينغ وكرة القدم ، وظلت محصورة فى نطاق العسكريين والإداريين البريطانيين ،و بعض السودانيين ممن أتيحت لهم فرص التعليم او التوظيف فى جامعة الخرطوم مارسو بعض هذه الالعاب الرياضية ، بصفة فردية بعيدا عن التجمعات الاهلية ،وبعيداً عن مؤسسات الدولة . وفى الثلاثينيات اسس خريجو كلية غردون من المدرسين والقضاة ومرشدى الصحة نادى ثقافى اجتماعى رياضى عرف بنادى الخريجين وتم التأسيس بصورة اهلية لخدمة غرض تنظيم أنشطة الخريجين السياسية المناهضة للمستعمر .وتلا ذلك تأسيس عدد من الأندية ، لكن لخوف المستعمر من الدور الذى

تلعبه الأندية. الرياضية من توعية للشباب وتحفيزه لمقاومة الإستعمار. عليه فقد خضع إنشاء الاندية لإجراءات غاية فى التعقيد وعليه فكل الهيئات الرياضية التى تم تكوينها خلال هذه الفترة منذ تكوين أول هيئة رياضية 1924م كان يتم وفقاً لقوانين صارمة ومعقدة.

1936م هو العام الذى تكونت فيه أول هيئة رياضية اهلية على مستوى السودان وهو إتحاد كرة القدم فى عام 1959م إنشاء (مكتب شؤون الرياضة) تابعاً لوزارة الإستعلامات والعمل حيث تحددت مسؤولية المكتب بشكل رئيسى ليكون (حلقة وصل) بين الدولة والأجهزة الرياضية فى مجال السياسيات الرياضية العامة فى السودان . ولقد شهد نفس العام 1959م صدور قانون ولائحة الرياضة (لأول مرة) يحكم العمل الرياضى . وقد أوكلت بموجب ذلك القانون بمكتب شؤون الرياضة مهمة الإشراف على اللجنة الأولمبية الإتحادات والأندية الرياضية وجهاز الأشبال ووضع ميزانية عامة العامة لتسيير شؤون الرياضة .

وبعد قيام ثورة مايو 1969م أنشئت (لأول مرة) وزارة الشباب والرياضة حيث معها الشؤون الإجتماعية والدينية . ورغم أن تلك الوزارة الوليدة مرت بالعديد من التغيرات التنظيمية والأطوار الهيكلية (حيث أنفصلت وزارة الشباب والرياضة أولاً بذاتها , ثم تحولت إلى مجلس قومى للرياضة ورعاية الشباب .. ثم مجلسين منفصلين أحدهما للرياضة وآخر للشباب وقد إنشاءت وزارة الرياضة لتكون النواة الأولى فى إرساء قواعد النظام الرياضى الحديث فى السودان ووضع القوانين واللوائح التى تنظم

تخطيط العمل الرياضى وتساعد على نشر الألعاب الرياضية والإرتقاء بها عن طريق صقل القدرات الرياضية للموهوبين فى كل ضروب الرياضة وإعدادهم للمشاركة بإسم السودان فى المحافل الرياضية الأولمبية والقارية والدولية . فترة قبل الإستقلال 1956م لم تكن هناك اى قوانين او لوائح خاصة بتنظيم وادارة الرياضة سوى قانون الحكومات المحلية العام 1951م والذى كان خاصا بكيفية تسجيل الهيئات الرياضية وفى فترة ما بعد الاستقلال صدر قانون الجمعيات سنة 1957 م وكان تسجيل الهيئات الرياضية وفقا لذلك حتى 1958م والذى اعطى اهتماماً مقدراً لتنظيم وادارة التربية الرياضية فى القطاع الاهلى والحكومى فى عام 1958م انشئت الحكومة مراقبة شئون الرياضة .وفى يوليو 1959 م اصدر اول قانون لتنظيم الهيئات الرياضية فى السودان والذى اعطى بموجبه الحق لوزير الاستعلامات والعمل الاشراف العام والمراقبة العامة لتنظيم الرياضة فى القطاع الاهلى للدولة .

وفى نفس العام 1959م اصدر قراراً لتعيين مجالس ادارات الاتحادات المحلية والاندية وعلى ضوء قانون الرياضة لسنة 1959م ولائحة 1959م وتمت صياغة لوائح تنظيمية لإدارة الهيئات الرياضية القائمة بما يتماشى مع بنود لائحة الرياضة 1956م - 1969م تمت فى هذه الفترة مجموعة من الانشاءات فى مجال الرياضة، عام 1969م وحتى 1978م واستمرت مصلحة الرياضة فى القيام بأعبائها تجاه الإشراف على نشر وتطوير التربية الرياضية فى القطاع الأهلى هذه الفترة هى عصر التحول فى السودان بالنسبة للتربية الرياضية . 1978-1984م أنشأت وزارة

رعاية الشباب , وحددت لها إختصاصات واضحة إرتكزت عليها وإعتمدت مفهوم الرياضة وسيلة تربية والإهتمام بالرياضة البيئية والعمل على تطويرها ونشرها .

ومن خلال العرض التاريخي السابق يتضح انه تشرف على الرياضة فى السودان نوعين من المؤسسات هما المؤسسة الرياضية الحكومية والمؤسسة الرياضية الاهلية وسوف يتم العرض مفصل بناء على التعريف بالمؤسسة واهدافه واختصاصاتها

اولاً :الإدارة الرياضية الحكومية في السودان :-

هو تنظيم أدارى وظيفته التخطيط والتنسيق والرقابة والتنفيذ على المستوى القومي ويرتبط بالسياسة العامة للدولة ونظام الحكم القائم ويشغل هيكله الوظيفية والإدارية السياسيون والمهنيون الرياضيون وتنفيذيون في الخدمة العامة وهذا جهاز يمثل الإدارة في مستواها العام .

2-3-3 أهداف الهيئات الرياضية فى السودان :-

تحددت أهداف الهيئات الرياضية فى السودان فى الأمر الصادر عام 1973م ما يعرف بالوصاية المشتركة وهى:-

- 1- الهدف والشعار الرياضة للجميع .
- 2- ارتباط الحركة الرياضية بالحركة الشعبية من غير تعارض .
- 3- إن تتاح الفرص والإمكانات لتتعدد وتتوسع الأنشطة الرياضية .
- 4- تحقيق كافة ضمانات الرعاية الصحية والنفسية والمادية للاعبين وتأمين مستقبلهم وحاضرهم .

5- إتاحة الفرص للأفراد ذوي الكفاءات الرياضية فى كل المستويات ضماناً لحيوية الحركة الرياضية واستمرارها وذلك بتنمية ضمانات القيادة الصالحة للمواطنين .

6- أن تكون الحركة الرياضية رافداً من روافد العمل الوطني تعمل في إطاره وتحقق أهدافه وتضيف إليه عقولاً وأجساماً قوية ونماذج مشرقة في الخلق والإبداع . بالإضافة إلى دور الحركة الرياضية فى تقدم السودان إقليمياً ودولياً وكمصدر للبطولات والامتياز في مختلف الأنشطة الرياضية عن طريق إتاحة الفرصة للناخبين للوصول إلى مرحلة البطولات .

7- تنمية الصفات والمهارات النافعة في الحياة .

8- تنمية الكفاءة العقلية والجسمية .

9- تنمية الكفاية البدنية وصيانتها .

ثم تحديد أهداف الرياضة فى الخطة العشرية وفيما يلي :-

أ / تحقيق إلزامية الرياضة فى المناهج التربوية .

ب / تعميم روابط الناشئين لكل ضروب الرياضة فى كل أنحاء الوطن .

ج / بسط فرص الريادة والتفوق وبناء الفرق القومية القادرة والمشرفة .

كما تم تحديث الأهداف من خلال التعديلات التي أجريت على قانون هيئات

الشباب والرياضة الصادر 2003م حيث وردت فى المادة 166 أن هيئات الشباب

والرياضة هي :

1/ تعميق مفهوم النشاط الرياضي بأنه عبادة لله سبحانه وتعالى وغرس وترقية القيم الفاضلة والأخلاق الحميدة من ممارسته .

2/ إعداد المواطن الصالح جسدياً وعقلياً وروحياً وثقافياً , ورعاية المصالح القومية للبلاد فى مجال الرياضة .

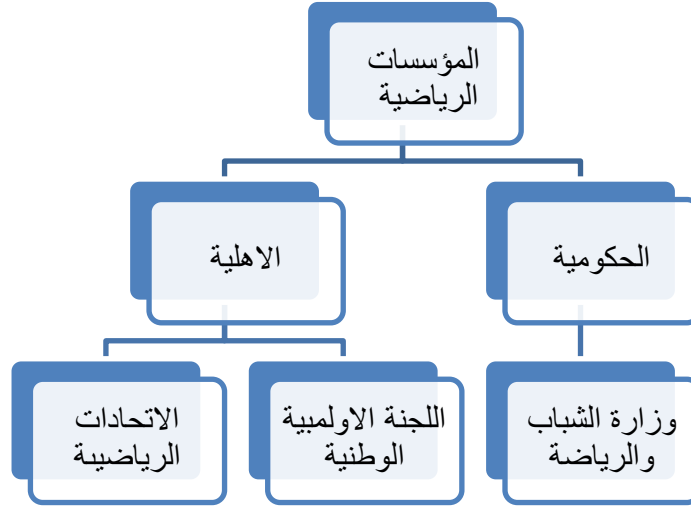
3/ تعميق مفهوم الرسالة للنشاط الرياضي وتسيير ممارسته بين المواطنين دون تفرقة أو تمييز .

4/ تحقيق رسالة الرياضة تخطيطاً وتنفيذاً فى إطار السياسات العامة للدولة ومتطلبات المجتمع .

5/ توطيد العلاقات الخارجية مع الدول الشقيقة والصديقة , وتوثيق الروابط وعرى التعاون مع المنظمات والهيئات الدولية بما يخدم مصالح الدولة .

6/ الارتقاء بممارسة النشاط الرياضي بما يؤكد حضوراً إقليمياً وقارياً ودولياً للسودان بصورة مشرفة وذلك فى إطار القوانين الدولية .

2-3-4 شكل (9) يوضح الهيكل التنظيمي لادارة الرياضة فى السودان:



2-3-5 المؤسسات التي تدير الرياضة فى السودان :

ومن خلال الاهداف السالفة الذكر فان اهداف الرياضة فى السودان تضع اعتبار الرياضة حق للجميع

وتسعى الى تطوير الرياضة فى بيئاتها المختلفة مسعى للدولة ، باعتبار ان تطوير النشاط الرياضى عنصر أساسى فى تأكيد مفهوم السودان الإقليمى والعالمى ، وهى عنصر هام فى علاقات السودان الخارجية ، بها توطد العلاقات بين الدول العربية والإفريقية والإسلامية ، وتعد وسيلة من وسائل التربية العامة وتطوير التعاون وغرس روح الجماعة.

المؤسسات الرياضية الاهلية فى السودان: القطاع الرياضى الاهلى بالسودان :-

ان طبيعة الهيئات الرياضية تكون فى اتجاها راسى اوهرمى تصاعدى لذا فنشآت الهيئات الرياضية تتركز على الاندية باعتبارها القاعدة الاساسية . فالاندية تنشأ

باشتراك اشخاص طبيعيين من الموظفين لا يقل عددهم عن مئتى شخص للنادى فى اى قرية او مدينة طبقاً لباقى الشروط المنصوص عنها .

ثم الاتحادات الرياضية للمناطق فالاتحادات المحلية التى تنشأ بموجب الشروط التى نص عليها القانون ونظم التأسيس للاتحادات العامة ثم الاتحادات الرياضية العامة فالقانون حدد كافة المؤسسات والهيئات الحكومية . وقد إقتصر القانون على المستويات العليا لادارة بصفتها الاعتبارية ومسؤوليتها . ودورها فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وجاءت لائحته تنظيم نشاط هيئات الشباب والرياضية 2003 المعدلة لقانون 1991م مفسرة للقانون (2) .

إن محتوى الهيكل العام فى اطار القانون شكلاً وسلوباً فان قانون 1970م المعدل 1973م .

قانون 1980م . المعدل 1982م

قانون 1990م . المعدل 1991م .

كما حدد القانون واللوائح ونظم التأسيس لهيئات الرياضة الأهلية الثروة والمواصفات والهيكل الإداري لهذا القطاع .

وقد وحد القانون عند هذه الهيئات فى معظم الخصائص الامتيازات والمسؤوليات كل هذه القوانين هى المصدر الوحيد الرئيسى للوائح والقوانين المنظمة للعمل الرياضى بكافة قطاعاته واجهزته وإذ أن القرارات التى صدرت بموجب القوانين كلها تناولت تحديد مسؤوليات هذا العمل بشكل يتفق وطبيعة العمل فى المؤسسات والهيئات الرياضية

سؤ كان فى جهاز الدولة او الهيئات الاهلية . إذاسنتناول ماتضمنه القانون من مفاهيم لمسميات الهيئات الرياضة والمواد التى حددت الادارة والمسؤوليات ومواصفات القياديين وغايات هذه الهيئات يفسر القانون معنى الهيئة الرياضية بانه .

(جماعة ذات تنظيم مستمر مؤلف من عدة اشخاص طبيعيين او اعتبارين الغرض منه ممارسة نشاط رياضى وفقاً لاحكام هذا القانون واللوائح الصادرة بموجبه . ومعني طبيعى : الفرد بذاته والشخصية والاعتبارية هى الصفة التى تطلق على كيان قائم .

على عدة اشخاص طبيعيين ليمنحهم القانون الصيغة الاعتبارية ويكتبونها عندما عندما يكونوا هيئة من هيئات النفع العام ، وبهذا المعنى او التعريف يصبح النادى هيئة ذات صفة اعتبارية ، الاتحاد الرياضى هيئة تتكون من عدة هيئات كل هيئة ذات شخصية اعتبارية وكذا اللجنة الاولمبيةبصفاتها الاختيارية باعتبار النفع العام وبصفاتها الشخصية .

عندما تشغل مواقع ذات اختصاصات مالية وقد حددت سلطة الإدارة في ثلاثة مستويات(اثنان) منها على مستوى الإدارة الخاصة وهى الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة وما خول لها من الاستعانة بالأجهزة التنفيذية المساعدة ومن اهم ازرع مؤسسات الرياضة الاهلية فى السودان اللجنة الاولمبية

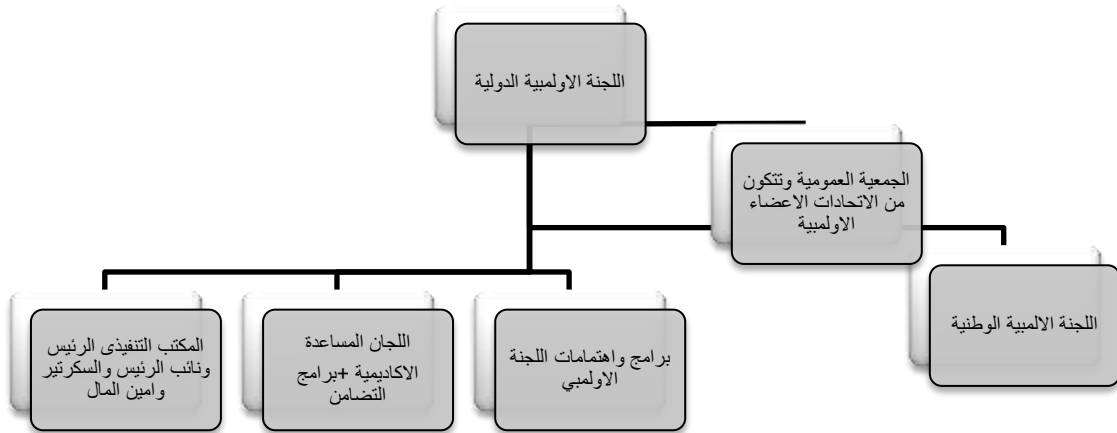
2-3-6 اولاً اللجنة الاولمبية السودانية :

تكونت اللجنة الاولمبية الدولية اثناء المؤتمر الدولي الذي عقد بالسوريون فى الثالث والعشرين من يونيو 1894 باقتراح من من البارون بيير دى كوبرتان كهيئة شاملة للحركة الاولمبية و تم تكوين لجنة اولمبية بالسودان تتولى مهمة تنسيق الجهود وتنظيمها لتقديم شخصية السودان الرياضية فى المحافل الدولية عام 1956 م وانضمت للجنة الاولمبية الدولية عام 1959 م .اول مشاركة خارجية هى مؤتمر اللجان الاولمبية بالعاصمة السورية دمشق فى الفترة من 4 إلى 7 مارس 1956 م . 3) حيث قامت بإعداد مسودة دستور اللجنة الاولمبية السودانية ، الذي جاء مقتبساً منقانون اللجنة الاولمبية المصرية . وقدم للسلطات التي أجازت وصدقت بقيام اللجنة الاولمبية السودانية اعتباراً من الثاني من يونيو 1956 م من أغسطس عام 1956 م عقدت الجمعية العمومية للاتحادات الرياضية (القائمة آنذاك 5 - الفاضل دراج الحركة الرياضية فى السودان 2004.

هيكل الحركة الاولمبية :

يتكون هيكل الحركة الاولمبية من وتتكون من اللجنة الاولمبية الدولية اتحاد الاتحادات الرياضية واللجان الاولمبية الوطنية واللجان المنظمة للاعب الاولمبية والاتحادات الوطنية والنوادي والاشخاص الذين ينتمون اليها وبخاصة الرياضيين كما تتضمن هيئات ومؤسسات اخرى تعترف بها اللجنة الاولمبية وتضم خمس لجان منظمة للاعب الاولمبية وهى سولتليك سياتى 2002-اينا 2004- تورنتو 2006 -بكين 2008- لندن 2012⁴ - ريدوجانيرو 2016

وتعتبر اللجنة الاولمبية الدولية السلطة العليا للحركة الاولمبية وتتحصر مسؤولياتها فى تطوير وتنمية الخصائص المادية والمعنوية التى تعتبر اساسا للرياضة ، وتنمية ونشر مفاهيم الحركة الاولمبية فى شتى انحاء العالم وتقديم واخراج دورة الالعاب الاولمبية.



شكل رقم (10) يوضح هيكل اللجنة الاولمبية الوطنية

و اللجنة الأولمبية السودانية المشار إليها في المادة (11)1. (منشورات وزارة الشباب والرياضة قانون هيئات الشباب والرياضة لائحة تنظيم هيئات الشباب والرياضة مرجع سابق المادة (55)، ص 129) 2003.

اللجنة الأولمبية السودانية المنشأة بموجب أحكام الميثاق الأولمبي وبموجب نظامها الأساسي المعتمد من اللجنة الأولمبية الدولية والمفوضية الاتحادية لتسجيل هيئات الشباب والرياضة،

هيئة رياضية اتحادية ذات صفة اعتبارية وخاتم عام.

تتكون اللجنة الأولمبية من الاتحادات السودانية الرياضية المستوفية للشروط التي يحددها نظامها الأساسي المعتمد من المفوضية الاتحادية والتي تتضوى تحت لواء اللجنة الأولمبية الدولية بمعنى انها تشارك فى الالعاب الاولمبية ولها السلطة المطلقة فى تنمية الحركة الاولمبية وتختار الفريق الاولمبي وهى السلطة الوحيدة فى بلدها التى يجوز لها استخدام حلقات الشعار الاولمبي والعلامات الاولمبية . مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون للجنة الأولمبية الاختصاصات الآتية:

(أ) العمل على نشر الألعاب الأولمبية وتطويرها وفقاً لأحكام هذا القانون واللوائح الصادرة بموجبه،

(ب) التعاون والتنسيق مع الهيئات والمؤسسات والوزارات والأجهزة الرسمية للدولة بعلم الوزارة وترسيخ قيم الرياضة وتشجيع برامج الرياضة للجميع،

(ج) الإشراف على إعداد المؤهلين للمشاركة في الدورات الأولمبية القارية والدولية،

(د) تنظيم المنافسات والدورات الأولمبية القارية والدولية المقامة بالسودان بالتعاون مع الاتحادات.

(هـ) تمثيل السودان في الدورات الأولمبية القارية والدولية والمنافسات والأنشطة التي ترعاها اللجنة الأولمبية الدولية

وتختص اللجنة الاولمبية الوطنية بالاتي :-

*- تنشيط الالعاب الاولمبية على القواعد والمبادئ الاولمبية

*- الاذن بإستعمال الاشارات الاولمبية المعترف بها دولياً

*- الاشراف على اعداد الفرق التى يتقرر اشتراكها فى الدورات الاولمبية

*- تنظيم المنافسات الاولمبية المقامة فى السودان

2-3-7 برامج واهتمامات اللجنة الاولمبية:

الرياضة للجميع : شكلت اللجنة الاولمبية الدولية لجنة الرياضة للجميع لتشجيع ومساعدة الممارسين للرياضة من غير الابطال وتتضمن هذه المجموعات من المشتركين المدارس والجامعات والعمال على اعتبار ان الرياضة للجميع حق لكل فرد بصرف النظر عن السن والنوع والعنصر والعقيدة والعرقية والحالة الاجتماعية والاقتصادية بغض النظر عن المقدرة البدنية والاقتصادية او الذهنية. (55 - منشورات اللجنة الاولمبية الدولية كتاب الادارة الرياضية 2012.ص12-134)

ويجب ان تحظى بالاهمية الاولى للصحة البدنية والعقلية، كما يجب الا تتعارض مع الرياضة الممتازة وتعمل على اساس شبكة اجتماعية للسلوك البناء والاسرة ، كما يجب ان تسهم فى الاستغلال الايجابي للوقت الحروان تحول دون عزلة الشعوب وتعمل كأداة تربوية من اجل الحفاظ على البيئة وان تعمل كإجراء وقائي لمحاربة اى سلوك مناهض للمجتمع وتدعو كافة الاجهزة الحكومية لدعم وتطوير وتنمية المنشآت والمرافق اللازمة للرياضة للجميع وكذلك البرامج التربوية من اجل تشجيع المهنيين المؤهلين لتعزيز حركة الرياضة للجميع

اليوم الاولمبي: يعتبر احتفال اليوم الاولمبي الذى يقام فى كل عام فى الثالث والعشرين من يونيو واحدا من البرامج الاولمبية الاكثر شعبية وهو يعنى التاريخ 1894 الذى تكونت فيه اللجنة الاولمبية الدولية ويجرى سباق للجري للمسافات الطويلة احتفالاً بهذا اليوم.

الأكاديمية الأولمبية: كان حلم بيير دي كوبرتان ينحصر فى معهد ثقافى مهمته الأساسية دراسة وتعليم تاريخ الدورات الأولمبية ونشر المثل العليا للسلام والاخوة المرتبطة بها قدمت الخطة وتبنت اللجنة الأولمبية الخطة 1949 وعهدت للجنة الأولمبية اليونانية بإنشاء ه فى مكان اولمبيا القديمة وتم افتتاحه فى العام 1961 بشكل رسمى وتقدم خدماتها من خلال دورات متخصصة للرياضيين والتربويين والاعلاميين ومدراء الرياضة والمدرسين والاطباء ويخضع تشغيلها للجنة تعرف بالافوريا ومن اهم برامجها تغطية نفقات 50% من نفقات السفر بالطائرة والاقامة الاحد الذكور وواحدة من الاناث الموفدين كل سنة لحضور البرامج المتخصصة.

التضامن الاولمبي :

فى العام 1961 تم انشاء لجنة، بمثابة ادارة تموية للاعب التابع للجنة الاولمبية وهى لجنة تنظم المساعدات للجان الوطنية الاولمبية وتأخذ المساعدة شكل برامج مطورة بمعرفة اللجنة الاولمبية الدولية وبالمساعدة الفنية من الاتحادات الدولية وذلك بهدف تنمية تعزيز المبادئ الاولمبية الاساسية وعرفت بلجنة المساعدات الاولمبية بهدف مساعدة بلدان افريقيا التى حصلت على استقلالها حديثا من الاستعمار وتحولت اللجنة فى العام 1971 الى لجنة التضامن الاولمبي وبدأ تلقى الاموال واتخذ مكتبه فى روما.

وفى العام 1980 انتقل الى المكتب الى المقر الرئيسى فى لوزان تم تنظيم برامج التضامن الاولمبي الذى مدته اربع سنوات وتقديم مساعدة ثابتة سنوية لكل اللجان

الوطنية ويرأسها رئيس اللجنة الاولمبية واعضاء يمثلون الخمس قارات وخمس نواب للرئيس وهم رؤساء الاتحادات القارية الخمس والسكرتير العام وممثلين عن الاتحادات الدولية وعن الرياضيين وتتمثل المهمة الاساسية فى ادارة اعادة توزيع الاموال فى شكل برامج مساعدات ومنح للرياضيين والمدربين.

محكمة التحكيم الرياضى :

تعتبر مؤسسة مستقلة عن اى هيئة رياضية تاسست فى العام 1983 لتقدم للاطراف المعنية الوسائل الكفيلة بحسم اى منازعات وذلك طبقا لاحتياجات عالم الرياضة وتضم 150 محكم من 37 بلدا تم اختيارهم بناءً على معرفتهم المتخصصة فى مجالى التحكيم القانونى المتخصص فى الرياضة ويكونون مستقلين وليس لهم علاقة بطرفى النزاع وهى تخضع للسلطة المالية والادارية للمجلس الدولى للتحكيم الرياضى ووظيفتها حسم المنازعات القضائية الناشئة فى مجال الرياضة وذلك باصدار احكام تحكيمية لها نفس القابلية للتنفيذ تماما كالاحكام العادية التى تصدر عن المحاكم العادية.

وتقوم باعتبار اى نزاع يتعلق بشكل مباشر اوغير مباشر بسبب قرار هيئة رياضية او يتعلق بالممارسات المالية الخاصة بالتممية او تعاقدات الرياضيين.

2-3-8 مفهوم الاتحاد الرياضي:

يقصد به الاتحاد الرياضي السوداني المنشأ بموجب أحكام 12-1) ينشأ وفقاً لأحكام هذا القانون اللوائح

ونظم التأسيس الصادرة بموجبه اتحاد رياضي واحد لكل نشاط رياضي لإدارته على نطاق القطر يسمى

"الاتحاد الرياضي السوداني" وتكون له شخصية اعتبارية وصفة تعاقبية مستديمة وخاتم عام. (6) -

منشورات وزارة الشباب والرياضة قانون هيئات الشباب والرياضة 2003.

والاتحاد الرياضي عبارة عن هيئة غير حكومية تدير نوعاً من الرياضة ويحتفظ بذاتيته واستقلاله في إدارة

الرياضة المعنية وتتوافق نظمه الأساسية وربطها بالاتحاد الدولي للرياضة المحددة والرقابة الفنية

والإشراف وينحصر دورها في وضع وتنفيذ القواعد الخاصة وتعزيزها . (منشورات اللجنة الأولمبية الدولية

كتاب الإدارة الرياضية 2012.ص12-134)

(2) يحدد النظام الأساسي طريقة تكوين كل من الجمعية العمومية للاتحاد

الرياضي وطريقة حلها واختصاصاتها واجتماعاتها وأي إجراءات أخرى.

(3) يتكون الاتحاد من عدد لا يقل عن ثلاث أندية لثلاث ولايات بطريقة مباشرة

أو عبر الكيانات الوسيطة أو بالطريقتين معاً.

(4) يكون الاتحاد الرياضي أعلى سلطة فنية لإدارة شؤون اللعبة أو النشاط،

وتكون قراراته في حدود اختصاصاته نافذة وملزمة لجميع الكيانات الوسيطة

والأندية المنتسبة له واللجان التابعة له.

(5) يجوز للاتحاد الرياضي أن ينشئ كيانات وسيطة تابعة له وبينه وبين الأندية

على مستوى الولاية أو دون ذلك لمساعدته في تحقيق مهامه وتحدد اللوائح ونظامه الأساسي طرق تكوينها وسلطاتها واختصاصاتها.

(6) مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون للاتحاد الرياضي الاختصاصات الآتية:

(أ) إدارة وتطوير النشاط الرياضي الذي يختص به،

(ب) الموافقة والتوصية لدى الوزارة بمشاركة الأفراد والهيئات التابعة له في أوجه النشاط خارج البلاد،

(ج) تمثيل السودان في الألعاب الرياضية إقليمياً وقارياً ودولياً بموافقة الوزارة،

(د) إصدار لوائح داخلية وقواعد عامة لإدارة النشاط الرياضي فنياً وإدارياً ومالياً،

(هـ) الإشراف الفني على النشاط الرياضي للهيئات التي تمارس نشاطاً رياضياً مماثلاً بموجب أحكام قوانين أخرى،

(و) إنشاء دوائر فنية للناشئين والشباب والنساء والفئات الخاصة وأي دوائر أخرى.

2-3-9 هيئات رياضية قطاعية

13- (1) تنشأ بموجب اللوائح ونظم التأسيس وفقاً لأحكام هذا القانون هيئات رياضية

قطاعية ونوعية لكل قطاعات العمل والمرأة والنساء والفئة الخاصة.

(2) تختص الهيئات الرياضية القطاعية والنوعية برعاية ونشر النشاط الرياضي

للجميع والذي لا تسمح طبيعة وظروف الاتحادات الرياضية برعايته.

(3) مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون كل من الاتحادات الآتية اتحادات قطاعية:

(أ) الاتحاد الرياضي المدرسي، (ب) الاتحاد الرياضي للجامعات والكليات والمعاهد العليا،

(ج) الاتحاد الرياضي لمواقع العمل، (د) الإتحاد الرياضي للناشئين،

(هـ) الاتحاد الرياضي النسوي،

(و) الاتحادات الرياضية للفئات الخاصة،

(ز) الاتحادات المنشأة بمقتضى أحكام قوانين خاصة.

(4) يجوز للوزير إجراء أي تعديل في الاتحادات القطاعية المنصوص عليها في البند (3).

(5) تحدد اللوائح كيفية التعاون والتنسيق بين الاتحادات الرياضية والهيئات القطاعية والنوعية على أن

تكون الأسبقية لأوجه نشاط الاتحادات الرياضية.

2-3-10 الهياكل الادارية للاتحادات الرياضية العامة:

تتكون الهياكل الادارية للاتحادات الرياضية العامة .:

*- الجمعيات العمومية

*- مجالس الادارات

اللجان المساعدة الواردة فى النظام الاساسى حسب التعريف والتكوين

والاختصاصات والسلطات الممنوحة لكل منها .

الجمعيات العمومية

تتكون الجمعية العمومية للاتحاد الرياضى العام من :-

أ- ممثل واحد او اكثر مجلس ادارة فى الولاية يدير شئون اللعبة فى هيئة رياضية تتبع مباشرة للاتحاد الرياضى العام (ممثل واحد او اكثر لكل اتحاد محلى) على ان تمثل ولاية الخرطوم بعدد اكبر من ممثلى اى ولاية اخرى .

ب- ممثل واحد على الاقل للمدربين يتم اختياره وفقاً للنظام الاساسى للاتحاد الرياضى العام (يقصد -هيئة التدريب المسجلة لدى الاتحاد) .

ب- ممثل واحد على الاقل للحكام المسجلين يتم اختياره وفقاً للنظام الاساسى للاتحاد الرياضى المعنى.

د- يجوز أن ينص النظام الاساسى للاتحاد الرياضى العام على دعوة أشخاص من ذوى الخبرة والكفاءة لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ويشتركون فى مداواتها شرط ألا يكون لهم حق التصويت .
(محجوب سعيد، 1979، ص9مرجع سابق)

أختصاصات الجمعية العمومية: كما جاء فى المادة (57) ب-ج-د على التوالى النظر فى تقرير مجلس الادارة عن اعماله للسنة المالية المنتهية والاطلاع على التقرير المالى المراجع واتخاذ ما يترتب عليه من قرارات وإعتماد الميزانية والحساب الختامى للسنة المالية المنتهية والموافقة على الميزانية للعام المقبل، بالاضافة الى أختصاصاتها التى نصت عليها اللائحة

مجالس الإدارة .:

تتكون مجالس ادارات الاتحادات العامة :-

1- رئيس وسكرتير وأمين خزينه (الضباط الثلاثة) وأى عدد آخر من الاعضاء
تنتخبهم الجمعية العمومية من داخل أو خارج أعضائها حسبما ينص عليه النظام
الاساسى.

2- اى اضاء آخرين ينص عليهم النظام الاساسى .

3- ممثل أو أكثر لكل من جهازى التدريب والتحكيم حسبما ينص عليه النظام
الاساسى.

4- اى اعضاء معينين بموجب المادة (4ط) من القانون إذا اقتضت الضرورة .

أختصاصات مجلس الإدارة :

- نشر وتطوير النشاط الرياضى المعنى وإدارة شؤونه من جميع النواحي الفنية

- والمالية والتنظيمية والادارية .

- ادارة شئون الاتحاد الرياضى العام وتمثيله أمام الجهات والهيئات

- ادارة وتنظيم المنافسات لرياضية على مستوى القطر ووضع القواعد والاسس

5- أعداد الفرق القومية التى تمثل السودان فى المنافسات الدولية والاقليمية

والمحلية والتعاون مع اللجنة الاولمبية فى اعداد الفرق القومية للدورات الاولمبية.

6- وضع القواعد والاسس لتنظيم وإدارة شئون التدريب والتحكيم .

7- تكوين اللجان المتخصصة وفقاً لنظامه الاساسى .

8- اعداد الحساب الختامي والميزانية وفقاً للوائح وعرضها على المراجع العام لمراجعتها ثم عرضها على الجمعية العمومية واذا لم يقر مجلس الادارة باعداد الحساب الختامي وتقديمه للمراجع العام قبل شهرين من تاريخ انعقاد الجمعية العمومية . 7 اعداد خطاب الدورة ومشروع الميزانية بالاضافة الى بقية اختصاصاته التنظيمية والادارية.

الاتحادات الرياضية الاولمبية وما يوازيها من اتحادات وطنية في السودان :

✓	✓ 1 الاتحاد الدولي لاعاب القوي .
✓ -الاتحادالدولبالكرة الطائرة.	✓ الاتحاد الدولي للتنس الأرضي ..
✓ - الاتحاد الدولي كرة اليد.	✓ الاتحاد الدولي الفروسية .
✓ - الاتحاد الدولي الزوارق.	✓ 1 الاتحاد الدولي لرفع الإثقال .
✓ - الاتحاد الدولي التجديف.	✓ الاتحاد الدولي الريشة الطائرة .
✓ - الاتحاد الدولي الكراتية.	✓ الاتحاد الدولي الهوكي .
✓ - الاتحاد الدولنالتايكندو	✓ الاتحاد الدولي الدولي الجو دو .
✓ الاتحاد الدولي كرة السلة.	✓ الاتحاد الدولي الجمباز .
	✓ - الاتحاد الدولي الدراجات النارية.
	✓ - الاتحاد الدولي الرماية .
	✓ - الاتحادالدولي السيارات
	✓ الاتحاد الدولي الدراجات

	✓ - الاتحاد الدولي السباحة . ✓ - الاتحاد الدولي القوس والسهم . ✓ - الاتحاد الدولي كرة القدم .
--	---

إتحادات رياضية اخرى ليست واردة فى البرنامج الاولمبي: (منشورات اللجنة الاولمبية الدولية كتاب
الادارة الرياضية 2012.ص12-134)

(7)

- الاتحاد الدولي للطيران
- الاتحاد الدولي لتسلق الجبال
- الاتحاد الدولي للسيارات
- الكونفدرالى العالمى لرياضات البلياردو
- الاتحاد الدولي لكمال الاجسام
- الاتحاد الدولي للبولينغ
- الاتحاد الدولي للرقص
- الاتحاد الدولي للجولف للهواة
- الاتحاد الدولي للكاراتية

- الاتحاد الدولي للكور فوتبول
- الاتحاد الدولي لانقاذ الغرقى
- الاتحاد الدولي لجمعيات النت بول
- الاتحاد الدولي الدراجات البخارية
- الاتحاد الدولي للبولو
- الاتحاد الدولي للراكت
- الاتحاد الدولي للتزلج بالعجلات
- الاتحاد الدولي للرجبي
- الاتحاد الدولي للزوارق البخارية السريعة
- الاتحاد الدولي للتزحلق على الماء
- الاتحاد الدولي للاسكواش
- الاتحاد الدولي للسومو
- الاتحاد الدولي لشد الحبل
- الاتحاد الدولي للبريدج
- الاتحاد الدولي للشطرنج
- الاتحاد الدولي للوشو

2-3-11 مفهوم النادي الرياضي :

النادي الرياضي، مؤسسة رياضية تربوية واجتماعية وثقافية تسهم في بناء وإعداد مجتمع صحي يخدم تطلعات أبنائه في الرقي بما يتفق مع فلسفة الدولة، وفي الآونة الأخيرة صار يمثل مؤسسة تجارية ذات قيمة اقتصادية لأعضائه ومالكه. وهو "هيئة أهلية أو رسمية مرخصة من وزارة الشباب ، تمارس نشاطاً رياضياً ثقافياً و اجتماعياً وفقاً لما ينص عليه نظامها الداخلي المعتمد" (محمد إبراهيم يوسف ، تحليل أساليب صنع القرار لدى الاتحادات والأندية الرياضية في المملكة الأردنية الهاشمية ، (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2000) ، ص 4 .)

ويقصد بها اي من هيئات الرياضة التي تكونها جماعة من الافراد لا يقل عددهم عن مائتين تجمعهم فكرة رياضية تهدف الى نشر التربية الرياضية وتهيئة الوسائل للاستفادة القصوى من اوقات فراغهم والترويج عنهم بم يعود عليهم بالفوائد البدنية والصحية والاجتماعية ويمارس اكثر من منشطيين رياضيين مسجلين ولا يسعى لتحقيق الربح وقد حدد قانون 2003 النادي الرياضي " يقصد به النادي المنشأ وفقاً لأحكام المادة 14- (1) ينشأ وفقاً لأحكام هذا القانون نادٍ لممارسة لعبة رياضية واحدة أو أكثر وتكون له شخصية اعتبارية وصفة تعاقبية مستديمة وخاتم عام.

(2) يتكون النادي من عدد من الأعضاء وفقاً لما تفصله اللوائح.

(3) تحدد اللوائح ونظم التأسيس شروط عضوية النادي وتكوين جمعياته العمومية.

(4) يجوز للنادي الانتساب لأي اتحاد رياضي ولا يحق له ممارسة حق التصويت

للاتحاد الرياضي إلا بعد مرور عام من انتسابه وممارسة نشاطه ضمن برنامج

الاتحاد الرياضي.

(5) تكون للنادي الاختصاصات الآتية:

(أ) ممارسة الألعاب الرياضية التي أنشئ من أجلها وتطويرها،

(ب) رعاية النشاط الرياضي الخاص به لأعضائه،

(ج) إنشاء دوائر فنية للناشئين والشباب والنساء والفئات الخاصة

"النادي الرياضي الأهلي أو الحكومي تكونه جماعة تربطهم فكرة رياضية واجتماعية بهدف نشر التربية الرياضية والاجتماعية والشبابية" (3 -تسريعات وقوانين الرياضة فى السودان واللوائح الادارية التنظيمية منشورات وزارة الشباب والرياضة) ، ص 9 .

. أما القانون المصري رقم (77) لسنة 1977م فقد عرفه كما يأتي "النادي الرياضي

هيئة تكونه جماعة من الأفراد ويهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من

النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية .

عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث الروح الوطنية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل ؛ لشغل أوقات الفراغ للأعضاء وذلك كله وفقاً للتخطيط الذي تضعه الجهة الإدارية المركزية" (1 - حسن احمد الشافعي ، تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1 ، (القاهرة ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، 2010) ، ص 21 .

(8) . أما (جياي تيمور) فقد عرفه بأنه "مؤسسة اجتماعية تهدف إلى توفير السبل

لممارسة النشاط الرياضي والترويجي والاجتماعي والعمل على تطويره وإشاعته بين

أفراد المجتمع. في حين يرى (صلاح وهاب شاكر) بأن النادي الرياضي "هو مؤسسة

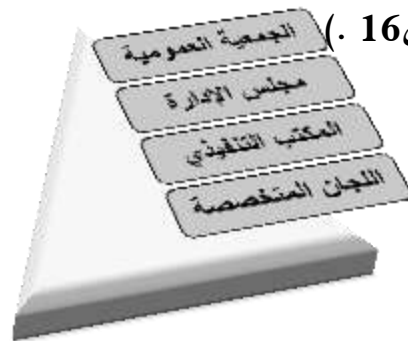
أهلية أو حكومية تربوية رياضية اجتماعية ثقافية تروحية تسهم في تنمية المقومات

الأساسية لدى الأفراد بدنياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ، وصولاً للشخصية المتوازنة

للأفراد وتحقيق أهداف هذه المؤسسة الرياضية" (9) صلاح وهاب شاكر ؛ مصدر سبق ذكره ، 2004م ، ص 28. ولقد عرف (سالم رشيد) الأندية الرياضية بأنها "وسيلة من وسائل تطور المجتمع بعِدها مؤسسات تربية واجتماعية تسهم في بناء وإعداد الشباب إعداداً بدنياً واجتماعياً ونفسياً.

وبناءً على ذلك فان للنادي الرياضي في المجتمع دورا رياضيا في رعاية المجالات المتعددة يرفد بها أعضائه في آنٍ واحد ، فرسالة النادي كما حددها (السهر وردي) "تهدف إلى بناء الشخصية المتكاملة والشاملة القادرة على خدمة الأهداف العامة ، المؤهلة علميا وبدنيا لإضافة كل ما هو خير ونافع. مما تقدم يرى المؤلفون بأن النادي الرياضي "هو هيئة أهلية أو حكومية متكونة من مجموعة من الأفراد تهدف تحقيق اهداف النادي من خلال تنفيذ الخطط و المشاريع الموضوعه .

2-3-12 شكل رقم (11) يوضح الهيكل الإداري للأندية الرياضية) جياي



تيمور ، المصدر السابق ، ص 16 .)

مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة النادي من أعضاء النادي المنتخبين ويتولى الاشراف على المنشط في نطاق الشعار الذي يحمله النادي .

2-3-13 توجهات حديثة في إدارة المؤسسات الرياضية : تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة الموجودة فيها هذه المؤسسة الرياضية ، فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي تختلف فيه أهداف ووظائف المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذي الاقتصاد الموجه والفكر المركزي (10)1 - سالم رشيد ؛ المصدر السابق ، 1984م ، ص32).

. ومثال على ذلك فان المؤسسة الرياضية تختلف في فلسفتها وبنائها ووظائفها في أمريكا وفرنسا وانكلترا عنها في روسيا وبعض الدول الاشتراكية السابقة ، ففي المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من التمويل الذاتي والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية وكفاية من الناحية الرياضية .

بينما نجد النقيض في الدول المركزية ، ففيها مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقق أهدافها من خلال الأهداف التي تضعها الدولة دون الدخول في أعمال الكسب المالي أو التمويل الذاتي، وهذا بالفعل ينعكس على الأداء في أقسام المؤسسة الرياضية كافة ، بل يؤثر في بناء وتقسيم المؤسسة نفسه (2 - عبد الله مبارك الغصاب ؛ العوامل المؤثرة على اقتصاديات الأندية الرياضية بدولة الكويت : (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق ، 2002م) ص27).

2-3-14 علاقة الحكومة بالرياضة الاهلية: (منشورات اللجنة الاولمبية الدولية

كتاب الادارة الرياضية 2012.ص12-11134)

يلعب موقف الدولة بالنسبة للرياضة دورا رئيسيا فى التنمية الاجتماعية وتعتبر ذات اهمية بالنسبة للحكومة فى انها:

- تحسن فرصا لاشترك الشباب فى الانشطة الاجتماعية ذات القيمة والمردودية الايجابية .

- تحسين الصحة ونمو الشخصية فى اتجاه المواطنة السليمة .
- الاعترافات القومية والدولية والعلاقات الدولية .
- والرياضة الممثلة فى مؤسسات الحكومة تقوم ب:
- تمويل الرياضة وتوفير المنشآت والخدمات
- تدريب القادة الاداريين والفنيين من مدربين وحكام
- تساعد على ضمان التدريب الكافى للرياضيين
- تساعد على تنظيم المسابقات والدورات وجمع المال
- تساعد على تعزيز الرياضة للحياة الصحية من خلال استغلال وسائلها المختلفة

- تتيح الوصول الى بنياتها الاساسية وتجعل الفرص متاحة من اجل التنمية الرياضية من خلال الاجهزة الحكومية والمصالح الحكومية مثل

الصحة والعمل والاتصالات والخدمات العامة والتربية والشباب والرياضة

ويمثل اختصاص الحكومات القومية او الاتحادية الى ان مسئولية الاتحادات القومية واللجنة الوطنية هى مسئولية ادماج بين المسئولية الوطنية وارتباطها بالمؤسسة الدولية بالمشاركات وفى البطولات والمؤتمرات وكل الانشطة الخاصة بالمنشط فعل الحكومات المسئولة ا عن المنظمات الرياضية ولقومية والدولية وتعامل الاجهزة الرياضية بنفس الكيفية التى تعامل بها المنظمات الطوعية والاجهزة المهنية ونوادى الخدمات والاندية الاجتماعية.

وتتضمن العلاقة الحيوية بين الادارة الحكومية للرياضة والادارة فى :

- الاتصال المستمر بين المسئولين.

الاحترام المتبادل والتعاون(منشورات اللجنة الاولمبية الدولية كتاب الادارة الرياضية 2012.ص12-134)

- توضيح الادوار بشفافية.

- الدعم المادى والمعنوى.

وكما يشير الميثاق الاولمبي الى ان العلاقة بين اللجان الاولمبية والحكومات يجب ان تبذل فيه كل الجهود من اجل الحفاظ على العلاقات المتوافقة والتعاونية والمساهمة بفاعلية فى كل البرامج التى تعاون السلطات الحومية فى انفاذ برامجها الانمائية فى مجال الصحة والتربية. كما ان تعزيز الصفة الوطنية جزء هام من الاستعراض الاولمبي.

وعلى اللجنة الاولمبية ان تحفظ استقلاليتها وحقوقها المطلقة فى فى التمثيل فى الدورات الارلمبية والمسابقات

القارية المؤهلة وفى تحديد المدينة التى سوف يتم فيها إجراء مسابقات

المبحث الرابع

2-4 ادارة الجودة الشاملة

2-4-1 مفهوم ادارة الجودة الشاملة:.

ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها والتغلب علي المشكلات التي تواجهه الانتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الاعمال ، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافي العيوب، كأسلوب للتطوير المستمر اللازم للوصول الي أعلى معدلات الاداء.

وتهدف ادارة الجودة الشاملة بصفة عامة الي رفع الكفاءه الانتاجية من خلال تلافي العيوب والاختفاء اولا بأول، وتطوير طرق العمل ، واختصار الاجراءات (السلمي ، 1985م:ص 206) ، وتجنب تصيد الاخطاء وتوقيع العقوبات ، والعمل بمبدأ

العلاقات الانسانية لتحسين الاداء ورفع الانتاجية (387) P. :

1979, Muse&Beaditen) ، وبصفة خاصة في المنظمات الامنية التي تتطلب

طبيعة العمل فيها مواكبة المستجدات الامنية ، بادخال تحسينات وتطويرات لتحقيق

الأهداف بشكل افضل (درة ، 1987م :ص157).

وقد جلب وجود ثلاث مراحل متداخلة للانتاج هي المدخلات والعمليات والمخرجات

صعوبة في تحديد مفهوم موحد لادارة الجودة الشاملة حسب اهمية كل مرحلة

ومتطلباتها ؛ الا أنها جميعا ركزت علي تحسين جودة الخدمات والمنتجات ،

فقد عرفها زين الدين بانها:

أسلوب أداري يهدف الي خلق ثقافة متميزة في الاداء من خلال عمل القادة والمديرين والمرؤوسين بشكل مستمر في القطاعات الانتاجية والخدمية لتحقيق توقعات المستفيدين ، واداء العمل الصحيح بشكل أفضل واكثر فعالية منذ البداية وبأقل وقت وجهد وتكلفة (زين الدين ، 1996م : ص24).

وإدارة الجودة الشاملة من هذا المنطق تستند الي مجموعة من العمليات للوصول الي افضل اداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة (خاشقجي، 2003م:ص 33-35).

ويمكن تحديد مفهوم ادارة الجودة الشاملة بصورة ادق من خلال بعض تعريفات أشهر خبراء ادارة الجودة الشاملة ، حيث عرفها كل من ابونبعة ومسعد بانها :نظام متكامل موجة نحو تحقيق احتياجات المستهلكين ،واعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار ، والتأكيد علي التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات ، والذي يؤدي الي تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة (أبو نبعة ومسعد، 1998:ص70).

وعرفها زين الدين في تعريف آخر بصورة أكثر شمولاً بأنها: ثورة ثقافية في طرق عمل وأساليب تفكير الإدارة لتحسين الجودة، من خلال تفعيل الاتصالات في الاتجاهين والاهتمام بالمقاييس الإحصائية ، لفهم إدارة العمليات بأسلوب يحقق أفضل النتائج ، وفي الوقت نفسه تقليل التكلفة (زين الدين ، 1997:ص9).

وعرفها كروسبي "Crosby" في ضوء التخطيط المسبق لتلافي الأخطاء بانها : طريقة منهجية تضمن تلافي الاخطاء في خطوات ومراحل العمل التي سبق تخطيطها ، فضلا عن تعزيز السلوكيات الجيدة (Crosby,1979:p19).

وعرفها السقاف بانها : "التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء ، وتقليل الوقت لانجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل او العملية ، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة (السقاف، 1996م : ص 9).

وعرفها جوران (Juran) كنظام إداري يستخدم ادوات لزيادة انتماء العاملين بأنها : نظام إداري يطبق مجموعة من الأدوات المطورة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم الي المنظمة (Juran,1989: P. 28).

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الامريكي بأنها : نظام إداري استراتيجي يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال تطبيق فلسفة إدارية تركز علي مشاركة جميع العاملين ، واستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية Federal Quality Institute, (1991: P.iii).

وعرفها كل من ساشكن (Sashkin) وكيسر Kiser بانها : الالتزام الثابت بتوفير حاجة العميل عبر نظام متكامل من الادوات والأساليب والتدريب التي تكفل التطوير المستمر للأعمال بهدف الحصول علي منتجات وخدمات ذات مستوى رفيع (Sashkin&Kiser,1993: P. 39).

وعرفها **ابن سعيد** بصورة أكثر تفصيلا كاستراتيجيات مخصصة لتحسين الجودة من خلال التحسين المستمر للعمليات بأنها : اسلوب إداري حديث يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة تقوم علي التحسين والتطوير المستمر لمهارات الأفراد ، ونظم العمل لصبغ كل جانب من جوانب المنظمة ونشاطاتها بصبغة التفوق من خلال الحرص علي إرضا العميل ودعم العمل الجماعي واستخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة سير العمل وتحديد أنواع الانحرافات (ابن سعيد، 1997م :ص 77).

ومن خلال النظر في التعاريف السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضح انها تتطوي علي : .

- 1- المشاركة في تحسين جهود التحسين المستمر للمنتجات او الخدمات .
- 2- التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام وفرق العمل لتحقيق الجودة .
- 3- استبعاد الخطوات الزائدة والمهام غير الضرورية وتبسيط الاجراءات
- 4- الالتزام بالرقابة الفعالة بهدف التحسين المستمر للعمليات واكتشاف الاخطاء وعلاجها.

- 5- التركيز علي العمليات والنشاطات بدلا من النتائج .
 - 6- استخدام اللساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة .
 - 7- تطبيق أساليب البحث العلمي لضمان عدم الوقوع في الاخطاء.
- من هذا المنطلق يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها : اسلوب إداري حديث يعتمد علي مشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات والنشاطات من خلال الرقابة الفعالة التي تعتمد علي اكتشاف

الاطءاء لا لتصيدها ولكن لعلاجها واستبعاد الخطوات الزائدة وتبسيط الاجراءات لتحقيق رضا العميل وفي
نفسه تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم خدمات ومنتجات متميزة في أسرع فترة ممكنة.

2-4-2 جذور إدارة الجودة الشاملة:.

إدارة الجودة الشاملة ليست وليدة اليوم ، ولكنها ثمرة تجارب إدارية عديدة بدأت تتبلور
في إبيات الإدارة بعد التسعينيات من القرن العشرين ، فلم تظهر بشكل مفاجئ ، إنما
ظهرت كمحصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر
الإداري بمافهيمه المختلفة بشكل عام ، وبالمافهيم التي تتعلق بأدارة الموارد البشرية
بشكل خاص.

وقد مر الفكر الإداري الحديث بعدة مراحل من التطور بداية من النظريات التقليدية
ونهاية بالإساليب الإدارية الحديثة ، فمنذ مطلع القرن السابع الميلادي ، بدأت أفكار
آدم سمث (Adam Smith) تتبلور حول الكفاءة الإنتاجية والتخصص وتقسيم العمل،
وتبعتها نظريات الإدارة في بداية القرن العشرين من خلال المدارس الكلاسيكية
والسلوكية والاتجاهات الحديثة في الإدارة ، فالإساليب الكلاسيكية تضمنت ثلاثة
اتجاهات رئيسية هي نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تيلور "Fredrick T aylor" عام
1911م. التي سعت لتعظيم إنتاجية العاملين من خلال اعتبار ماكينات والحوافز
المادية والمعنوية هي أساليب شحن طاقاتهم .

أما النظرية الإدارية لهنري فايو "Henry Fayol" فقد ركزت علي الانضباط والثبات
في العمل ، ولكنها حذت حذو نظرية الإدارة العلمية ، فلم تمنح العاملين في المجال

للمشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف . ولم تخرج نظرية البيروقراطية لماكس ويبر
"Max Weber" عن الاتجاهات السابقة ، ولكنها عملت علي وضعها في إطار
تنظيمي مؤسسي للقضاء علي الفوضى وتحقيق أفضل إنتاجية من خلال التنظيم
الرسمي البيروقراطي الذي يعتمد علي السلطة والتدرج الرئاسي وتغلب المصلحة العامة
علي الخاصة . ومنذ عام 1920 م بداء علماء ومنظري الإدارة في الاهتمام بالعلاقات
الإنسانية ، وظهرت عدة نظريات اهتمت بزيادة دافعية العاملين من خلال التعاون
والاهتمام بالإنسان والعامل ، وإتاحة فرص المشاركة كوسيلة لزيادة الولاء والانتماء ،
ومن ثم ساهمت دراسات هوثون "Houthern" ، ونظرية الحاجات لماسو "Maslow"
، ونظرية (Y) و(X) لدوجلاس ماكجرويجور "Douglas Mcgor" ونظرية التناقض
بين الفرد والمنظمة لكريس أرجريس "Chris Argyris" في إلقاء الضوء علي الدافعية
كوسيلة لتطوير الاداء ، وكانت البدايات الحقيقة التي ألفت الضو علي أهمية العنصر
البشري باعتبارها محور ارتكاز العملية الإنتاجية ، فنقلت الاهتمام من وسائل وتقنيات
الإنتاج الي الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تدريبية وتعليلية ورفع قدراتة وتنمية
مهاراتة وصقل خبراتة .

. ولم تخرج الأساليب الحديثة في الإدارة عن هذة الجوانب بل أكدتها وصاغتها فيإطار
تنظيمي موسع ، فنظرية النظم ساهمت في تغيير النظرة المحدودة من قبل العاملين
للمنظمة الي نظرة شمولية والاهداف المشتركة ، فبدلا من ان يقتصر اهتمام العامل
علي تحقيق أهداف عمله ،أصبح اهتمامة ينصب علي تحقيق أهداف المنظمة .أما

النظرية الظرفية فسعت إلى استخدام أساليب جديدة في التفكير قبل تطبيق الأفكار الإدارية ، ونظرية (Z) ركزت على التنمية المهنية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وجاءت إدارة الجودة الشاملة لتؤكد على مبادئ تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تحسن مستويات أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لإتقان العمل في إطار التعاون والمشاركة والأخذ بزمام المبادرة ، ومنحهم حرية التعبير عن آرائهم ودفع العاملين للمخاطرة المحسوبة وتحمل المسؤولية.

3-4-2 وأهم النظريات والانتقادات التي تعد منطلقاً لظهور إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث هي :

1-نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجريجور:

قدم دوجلاس ماكجريجور "Mcgor.Douglas" نظرية المسماة بالفلسفة الإدارية عام 1958 ، وحلل فيها تصوراته لفروض النظرية الكلاسيكية نحو الطبيعة الإنسانية وأطلق عليها نظرية (X) ، ثم قدم تصوراته لفروض نظرية العلاقات الإنسانية واطلق عليها نظرية (X). وتستند نظرية (X) على مبادئ التوجيه والرقابة على طبيعة السلوك الإنساني من خلال الفروض الأساسية التالية:.

أ- إن الإنسان العدائي لديه كراهية متأصلة نحو العمل ويحاول تجنبه والخلاص من تتبعاته بقدر الأمكان.

ب- يجب إجبار العاملين على إنجاز العمل من خلال إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب ، بهدف الحصول على الإنتاجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ت- يفضل الإنسان العادي أوجهة غيرة كرئيسة مثلا تجنبنا لوقوعه تحت طائلة المسؤولية ، ولافتقاده عنصر المبادرة .

ث- إن الإنسان العادي قليل الطموح ، ويسعى فقط الي تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي (السلمي 1985م:ص 110-111).

ويري الباحث ان هذة الافتراضات عن الطبيعة الانسانية استتدت الي مفهوم دوافع الإنسان للعمل لقاء أجر ثابت دون حوافز مادية اومعنوية ، لذلك فهو يسعى لبذل أقل مجهود في العمل ، نظرا لثبات الإجر بغض النظر عما يبذلة من جهد في العمل.

ويري ماكجريجور ان تنظيم رسمي قائم علي مبادئ نظرية (X) لا يقدم للفرد إلا فرصا محدودة لإشباع احتياجاته الاجتماعية والذاتية ، حيث يركز علي إشباع الحاجات الفسيولوجية التي لا تمثل سوي أحد الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها ، ولذلك فإنها لا تعتبر دافعا حقيقيا للسلوك كما ان اسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو الوعد بالمكافأة لا يصلح لاقتناع الانسان وحفزه علي العمل، لانة لا يجلب الجو الصالح الذي يتيح للفرد حرية.

إشباع حاجاته المختلفة أثناء العمل ، مما يترتب عليه ارتكاب سلوكيات سلبية تتضمن عدم الرغبة في تحمل المسؤولية ، والمبالغة في التركيز علي المطالب الاقتصادية ، ولذلك لا تصف نظرية (X) الطبيعة الانسانية بقدر ما تصف الآثار الناتجة عن تطبيق فلسفة إدارية تسند الي مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافترضها عن الدوافع الانسانية (السلمي ،1985: ص 112-113) .

أما نظرية (X) فهي تعبر عن التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم وتنتد إلي افتراضات إيجابية مغايرة تماما لا افتراضات نظرية (X) كما يلي:

أ- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

ب- تتوفر لدي العاملين القدرة والرغبة علي تحمل المسؤولية .

ت- يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة ، ولا تقتصر هذه القدرات علي

المديرين (القيونتي، 2006م : ص 88-89) .

ومن واقع المجتمعات المعاصرة يعتقد ماكجرجور أن نظرية (X) هي الأكثر تناسبا لتفسير الدافعية ؛ لأن الحاجات الفسيولوجية الدنيا لم تعد ذات أهمية كبيرة ، زمن ثم لم تعد الحوافز المادية المقدمة لتحفيز العاملين علي كافية ، فالتحفيز الحقيقي الذي يزيد الدافعية نحو العمل ينبغي أن يرتبط بحاجات الغنسان العليا كالحاجة إلي الشهرة وتحقيق الذات ، وذلك يتطلب احترام ذات العامل من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات التي ترتبط بالجوانب الحيوية في العمل ، وإعادة تصميم الوظيفة لتكون أكثر إغراء من خلال توسيع صلاحياته وسلطاته .

فضلا عن زيادة مهام الوظيفة لتكون أكثر ملائمة مع احتياجاته ، لمنحة فرصا اوسع لتحمل المسؤولية والشعور بالانجاز ومنحة الحرية في تحديد ضوابط الاداء ومعدلات الإنتاج (فضل الله ، 1997م : ص 83-84) . وتتميز نظرية ماكجرجور بتناول السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين ، فالفرد قد يتأثر بمرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه ، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم ، فالمديرون من أنصار نظرية (X)

يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهـم مجال من حرية التصرف ، او الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من الإدارة يجلب موظفين سلبيين واعتماديين ، ولا يقومون بتنفيذ إلا ما يطلب منهم ، مع اغفال الإبداع والابتكار الذاتي تماما . أما المديرون من أصحاب نظرية (X) فيتصرفون بطريقة ديمقراطية ، ويمنحون مجالاً أوسع لمشاركة وحرية التصرف ، مما يفتح مجالاً واسعاً امام مرؤوسيهـم للإبداع والابتكار والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويمرور الوقت يزداد ثقتهـم بأنفسهم ويتصرفون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف وإدارة الجودة الشاملة (ملحم، 2006م :

ص23).

2- نظرية ذات المعاملين Two-Factor Theory :

فصل فريدريك هيرزبرج "Fredrick Herzberg": عام 1959م بين نوعين من مشاعر الدافعية هما : الرضا والاستياء ، وأشار الي أن العوامل المؤدية الي الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية الي الاستياء (ماهر ، 2000 م : ص 236).

فضلا عن زيادة مهام الوظيفة لتكون أكثر ملائمة مع احتياجاتهـم ،لمنحه فرصا اوسع لتحمل المسؤولية والشعور بالانجاز ومنحه الحرية في تحديد ضوابط الاداء ومعدلات الإنتاج (فضل الله ، 1997م : ص 83-84) .

وتتميز نظرية ماكجريجور بتناول السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين ، فالفرد قد يتأثر بمرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه ، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم ،

فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهـم مجال من حرية التصرف ، او الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من الإدارة يجلب موظفين سلبيين واعتماديـن ، ولا يقومون بتنفيذ الإـمـا يطلب منهم ، مع اغفال الإبداع والابتكار الذاتي تماما . أما المديرون من أصحاب نظرية (X) فيتصرفون بطريقة ديمقراطية ، ويمنحون مجالا أوسع لمشاركة وحرية التصرف ، مما يفتح مجالا واسعا امام مرؤوسيهـم للإبداع والابتكار والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويمرور الوقت يزداد ثقتهم بأنفسهم ويتصرفون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف وإدارة الجودة الشاملة (ملحم، 2006 م)

*- نظرية ذات المعاملين Two-Factor Theory:

*- فصل فـردريك هيرزبرج "Fredrick". Herzberg: عام 1959م بين نوعين من مشاعر الدافعية هما : الرضا والاستياء ، وأشار الي أن العوامل المؤدية الي الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية الي الاستياء (ماهر ، 2000 م : ص 236).

*- وقد توصل هيرزبرج لنتيجتين هامتين .

أ- أن هناك مجموعة من العوامل الخارجية للعمل ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عن العمل لدي العاملين.

ولايعني وجودها بالضرورة وجودها بالضرورة وجود دافعية لدي العاملين ، هذه العوامل هي عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية ، حيث ترتبط هذه العوامل ببيئة العمل ومحيط الوظيفة ويطلق عليها عوامل عدم الرضا وهي:

1- سياسة الإدارة.

2- نوعية الإشراف .

3- ظروف العمل.

4- الراتب.

5- العلاقات المتبادلة في العمل.

6- الإيمان الوظيفي.

7- المزايا الإضافية .

ب- هناك مجموعة من العوامل الداخلية للوظيفة تساعد علي إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن ترتقي وتؤدي الي مستوي جيد من الاداء، وإذا لم تتوفر هذه العوامل لا ينتج شعور بعدم الرضا ، حيث ترتبط هذه العوامل بمحتوي الوظيفة، ويطلق عليها عوامل الرضا ، وتشمل:

1- الإنجاز .

2- التقدير والاعتراف.

3- مهما العمل نفسة .

4- المسؤولية.

5- التقدم في الوظيفة .

6- النمو والتطور الذاتي.

وقد قام هيرزبرج بتفصّل مستويات ماسلو "Maslow" الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل هما:

*- المستوى الأول : يتقابل فيه العوامل الصحية (الوقائية) مع حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو مثل (الحاجات الطبيعية أو المادية ، وحاجة الإمن والحامية ، والحاجات الاجتماعية) . والعوامل الصحية في نظرية هيرزبرج عبارة عن عوامل وقائية تساعد علي تخصيص حالة عدم الرضا، وفيما لو غابت عن مكان العمل فستكون النتيجة بروز مستويات عالية من عدم الرضا ، أما وجدت فتنشأ حالة يكون مستوي عدم الرضا فيها صفرا أو يمثّل درجة الحياد، إذا فالعوامل البيئية المحيطة في حد ذاتها لا تدفع الفرد الي أداء أفضل .

*- المستوى الثاني : يتعادل في هذا المستوي عوامل الدافعية أو عوامل عدم الرضا مع المستويات الأعلى للحاجات عند ماسلو مثل (حاجات الاغتراب والتقدير وحاجات تحقيق الذات) حيث إن عوامل الدافعية هي:-

العوامل المتعلقة بمحتوي الوظيفة التي تدفع الافراد الي الإداء ، وطبقا لهيرزبرج فإن هناك جوانب معينة كالوظيفة التي تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد ، وتوفر فرص الترقّي والنمو والتطور هي التي تعمل علي دعم السلوك المدفوع (سيزلاقي ووالاس ، 1992م : ص 79-99) .

ويؤكد هيرزبرج علي أهمية توافر العوامل الوقائية بجانب العوامل الدافعه ، حيث إن الاهتمام بالعوامل الوقائية التي يقتصر دورها علي وقاية الفرد من مشاعر الاستياء ، وحمايته من السخط الناجم عن عدم الرضا ، هي عوامل تمس بيئة العمل وما يحيط به ولا تكفي لتحقيق الرضا الوظيفي ، فالرضا الوظيفي يتحقق من خلال العوامل التي تمس العمل ذاته والفرد وكيانه ، وهي موجودة في محتوى العمل ، وتأتي من خلال إشباع حاجات الإنجاز وأداء العمل وفرض التقدم والمسؤولية والتقدير كعوامل دافعة ، ولكن يظل الاهتمام بالعوامل الوقائية بشكل سئ أو عدم توافرها يؤدي الي ظهور مشاعر الاستياء ، مما يؤثر سلبا علي العوامل المؤدية الي الرضا والدافعية (ماهر، 2000م :ص 237-238) .

ويري الباحث إن نظرية ذات العاملين لهيرزبرج تعد خطوة مبدئية من خطوات إدارة الجودة الشاملة بشرط تضافر عوامل الوقائية مع عوامل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها من عوامل الدافعية بالشكل الذي يسمح للعاملين باستخدام قدراتهم بشكل يؤدي إلي حسن إنجاز العمل ، وترقيهم في السلم الوظيفي ونضجهم بصورة تجعلهم أكثر قدرة علي مواجهة مشكلات العمل دون الرجوع إلي رؤسائهم في ضوء الحصول علي المزيد من الصلاحيات ، فان ذلك يدعم إدارة الجودة الشاملة من خلال زيادة الدافعية والإقبال علي العمل ومواجهة مشكلاته والعمل علي حلها دون الرجوع إلي الرؤساء.

3- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة :

يري كريس أرجيرس **Chris Argyris** في نظريته عن العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي عام 1963م أن هناك صراعا بين احتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم.

حيث تنمو الشخصية بصورة طبيعية نحو الاستقلال والاعتماد علي الذات وعدم الخضوع نظرا لتعدد قدرات الفرد اعتمادا علي تدرج الإنسان من خلال مراحل حياة من عدم النضج الي النضج ، وتميز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص تميزه وتؤثر في تصرفاته وسلوكياته الشخصية والإدارية.

وتدور كتابات أرجيرس حول دور التحفيز في رفع فاعلية المنظمة ، ومن أهم آرائه (فضل الله ، 1997م : ص 84-85).

أ- وجود تناقض بين حاجات الإنسان وحاجات المنظمة .

ب- أن الهيكل الهرمي البيروقراطي لا يبلي حاجات العاملين أو حاجات المنظمة بفاعلية لتجاهلة العنصر الإنساني عن قصد أو عن غير قصد .

ج- لم تنجح المنظمات المعاصرة في إشباع حاجات الإنسان العليا ، وبصفة خاصة الحاجة لتحقيق الذات ؛ لما تفرضه من قيود ، ولنظرتها المتدنية للإنسان ، أو لفهمها القاصر للتحفيز ، فالتحيز جزء من طبيعة الإنسان ، ودور المنظمة هو توجيه مساره.

هـ- يملك الإنسان طاقة سيكولوجية موجهة ، فإذا ما شعر بإن أهداف المنظمة قد منحت أولوية علي أهدافه الخاصة ، فإنه يشعر بالإحباط وعدم الرضا ويعمل علي إعاقة تحقيق إهداف المنظمة .

ع- ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي في المنظمات ، علي إن يصاحب هذا التغيير مماثل في سلوك العاملين في المنظمات لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة علي حد سواء.

ك- تنتهي المنظمة الهرمية التقليدية التي تعتمد علي الإسلوب الإداري الهرمي الي تكوين روح العداة بين العاملين والإدارة لتهيئتها مناخا تنظيما يقوم علي مبدأ التصر والهزيمة ، مما يجلب جوا من عدم الثقة والتوجس وطلب السلامة، والعمل علي إخفاء الأخطاء والتصل من المسؤولية ، ومحاولة إظهار النجاح بأية وسيلة ، مما يترتب عليه انخفاض مستوي أداء العاملين ، وإصابة المنظمة علي المدى البعيد بالجمود والتخلف ، وتبلد موظفيها واختفاء مساحات الإبداع والابتكار ، لذلك يجب العمل بالتنظيم المصوفي الأكثر انفتاحا وتجاوبا مع حاجة العاملين للنمو ، وحاجة المنظمة للإنتاجية (إبراهيم وآخرون ، 1988م : ص 45) .

فمنذ السبعينات الميلادية بدأت المنظمات اعتماد بنية المصفوفة التي تدار المشاريع من خلالها علي أساس الوظائف المتقاطعة ، وتوجهت المنظمات نحو اعتماد النمط المصوفي بتخفيض عدد طبقات الإدارة او ما يطلق عليه (Delaying) مما ترتب

علية تناقض وزوال مديري الإدارة الوسطي ، زمن ثم برزت عملية إدارة الجودة الشاملة بدرجات أوضح (كرمالي ، 2005م : ص70) .

وقد حدد أرجريس بعض الفروض التي تحدد عدم الانسجام بين الفرد والتنظيم كما يلي:

و- كلما كان موقع الموظف في أداني التسلسل الهرمي للتنظيم ، كان أقل تحكما في ظروف عمله ، وكان أقل إمكانية في استغلال قدراته.

ف- كلما كان القائد في التنظيم أكثر سيطرة وتوجيها للموظفين ، كان الموظف أكثر اعتمادا عليه وأكثر خضوعا له .

*- كلما كان التنظيم يستخدم اتجاهها واحدا في التحكم التسلسلي الإداري أي من اعلي الي أسفل شعر الموظف بزيادة الاعتماد علي التنظيم وعدم القدرة علي إبداء الرأي (إبراهيم وآخرون ، 1988م : ص 45-46) .

وخالصة افكار أرجريس انه انتقد النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لكونها لا تتسجم مع الإنسان إذا نظرنا اليه باعتبارة بالغ وعاقل وناضج ، فالإدارة العملية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ؛ لأن كل شي محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا تمنح الفرصة لا جهاد الفرد وتحد من ابداعه وابتكاره ، اما مبادئ البيروقراطية فلا تخلق سوي انسان اعتمادي وسلبى لا يسيطر علي مقومات العمل أو بيئة العمل بسبب السلطة الهرمية ، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها علي جميع السلطات بشكل هرمي. اما مبادئ هنري فايول فتؤدي الي القصور الذاتي لدي العاملين بسبب وحدة الأمر ووحدة التوجيه ،

فجميع هذه النظريات لا تتعامل مع العامل علي انه عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته
كانسان بالغ عاقل مدرك يحتاج ألي توسيع نطاق صلاحياته ومنحه المشاركة وتحمل
المسؤولية في العمل ، وتحسين شكل العلاقات بينة وبين الادارة (ملحم ، 2006 م
ص: 24-25).

ونستدل من كل ما ذكر أن نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة تنادي بتطبيق إدارة
الجودة الشاملة فهي لم تخرج عن المؤلف من انتقاد الأساليب الإدارية القديمة مع
الحرص علي زيادة دافعية العاملين من خلال زيادة درجات اللامركزية ومنحهم الحرية
في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل ، وأن
لايكون دور العامل هو تنفيذ الأوامر والتعليمات في إطار من التوجيه والرقابة المشددة
التي تسعى لتصيد الاخطاء وتوجيه العقوبات، فالإنسان كائن عاقل بالغ رشيد ، قادر
علي الادراك وحل المشكلات ومواجهتها وابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل بشرط
ان تتمتع الإدارة السلطة اللازمة لذلك مع منحة حرية في العمل دون قيود تحد من
نشاطاته وتقيدها إبداعاته .

4- مدخل النظم :

يؤكد مدخل النظم الذي ظهر في منتصف الستينيات من القرن العشرين علي يد هومانز
"Humanes" وسيلر "Sillar" علي أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة
تفاعل وتداخل ، أي ان كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتاثر بها ، وان الكيان

الكلّي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها ، فإن حدث تغيير في أي هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة بكاملها تتغير (النمر وآخرون ، 2006م : ص 81).

ومن هذا المنطق فإن :

*- المنظمة عبارة عن نظام مفتوح علي البيئة المحيطة .

*- تتأثر نشاطات المنظمة بما يحدث في البيئة الخارجية من ظروف وتطورات تؤثر علي البيئة الداخلية للتنظيم من تسلسل إداري ، وتوزيع العمل والواجبات ، وشبكة الاتصالات ، وسلوك العاملين.

*- تتكون بيئة النظام من مدخلات مادية وبشرية ومعنوية وتقنية ، وعمليات (قيادة واتصالات واتخاذ قرارات) ومخرجات تتضمن سلع وخدمات وأفكار (خاشقجي، 2002م : ص 142).

وقد ساهمت هذه النظرية في تغير نظرة العاملين الي المنظمة من النظرة الجزئية الي النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة ، فبدلاً من اهتمام العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، اتجه الاهتمام نحو تحقيق الأهداف العامة من خلال رؤيتها كمنظومة متكاملة عبر وظائف مترابطة ومتعاون ومنسجمة مع بعضها البعض ، مما رسخ مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل القادر علي المساهمة الفاعلة (ملحم، 2006م : ص 25) .

ومن هنا فإن مدخل النظم فتح المجال نحو استكشاف إدارة الجودة الشاملة ، من خلال حرصة علي الترابط والانسجام بين أجزاء التنظيم ، والتوافق بين اهداف العامل وأهداف المنظمة في إطار متناغم ، مما يشجع علي

بناء فرق العمل وزيادة درجات التنسيق والتعاون ، ومن ثم تهيئة بيئة أكثر مرونة وملاءمة للإبداع والابتكار والمساهمات الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بجانب الأهداف الفردية والجماعية لفرق العمل وأعضائها.

5- نظرية الإنجاز لمكيلاند **Mickland Theory**.

قدم ديفيد مكيلاند "**David Mickland**" عام 1967م نظريته في الدوافع التي عرفت بنظرية الحاجة أو الانجاز ، والتي يري من خلالها أن لدي الفرد ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية هي: الحاجة للإنجاز ، والحاجة الي للانتماء ، والحاجة للقوة (السلطة) وعلي نقيض ماسلو في تدرج الحاجات يري مكيلاند أن هذه الحاجات أو الدوافع تتفاعل في إبطار متماسك دون تسلسل ، وهي علي النحو التالي:

أ- الحاجة الي القوة : هي الحاجة الي التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين ، فالأفراد الذين لديهم هذه الحاجة ينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والسيطرة والنفوذ علي الآخرين ، وتظهر هذه الحاجة في المديين أكثر من الموظفين.

ب- الحاجة الي الانتماء : هي الحاجة الي تشكيل علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة كبيره للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين ، ويضعون قيمة كبيرة علي الصداقة ومشاعر الناس نحوهم ج- الحاجة الي الإنجاز : هي الحاجة الي الوصول الي الإهداف التي تتحدي قدرات الفرد (جري ،

1988م :ص288)

وقد تركز البحث في نظرية مكيلاند حول الحاجة الي الإنجاز ، فمن وجهة نظرة أن الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يمتازون بالخصائص التالية :

1- التخطيط لأنفسهم بأهداف معتدلة وفيها بعض التحدي.

- 2- الرغبة في السيطرة والتحكم في الوسائل التي تؤهلهم لتحقيق أهدافهم .
- 3- الرغبة في الحصول علي معلومات مرتدة وسريعة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم .
- 4- رغبة الفرد في هذه الفئة للعمل بمفرده بدلا من العمل في مجموعات.
- 5- إمكانية دفعهم بالمال إذا تم أشباع الحاجات السابقة وقد اعتمد مكياندي علي أن الإنجاز عبارة عن حافز من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد، وبني ذلك في نظرية علي أساس وجود مستويين لأداء الفرد هما مستوي الطموح، ومستوي الاداء الفعلي، ويمثل الفرق بينهما حافز علي العمل ، فالحافز علي الإنجاز هو الفرق بين مستوي الطموح ومستوي الاداء وكلما قلت المسافة بين هذين المستويين انخفض الحافز عاي الإنجاز ، وكلما زادت هذه المسافة ارتفع الحافز علي الإنجاز (فهمي ، 1982م : ص302) ويرى الباحث ان نظرية الإنجاز تعد خطوة مهمة من خطوات إدارة الجودة الشاملة بشرط إشباع الحاجة الي القوة، والحاجة الي النتماء والحاجة الي الإنجاز ؛ لإن رغبة العاملين في الإنجاز تجعلهم يقبلون علي العمل ويبدلون قصاري جهدهم في إنجاز ومواجهة مشكلاته وعقباته والرغبة في التغلب عليها دون تبديد الوقت بالرجوع الي الرؤسا بشكل متكرر، ومن ثم زيادة خبراتهم وقدراتهم وحماسهم المستمر تجاة إنجاز العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي عي مستوي ادائهم ، حتي يصلون لدرجة التمكن.

النظرية الظرفية: تقوم هذه النظرية التي ظهرت في بداية السبعينات من القرن العشرين علي يد مجموعة من المنظرين الغربيين من أبرزهم فيرمونت كاست " **Fermont Kast** وجيمس روزينويج " **Aldrafer Theory** علي مبداء التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي

تواجه المنظمة ، وتوصي بعدم تعميم أي مبداء أو مفهوم من مفاهيم الإدارة علي مختلف المنظمات وفي مختلف ما يناسب منظمة اخري ز وتتطلب النظرية الظرفية من المنظمة القيام بعمليات التفكير والعصف الذهني قبل تطبيق اي مبدأ او فكرة إدارية (ملحم ، 2006م :ص 20-26) وهكذا ساهمت هذه النظرية في ظهور إدارة الجودة الشاملة ، من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني، قبل الإقدام علي إي عمل . ومن ثم إتاحة عناصر المشاركة والتشاور بين العاملين في الافكار والمفاهيم عند السعي تطبيق اي تطوير إداري ، فهي تشجع علي المبادرة وابتكار طرق جديدة لتطوير العمل الغداري ومواجهة المشكلات حسب ظروفها، ومن ثم ينتج عنها صقل خبرات ورفع مهارات العاملين وتدريبهم علي رأس العمل لمواجهة مشكلاته وأعبائه ، وهذا ما تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه .

7- نظرية إلدرفر والحاجات المعدلة **Theory.Aldrafer** . أقترح كليتون ألدرفر "**Aldrafer.Clayton**" عام 1972م نظريته في الحاجات كرد لما واجهته نظرية ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات من انتقادات ملخصا نظرية حاجات التدرج الهرمي لماسلو المكون من خمس مستويات للحاجات الي ثلاث فئات هي :حاجات البقاء : هي حاجات ضرورية يسعي الإنسان لتحقيقها ضمانا لاستمرار حياته ، وتشتمل علي حاجات فسيولوجية ن وحاجات امنية كالحاجة الي الاطعام والماوي.حاجات الارتباط: هي الحاجات التي تعبر عن درجة الارتباط القائم بين الفرد والبيئة المحيطة ، وكذلك علاقاته مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه.

أ- حاجات النمو : هي الحاجات التي تهتم بأعلى مستوي للذات الإنسانية ، وتتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعدادته لتحقيق الحاجة الي التقدير وتحقيق الذات (علاقي ، 2000م : ص 356).

وتقوم نظرية ألدرفر علي ثلاثة فروض اساسية هي :

أ- كلما انخفضت درجة إشباع إحدى الحاجات ، زادت الرغبة إليها ، سبيل المثال كلما انخفضت درجة الإشباع لحاجة البقاء في الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة.

ب- كلما اشبعت حاجة في المستويات الدنيا ، اشتدت الرغبة الي حاجة في المستويات العليا ، فكلما تم إشباع حاجة البقاء للفرد العامل كالإجر مثلا ، اشتدت الرغبة الي حاجة الانتماء كالرضا في العلاقات ما بين الافراد.

ت- كلما فشل الفرد او احبط في تحقيق درجة إشباع حاجات المستويات العليا ن اتجهت الرغبة الي إشباع حاجات المستوي الأدنى، فكلما قلت درجة إشباع حاجات التطور والنمو في الوظيفة التي تتحدى القدرات ، اتجهت رغبته الي إشباع حاجات الانتماء كإشباع حاجات العلاقات الإنسانية (سيزلاقي ووالاس، 1992م : ص 604) .

*ونلخص ان نظرية ألدرفر للحاجات المعدلة تعد خطوة أخري من خطوات إدارة الجودة الشاملة بشرط إشباع حاجات المستويات العليا التي تؤي الي النمو والتطوير في قدرات ومهارات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل وإقبالهم عليه ، ومن ثم توفير البيئة والعوامل

الدافعية لتمكينهم من مواجهة العقبات والمشكلات دون الرجوع لرؤسائهم ، وهذا هو جوهر عملية إدارة الجودة الشاملة .

1- نظرية (Z)

نظرية يابانية امريكية قـدمها ولـيم اوشي "Ouchi.Willaim" وريتشار تـنـر "Richard.Tanner" في اوئل الثمانينيات من القرن العشرين ، وركزت علي العوامل الإنسانية ؛ حيث إن كثيرا من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الاعمال مشكلات أنسانية قبل ان تكون مالية او استثمارية ؛ لذلك يجب تركيز الاهتمام بالعنصر البشري من خلال دعم الحركة الافقية للعاملين ، بمعني الحرص علي التاكيد من اتقانهم للوظائف الإدارية التي يشغلونها قبل ترقيةهم الي وظائف اعلي في السلم الوظيفي، مع الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية ، واتحاد القرارات بشكل جماعي، والتركيز علي فرق العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبأهداف المنظمة (ملحم ، 2006م : ص 27) . وتقوم نظرية أوشي علي المبادئ التالية :

أ- الثقة : هناك علاقة متلازمة بين الثقة والإنتاجية ، فالتعامل القائم علي الثقة بين العاملين والعمل بروح الجماعة والمشاركة الفاعلة.

ب- الحذق والمهارة: تكتسب الحذق والمهارة بعد الخبرة والممارسة العملية لمهام الوظيفة، وهي تختلف من فرد لآخر باختلاف الفروق الفردية ، فهناك من يحتاج لفتترات قصيرة لاكتسابها ، وهناك من يحتاج لسنوات لاكتسابها، والحذق والمهارة إذا تلازما مع الثقة بالإدارة ؛ فإن ذلك يؤدي الي ارتفاع الإنتاجية .

ب- الالفة والمودة: تمكن الالفة والمودة من إشاعة جو من العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين، ومن ثم تخفض جوانب الصراع وتجلب بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يقوم علي الحب والاحترام وتقدير الذات ، وزيادة قوة الروابط بين العاملين والمنظمة ، مما يزيد من درجات التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة ، مع الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية ، مما يساعد علي تطوير مستوي الاداء ورفع الإنتاجية وتحقيق الجودة (النمر وآخرون، 2006م : ص 86-87) .

وتتفق نظرية (Z) مع بعض أفكار إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعتمد علي مبادي المشاركة في اتخاذ القرارات ، والالتزام بتحقيق أهداف المنظمات ، والولاء والانتماء للمنظمة وترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية بين العاملين ، مع منحهم حرية الإبداع والابتكار ، وزيادة قدراتهم علي تحسين الجودة ورفع الإنتاجية ، فنظرية (Z) من أقرب النظريات التي تساند مقومات إدارة الجودة الشاملة بهدف تطوير الاداء والرقمي بمستوي الخدمات وزيادة الفاعلية والكفاءة

2-4-4 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة الي أنها تدخل في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف الي تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها ، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان .

وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتماداً علي فرق العمل المتجانسة (العمري ونصار، 1997م : ص 3) .

وتعد إدارة الجودة الشاملة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار العمل ، ومواجهة المشكلات وإدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة ويعمل علي استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي تجعل المنظمة أكثر قدرة علي المنافسة والاستجابة للتحديات الخارجية والداخلية كمطلب اساسي يستلزم توظيف المقدرة العقلية البشرية لانجاز العمل بأقل وقت وجهد من خلال التركيز علي تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسين الجودة في إطار الامكانيات المتاحة، فادارة الجودة الشاملة لا تعتمد علي الموارد المالية والبشرية بقدرما تعتمد علي تحسين الخدمات (كوهين وبراندي ، 1997م : ص 32).

كما تنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة ليس فقط من دورها الفعال في تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية ، بل أيضا في ترشيد استهلاك الموارد وتحقيق وفورات في جميع مراحل الإنتاج ، بما يسهم في تحقيق وفورات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من تقديم الخدمات أو المنتجات (هلال ، 1999م : ص 63) .

ويري الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الرياضية ترجع إلي دورها الفعال بداية من تصميم المنشآت بحيث تؤمن البيئة المناسبة للأنشطة الرياضية من حيث الطاقة الاستيعابية ، وسهولة وسرعة الدخول والخروج من .

المنشآت الرياضية، وسرعة مغادرتها في حالة الطوارئ ، فضلا عن ضمان تقليل حالات الشغب من خلال الفصل بين جمهور المشجعين بمسافات مناسبة ، وتحديد أماكن الجلوس لمشجعي الفرق المتبارية ، وسرعة التدخل لمواجهة حالات الشغب سواء بين الجمهور أو

بين أعضاء الفرق المتبارية ،ومرورا بنشر الوعي الرياضي اللازم لتنمية الروح الرياضية بين الجماهير والفرق المتبارية، ونهاية الحصول علي نتائج توازي الجهود المبذولة والأموال المنفقة في إعداد الأبطال الرياضيين بحيث يعكسون واجهة مشرفة للرياضة في المملكة العربية السعودية تعبر عما وصلت إليه من تطور ورقي في المجالات كافة وفي المجالات الرياضية خاصة.

2-4-5 رواد إدارة الجودة الشاملة :

تطورات إدارة الجودة الشاملة علي يد مجموعة من العلماء من أبرزهم إدوارد ديمينج " Edwa Deming وجوزيف جوران Joseph". "Juran وفليب كروسبي Phillip Crosby". (زين الدين، 1996م : ص 26) .

1- إدوارد ديمينج "Edward Deming"

يلقب بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة وهو مستشار أمريكي عمل بوظيفة إحصائي في الأربعينيات من القرن العشرين ، ولة إسهامات واضحة في علم الاحصاء ، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية ، كما أدخل تحسينات علي إحصاءات السكان في عام 1942م .

ويعد من أسباب تفوق ونجاح اليابان في الجودة ،لذلك تم تقليد وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما لجهوده ومساهماته في النهضة اليابانية عام 1960م. وقد كان جل اهتمامه في نطاق تخصصاتهم ، وكان يشجع مشاركة العاملين في إدخال تحسينات حسي وجهة نظرهم

وفهمهم وممارستهم العملية للأعمال (زين الدين، 1996م : ص 26) وقد وضع ديمنج أربعة عشر نقطة للجودة هي:

*- خلق أهداف ثابتة تجاة تطوير السلع والخدمات لجعلها أكثر قدرة علي المنافسة والبقاء وتوفير فرص عمل.

*- تبني الفلسفة الجديدة القائلة بأن الإدارة يجب أن تتعلم أنها أمام عمل اقتصادي جديد لتحديات وتمارس دورها القيادي من أجل التغيير.

*- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة وضرورة بنائها منذ البداية .

*- الاعتماد علي جوانب أكثر شمولية تغطي كافة جوانب العملية الإدارية عند قبول العطاءات وعدم إحالتها علي أساس اقل الاسعار.

*- التحسين المستمر لنظم الإنتاج والخدمات لرفع الجودة والإنتاجية (الطروانة ، 1996م : ص 116).

*- فرض القيادة وتأصيلها في نفوس جميع العاملين ، أن تكون هذة القيادة سليمة لتساعد علي أداء العمل بشكل أفضل وذلك باستبدال المفاهيم القديمة الخاطئة (الإدارة بالإهداف ومعايير العمل ، ومطابقة المواصفات ، وصفر معيب ، ومدح الاداء) بالمفاهيم الصحيحة للقيادة السليمة.

*- البعد عن أتباع سياسة التخويف من الجزاءات وخلافة للعاملين ؛ لأن الخائف لا يستطيع القيام بأي دور بناء (إبراهيم ، 1993م : ص 36-37) .

*- القضاء علي العوائق التنظيمية عن انتقاد الموظفين ؛ لأن غالبية مشكلات الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي وضعتها الإدارة .

*- إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصا عديدة علي العاملين في المؤسسة والعمل علي إيجاد نظام إشراف مشجع واستعمال طرق إحصائية في التحسين المستمر للجودة الإنتاجية .

*- تشجيع المبدعين في العمل عند تقييم الاداء.

*- إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية للأفراد.

*- إعداد الإدارة العليا وجميع موظفي المؤسسة للعمل علي تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يوميا لتحقيق عملية التحول (أبو نبعة ومسعد ، 1998م : ص72).

2- جوزيف جوران (Joseph Juran):.

صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن تكون مخطط لها " وقد أسهم بفاعلية في ثورة إدارة الجودة الشاملة باليابان ، وتقليد وساما من إمبراطور اليابان كالذي سبق أن ، تقلده ديمنج تقديرا لجهوده في التوزيع الإحصائي للجودة ، ويعد كتابه "The Quality Control Handbook" من أفضل الكتب في إدارة الجودة الشاملة وقد

ترجم جوران أفكاره في ثلاثية إدارة الجودة وهي كالتالي:

أ - تخطيط الجودة :

يتم تخطيط الجودة من خلال .:

*- تحديد من هم المستهلكين ؟

- *- تحديد احتياجات المستهلكين .
- *- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك.
- *- تطوير العمليات القادرة علي إنتاج تلك الخصائص .
- *- تحويل خطط النائج المطلوبة إلي قوي تشغيل

ب-مراقبة الجودة:

- *- تقييم الأداء الحالي للتشغيل .
- *- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف .
- *- التصرف وفقا للاختلافات .

هو البعد الثالث الذي يعد قلب إدارة الجودة الشاملة الذي لا يقتصر علي الجودة الخاصة بالسلعة والخدمة المقدمة فقط ، بل يشمل العمليات التي تتم وتطبق لجميع المستهلكين .

المستهلكون الخارجيون الذين يتأثرون بالمنتج او الخدمة من غير أعضاء المنظمة.

المستهلكون الدخيلون الذين يتلقون منتجات المنظمة من داخل إدارتها وأقسامها المختلفة.

د- فليب كروسبي Phillip Crosby .

شدد علي المخرجات من خلال الحد من عيوب الأداء ، ونادي بمفهوم العيوب الصفرية ، واهتم بوضع بعض المعايير التي تقيس الخلل وكذلك التكلفة الإجمالية للجودة .

ويري كروسبي أن متطلبات التحسين المستمر هي :

- *- الإيمان والاقناع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة
- *- تعهد الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وتحمل مسؤولية القيام بذلك

*- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير تقوم علي أسس دائمة (زين الدين ، 1996م : ص 30-33).

2-4-6 اهداف إدارة الجودة الشاملة : تسعى إدارة الجودة الشاملة إلي خلق ثقافة متميزه في الادأ لتحسين الإنتاجية من خلال المراجعة المستمرة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لاكتشاف اوجه القصور وعلاجها اولاً بأول ، واستبعاد الخطوات الزائدة لتقليل تكلفة الإنتاج وفي الوقت نفسه منح الخدمة أو المنتج ميزة تنافسية تسهم في زيادة الطلب عليه ومن اهداف الجودة الشاملة

*- تحسين الإنتاجية من النواحي الكيفية والكمية والتكلفة ، وذلك بأنتاج النوعية الجيدة بكميات وفيرة تفي باحتياجات السوق للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير الذي يقوم علي أساس أنه كلما زاد عدد الوحدات المنتجة كلما انخفضت تكلفة الإنتاج .

*- جلب بيئة تدعم وتحافظ علي التطوير المستمر .

*- مشاركة جميع العاملين في عملية التطوير .

*- اختصار المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلي منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

*- إيجاد ثقافة تركز بقوة علي احتياجات المستفيدين .

*- تحسين نوعية المخرجات .

*- الحرص علي زيادة التعاون بين الإدارة وتشجيع العمل الجماعي .

*- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أجزاء أصغر ليسهل السيطرة عليها وحلها.

*- تعلم صنع اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات المتوفرة .

*- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات .

*- تقليل المهام عديمة الفائدة ومنع تكرار العمل.

*- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.

*- تحسين الثقة بين الإدارة والعاملين .

*- زيادة نسبة تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة (السقاف ، 1995 : ص 16-18).

2-4-7 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :.

تتخصر أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ- التركيز على العميل :

لا يقتصر العميل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المستخدمين من خدمات المنظمة ، ولكن يمتد ليشمل العاملين داخل المنظمة باعتبارهم عنصرا مهما وحيويا من عناصر مجموعة العملاء . ويتوقف نجاح نشاطات المنظمة على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعد المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل (ابن سعيد ، 1997م : ص 91) والأهتمام بعملاء المنظمة الداخليين (العاملين) فيعني تطوير أدائهم لتحقيق الجودة المطلوبة (هلال ،

1999م : ص 65)

2- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة علي اهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير . ويرتكز هذا المبدأ علي أساس فرضية مفادها ان العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية الي محصلة نهائية . ومن الضروري أن تلقي كل خطوة من هذه الخطوات ما تستحقه من اهتمام وتطوير (ابن سعيد ، 1997م : ص 94).

والتحسين المستمر من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة ، حيث يجب الحرص علي تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة باستمرار بهدف إرضاء العملاء فضلاء عن تحسين إجراءات العمل ذاتها ، بما ينعكس بشكل إيجابي علي المنظمة ككل وبفي باحتياجات العملاء من الخدمات التي تتغير بمرور الوقت لتقابل التطورات العصرية المتسارعة في البيئة المحيطة (عرفوس ، 1993م : ص 510).

ويتطلب تحسين الجودة الشاملة توافرعنصرين مهمين هما :

*- الاستخدام الأمثل للأساليب والحوافز لتنفيذ خطط برامج الجودة الشاملة.

*- دعم الإدارة للعاملين وحثهم علي التقدم بأرائهم ومقترحاتهم لتحسين المنتجات أو

الخدمات باستمرار (العميرة ، 2003 م : ص 379). **التعاون الجماعي بدلا من**

المنافسة يركز نظام إدارة الجودة الشاملة علي أهمية التعاون بين مختلف المستويات

الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم ، فمن خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام

معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي

تساعد علي دعم عملية التحسين المستمر للمنظمة ، كما يمكن تحقيق التعاون بين المديرين

والعاملين من خلال تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء ، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر ، فضلا عن احترام آراء الآخرين ومنحهم الثقة بعلمهم والاعتزاز به

4- الوقاية بدلا من التفتيش :

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلي الرقابة الفعالة للنشاطات والعمليات بهدف الكشف عن العيوب او الاخطاء وعلاجها بهدف تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية (ابن سعيد ، 1997م: ص 95-97).

5- المشاركة الكاملة :

المشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد ، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه (بوسنر ، 2004 م : ص 282).

لذلك عني الأسلام بها كوسيلة فعالة للزيادة والتقارب والتآليف بين المسلمين وقائدهم ، فلا بد للقائد أن يتقضي الحقائق بنفسه وألا يصنع بابا من الوسطاء بينة وبين رعيته ، فلا بد أن ينزل للميدان بنفسه مع العاملين تحت قيادته ليشاركهم في رفع العبء وتحمل المسؤولية ، فالرسول صل الله عليه وسلم ما أمر بشئ إلا كان اول ما يحرص علي فعله ، وما نهى عن شئ إلا كان أول من يمتنع عنه ، عندما هم أصحابه بأعداد الطعام ، اختار صل الله عليه وسلم جمع الحطب وهو أصعب عمل ليقوم به بنفسه ، فلم يميز نفسه عن أصحابه ، بل شاركهم ليكون قدوة عملية فعالة ، وكذلك شارك بنفسه في حفر الخندق (الضحيان ، 1991م : ص 152)، كما كان صل الله عليه وسلم يحفز أصحابه بالقدوة وبالمشاركة في

وضع الخطط والاستراتيجيات الحربية وغيرها (فضل الله ، 1997: ص 203) ، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسيير أمور المنظمة ، ومسؤولية تجاه الجماعة وتجاه القرار المتخذ.

فيبذل مافي وسعة لتنفيذ القرار المتخذ وتحقيق الهدف المرجو من ورائة ، لذلك يحث الإسلام علي المشاركة وينهي عن الاستبداد بالرأي (مرسي ، د.ت ك ص 57-76).وتسهم المشاركة في العمل الجماعي في زيادة درجات الولاء والانتماء للم انهماك الأفراد في العمل الجماعي وتحقيق أفضل النتائج ، وذلك يتطلب التدريب لتنمية مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عمليات الحوار والمناقشات المفتوحة ، حيث يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلي تعزيز مكانة القوي العاملة وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي من خلال حث القيادات العليا علي تشجيع العمل الجماعي بهدف الاستفادة من المواهب الفردية المتاحة ودمج الطاقات العقلية في بوتقة العمل الجماعي ، وتركيز الاهتمام علي التعامل مع المحيط العام للمنظمة ورسالتها العامة واستراتيجياتها (ابن سعيد ، 1997م : ص 97-98).

6- **أخذ القرار بناء علي الحقائق** : تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدعامة الأساسية التي تبني عليها القرارات ، فكلما زادت كفاءة عمليات الاتصال .كلما زادت سرعة جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتنسيبها لتيسير الحصول علي النتائج وعمل المقارنات التي تعطي دلالة واضحة (حماد ، 1984م : ص 212) .وتتماز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ببناء قراراتها علي حقائق وبيانات صحيحة ، وكذلك سرعة الحصول علي هذه المعلومات والبيانات ، واستخدام أدوات إحصائية متعددة تتضمن

المدرجات التكرارية .وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وخرائط إيشيكاوا وخريطة الانتشار ودائرة شوهارت وغيرها من الأدوات العلمية التي تساعد ليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية ، وإنما في وضع سياسات واستراتيجيات للنشأة (سعيد ، 1997م : ص 99)

2-4-8 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.

تمر إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل هي :

أ- **المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد)** : هي المرحلة التي تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع مهنيين محترفين في عملية التنسيق ، حيث يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها. ويتم خلال هذه المرحلة وضع الاهداف المشتركة وسياسات المنظمة ، ورصد الموارد اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة (ابن سعيد ، 1997م : ص 84-85).

ب- **المرحلة الاولى (مرحلة التخطيط)** : تبدأ هذه المرحلة بإرسال حجز الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يستعمل الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك للبيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق (ابن سعيد ، 1997م : ص 85) .

يتم خلال هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة ، وتكون فرق عما ممثلة جميع المستويات الإدارية لكي تساهم في دراسة العمليات التنظيمية ، وأفضل الوسائل لتطويرها .مع الاخذ في الاعتبار وضع خطة لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعة من قبل بعض العاملين ؛ لاقناعهم بمميزات إدارة الجودة الشاملة (هلال ، 1999م : ص 76).

ت- **المرحلة الثانية (مرحلة التقويم)** .تتضمن تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ ، وكذلك مراحل التنوع الإنتاجي ، كما تشمل هذه المرحلة علي أعمال المسح الميداني والتقويم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية علي مستوي المنظمة وعلي جميع المستويات ، بالإضافة الي التقويم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة عن أوجه القوة وأوجه القصور في المنظمة ،

ج- **المرحلة الثالثة (التطبيق)** . يتم خلال هذه المرحلة الاستفادة من غالبية الموارد المتاحة خلال المراحل السابقة ، فضلا عن بدء المبادرات الجادة لتدريب المديرين والعاملين وتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (**ابن سعيد ، 1997م : ص 85_86**) .

د- **المرحلة الرابعة (التنويع)** :يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمنظمة يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة (**هلال ، 1999م : ص 70**) ، ومن ثم يتم إعداد التوصية اللازمة بالتنويع بعد الحصول علي الثقة من قبل المنظمة الاصلية التي قامت بالتنفيذ (**ابن سعيد ، 1997م : ص 86**) .

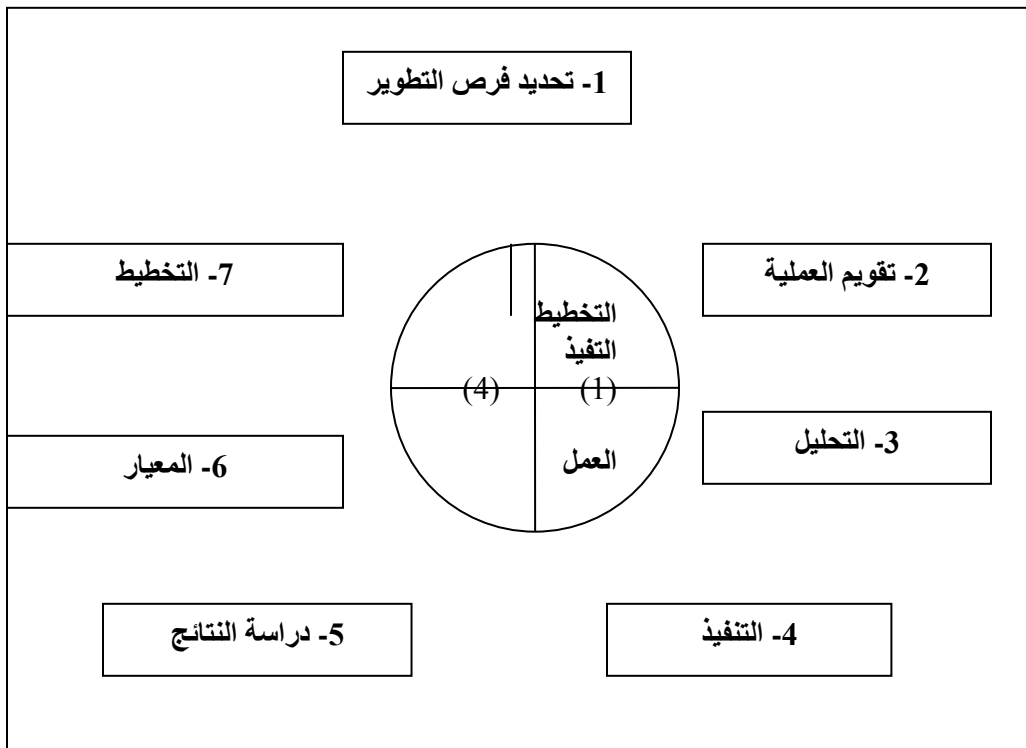
2-4-9 نماذج إدارة الجودة الشاملة .:

هناك العديد من النماذج التي تناولت أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أبرزها النماذج التالية :

أ- نموذج شوهارت:

يستند علي أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة ، ويركز علي أربعة أبعاد هي : التخطيط والعمل والمراجعة والتنفيذ كخطوات رئيسية لإدارة الجودة (محمود ،

2007م : ص 8)



شكل رقم (12)

نموذج شوهارت

المصدر (Lam. Et , 1991:P.3)

عبر الدائرة في الشكل رقم (1) عن خطوات الطريقة العملية في التطوير المستمر التي تتطلب تخطيط التطوير ، ثم العمل بهذا التطوير علي سبيل التجربة ، ثم مراجعة التجربة لتقويمها وبيان أوجهة القصور وتصحيحها ، وبعدها تنفيذ الإصلاح والتطوير علي نطاق واسع ، أما خارج الدائرة فيحدد شوهارت سبعة خطوات لإدارة الجودة الشاملة هي :

أ- **تحديد فرص التطوير:** من خلال الوقوف علي المشكلات التي تواجه الإنتاج ، وتحديد مكان حدوث الخلل ، والتعرف علي نوعية العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم .

ب- **تقويم العملية الإنتاجية :** للاتفاق علي مستوي الجودة المستهدف ، وكيفية تقلي الفجوة بين ماهو موجود بالفعل وبين ماهو مستهدف أو متوقع من العملاء وتنتهي هذه المرحلة بوضع استراتيجية التطوير وأساليب جمع البيانات المطلوبة للتطوير .

ت- **التحليل :** تختص باقتراح عدد من البدائل التي يتم من خلالها إحداث عملية التطوير

وتطلب فحص واختبار جدوي هذه الحلول البديلة لاختيار الحل الأمثل لإحداث التحسين والتجويد في العملية الإنتاجية

ج- **تنفيذ :** يقوم فريق العمل بتنفيذ الخطة علي أساس من المحاولات الجادة عبر جدول زمني لنشاطات التحسين ، وتقدير الموارد المستخدمة وتدريب العاملين أساليب التحول من الوضع الحالي الي الوضع الي الجديد إداريا وفنيا ونفسيا .

د- **دراسة النتائج :** يتم فحص مدي التحسن الذي طرأ علي عملية الإنتاج باستخدام أساليب التقويم .

هـ- **المعيار** : يستخدم فريق العمل التحسينات الجديدة باعتبارها معيارا لتحقيق الجودة في المستقبل .

و- **التخطيط المستمر**: يهدف إلي تحسين دائرة التحسينات في المنطقة مع اتخاذ التعديلات **المطلوبة** (محمود، 2007م : ص 11) .إن مهمة مهندس مراقبة الجودة في نموذج شوهارت لا تقتصر علي إيقاف الاختلافات التي تعذر تجنبها في العملية الإنتاجية ، بل تمتد لتشمل الحفاظ علي مستوي معين من الإنتاجية ، مع السماح لبعض التغييرات من خلال استخدام أساليب احصائية كخرائط مراقبة الجودة (ابن سعيد ، 1997م : ص 159) .

1- نموذج جوران:

يستند هذا النموذج الي ان الجودة تعني الملائمة في الاستعمال ، حيث يؤكد جوران علي ان المهمة الأساسية للجودة هي تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات تفي باحتياجات العملاء، وهذا يتطلب قيام كل مستوي إداري في المنطقة بواجباته بصورة متكاملة (محمود ، 2007م : ص 11) .

وقد اشتهر نموذج جوران بثلاثية مميزة لإدارة الجودة الشاملة هي :

أ- **تخطيط الجودة** : تركز علي تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة للسيطرة علي العملية لإشباع متطلبات العملاء ، ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل وحل أية مشكلة تكشف عنها عملية التقييم .

ب- مراقبة الجودة: تركز علي وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ت- اللازمة للسيطرة علي عملية أشباع متطلبات العملاء .

ث- ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل وحل أية مشكلة تكشف عنها عملية التقويم .

أ- تحسين الجودة : تركز علي وضع الآليات المساندة لا استمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم ، وتشكل هيكل دائم يتولي متابعة الجودة المحافظة علي المكاسب المتحققة (درة ،

1994م : ص 83).

ويقسم جوران التكاليف في ضو مواصفات المنتج الي :

أ- تكاليف المطابقة : تشمل تكاليف المتابعة والتقويم .

ب- تكاليف عدم المطابقة : تشمل تكاليف الإخفاق الداخلية كتكاليف الإزدواجية في

العمل وإصلاح المنتج قبل تسليمه الي العميل ، وتكاليف الإخفاق الخارجية (إعادة

إصلاح المنتج وتصويص ماليا) (Jurank 1992: P14-15).

2- نموذج كروسبي :

تقوم الأفكار الرئيسية لنموذج كروسبي علي أربعة أسس رئيسية هي :

أ- أن مفهوم الجودة هو التواءم والمطابقة مع المتطلبات الاساسية .

ب- أن معيار أداء الجودة هو : " لا عيوب مطلقا " (الاخطاء الصفرية) .

ب- تتحقق الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس

بمؤشرات اخري (درة ، 1993م : ص 9)

ويربط كروسبي الجودة بالطابقة مع المعايير وليس بكفاءة الأداء ، ويركز علي إنتاج

خال من العيوب بدلا من علاج الاخطاء ، حيث يهتم بالوقاية من الوقوع في الاخطاء

بدلا من عملية تقويم النظام ، ويعتم بقياس تكلفة عدم مطابقة المنتج مع المعايير

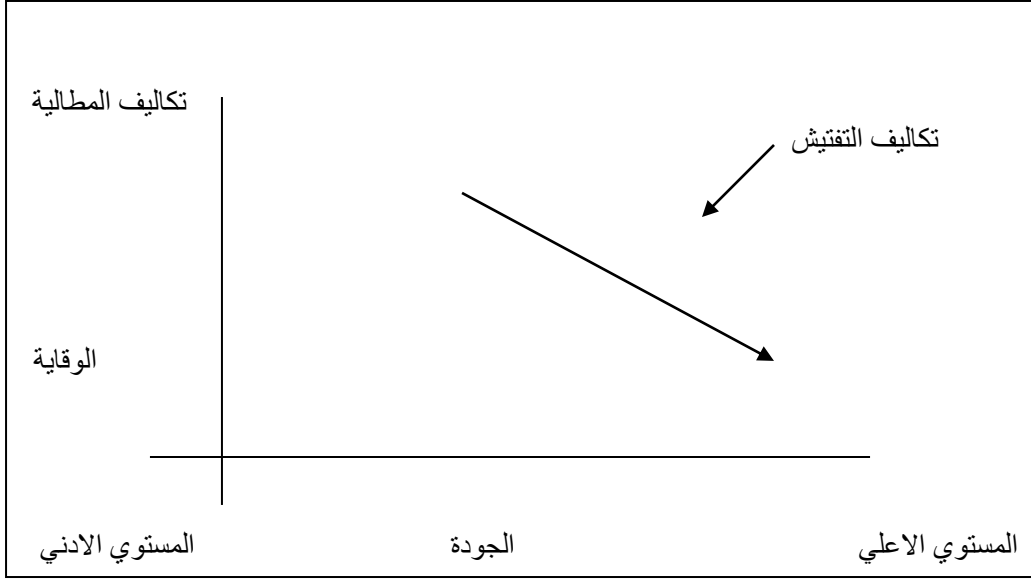
المطلوبة بدلا من التركيز علي بعض المؤشرات التي تؤثر في الإنتاج (ابن سعيد ،

1997م : ص 143) .

ويوضح الشكل رقم (3) نموذج كروسبي للعلاقة بين الجودة وتكاليف المطابقة والوقاية

فكلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية ، أدي ذلك إلي انخفاض التكاليف وارتفاع

مستوي الجودة .



شكل رقم (13)

تفسير كروسي لتكاليف المطالبة

المصدر : (ابن سعيد ، 1997م : ص 146)

4- نموذج ديمينج :

يستند إلي أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع ، ومن ثم يطالب كل فرد لة علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات المقدمة بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة التي تتضمن إرضاء العميل والتغلب علي العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة . وقد عبر يدمنج عن فلسفة نموذجة في أربعة عشر عنصرا هي :

أ- التحسين المستمر لأنظمة العمل والخدمات.

ب- التركيز علي أهمية القيادة .

ت-تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والإدارات داخل المنظمة .

ث-استخدام التدريب لتنمية المهارات .

ج-تجنب التعارض بين الأهداف.

ح-ضرورة إدخال التغيير .

خ- إيقاف الاعتماد علي الاختبارات كوسيلة لاكتشاف الأخطاء .

د- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع كافة الأطراف .

ذ- العمل علي إزالة الخوف لدي فريق العمل .

ر- التوقف عن تهديد العاملين.

ز- وضع برامج تعليم وتأهيل فعالة

س- العمل علي رفع الروح المعنوية لفريق العمل.

ش- مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لمفهوم الجودة

الشاملة (ماضي ، 1995م : ص 26) .

وقد استخلص ديمنج سبع عقبات تحول دون تحقيق التطوير المنشود للجودة الشاملة

هي: .

أ- الكساح الإداري : الافتقار علي رؤية الأهداف المطلوب تحقيقها ، خاصة إذا كانت

الأهداف موضوعة بعشوائية تفقد طريقها إلي الاستمرارية .

ب-استعجال الريح السريع : يترتب علي غفلة التخطيط الاستراتيجي طويل المدى

الذي يمنح المنظمة ميزات تنافسية .

ت- التقويم الرقمي للأداء والمراجعة الدورية في نهاية السنة المالية ، مما يترتب عليه أخطاء كثيرة.

ث- دوران الإدارة: تفقد الزيادة المستمرة في تغيير الإدارة للمديرين والعاملين الحماس لتحسين الجودة والإنتاجية .

ج- عدم واقعية التقارير الرقمية في التعبير عن المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الخاصة بالإنتاج والخدمات وإعطائها دلالة مزيفة للواقع
ح- تضخم فاتورة العلاج وإصلاح المنتج أو الخدمة .

خ- زيادة تكاليف الالتزام القانوني والديون المعدومة (فضل الله ، 1999م : ص 10-11).

2- نموذج إيشيكاوا:

يري إيشيكاوا أن الجودة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب ، وينظر الي الاستثمار في التدريب أثناء الخدمة كأهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا) ويليامز ، 1999م: ص 71) .

واهم مبادئ مراقبة الجودة عند إيشيكاوا :

أ- بناء الجودة علي وجهه نظر العميل .

ب- الجودة جوهر العملية الادارية ، لذ ينبغي النظر اليها علي أنها استثمار .

ت- تعتمد الجودة كلياً علي المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين .

أ- استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات (فضل الله ، 1999م : ص 20).

ب- وقد قام إيشيكاو باستتباط خرائطة عظمة السمكة لتحليل العلاقات بين السبب والنتيجة ، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل المشكلات التي تواجهها ، من خلال التعرف علي الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلي حدوثها (محمود ، 2007م : ص 21).

أن الأسباب الرئيسية والفرعية لأية مشكلة قد تكمن في الإدارة ، أو الموارد البشرية ، أو المكونات الأساسية ، أو المواد المستخدمة ، وأن السبب الرئيسي قد يقف وراءه عدد كبير من الأسباب الفرعية ، وينبغي علي فريق الجودة أن يحدد تلك الأسباب ويستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة من اجل تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة . فإذا تناول فريق الجودة أحد الأسباب الرئيسية في مجال الموارد البشرية بالتحليل ، فسوف يصل ألي أن ضعف تنمية الموارد البشرية في المنطقة قد يعزي إلي العديد من الأسباب الفرعية التي تتكاتف معا لتؤدي إلي ضعف تنمية الموارد البشرية ، كانهخفاض كفاءة التدريب الذي يتفرع عنه سبب فرعي آخر وربما يتمثل في فعالية الاساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية (محمود، 2007م : ص 23) .

ويعد نموذج إيشيكاوا أقرب النماذج صلاحية للتطبيق علي المشآت الرياضية من خلال تحديد الأسباب والنتائج المتعلقة بها كما يتضح مما يلي :

1- يترتب علي وجود قصور في المكونات الأساسية كسبب رئيسي سبب فرعي يتمثل في عدم وجود معايير ومقاييس لتحديد الاستخدام الأمثل للمشآت الرياضية ، ويتفرع عن ذلك سبب فرعي هو عدم وجود مؤشرات لتحديد تلك المقاييس ، ويترتب علي ذلك عدم القدرة علي الاستفادة من المشآت الرياضية في شغل وقت فراغ الشباب.

2- يعزي انخفاض إدارة المشآت الرياضية لأسلوب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة الي عدم الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مما يترتب علي زيادة مقاومة تطبيق الأسلوب ومن ثم عدم القدرة علي الحصول علي إنجازات رياضية نوازي الجهود المبذولة والأموال المنفقة .

3- يترتب علي قلة الموارد المالية كسبب رئيسي ، عدم القدرة علي انشاء مخارج كافية للطوارئ ، ومن ثم عدم القدرة علي إخلاء المرافق الرياضية بسرعة عند وقوع أية مشكلة

4- يترتب علي ضعف الأماكن كسبب رئيسي ضعف القدرة علي تخصيص أماكن مناسبة لمشجعي كل فريق، مما يترتب علي المضاربات والمشاغبات التي تنتهي بإصابات بسبب سوء التنسيق وعدم الفصل بمسافة كافية بين أماكن جلوس كل فريق.

4- نموذج تاجوشي:

يستند نموذج تاجوشي "Taguchi" الي أفكار ومفاهيم الجوده والفاعلية أثناء التصميم خلال المرحلة السابقة لتصنيع ، حيث يركز النموذج علي جودة تصميم السلعة أو المنتج بدلا من التركيز علي العملية الانتاجية . ويجعل هذا النموذج المهندس قادرا علي تحديد الوضع الأمثل لتصنيع منتج قوي وسليم يتحمل عمليات التصنيع عدة مرات بمستويات عالية من الفعالية والأداء التي تسعى المنظمة الي تحقيقها وتلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم (ابن سعيد ، 1997م : ص 174).

حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة) ، مع العلم بأن هذه التكاليف تقاس من الناحية الاجتماعية.

ويتضح من خلال دالة تاجوشي أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة الي الهدف كلما أدى ذلك الي انخفاض التكلفة ، ودل هذا علي رغبة العملاء في الشراء لمناسبة السلعة أو الخدمة لا احتياجاتهم أو توقعاتهم . اما اذا اتجهت النقاط بعيدا عن الهدف ، فان ذلك يؤدي الي ارتفاع قيمة التكلفة الاجتماعية ، ويشير الي عدم رضا العملاء عن تلك الخدمة أو ذلك المنتج ، وهذا يعد انحراف عن الهدف ويمثل خسارة للمنظمة (محمود ، 2007م : ص 25) .

ويتضح من خلال النماذج السابقة أن الجودة الشاملة فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل بهدف زيادة الأداء والربحية علي المدى الطويل علي المدى الطويل ، كما تكتشف النماذج إن إدارة الجودة تركز علي العمل بروح الفريق الواحد علي جميع

المستويات الإدارية ، وأنها تهتم بالتدريب علي مهارات الجودة الشاملة ، والقضاء علي معوقات تحسين الجودة والانتاجية من خلال التعرف علي أوجهة القصور وعلاجها ، والأوجهة الايجابية ودعمها . وحسن استخدام الحوافز في زيادة اقبال العاملين علي أساليب العمل الجديدة ، وتوفير جو يقوم علي العلاقات الأنسانية بما يدعم الولاء والانتماء وينمي مناخ من الثقة بين الادارة والعاملين (**العامل الخارجين**) من خلال منتجات وخدمات تشبع رغباتهم واحتياجاتهم مع الحرص علي تحقيق الرغبات المتعارضة التي تتمثل في تخفيض تكلفة الانتاج مع الحرص علي تحقيق الرغبات المتعارضة التي تتمثل في تخفيض تكلفة الانتاج ليصبح ذو أسعار منافسة ، وفي الوقت نفسه ضمان هامش ربح معقول للمنظمة يدعم مسيرتها ونموها ، خلال زيادة الكفاءة الانتاجية وفي الوقت نفسه تقليل الوقت والجهد والتكلفة بما ينعكس ايجابا علي مسيرة المنظمة ككل ويحقق المعايير المطلوبة من الأداء .

2-4-10 معايير إدارة الجودة الشاملة:.

هي المعايير التي يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمات المقدمة ، حيث تعد هذه المعايير من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة التي يجب الالتزام بها لضمان تحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، فضلا عن تقديم خدمات ومنتجات تشبع رغبات وطموحات الجمهور وتتضمن هذه المعايير مراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات ، والعمل علي توفير المعلومات ومعالجة المشكلات الإدارية والصعوبات التي

تواجه الجمهور أثناء الحصول على الخدمة . ولكي يتم وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة يجب توفر شرطين :

1- التمييز بين المهام القابلة للقياس وغير القابلة للقياس .

2- وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب عملا اكثر تعقيدا ،من خلال المؤثرات التي تنتج من عملية تحليل المهام (اللوزي ، 1998م : ص 239-240).

2-4-11 الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:.

أ- خريطة تدفق العمل:

تستخدم لتجسيد الخطوات التي تمر بها العملية محل التحليل، وتعد أداة فعالة لدراسة كيفية ارتباط المراحل المختلفة للعملية ببعضها البعض ، حيث تساعد على اكتشاف الجوانب التي من المحتمل أن تكون مصادر للمشكلات والانحرافات في العملية ، وتستخدم في مرحلة تحديد المشكلة من خلال:

1- رسم خريطة تدفق للخطوات التي تمر فيها العملية بدقة

2- رسم خريطة تدفق تمثل الخطوات التي من المفترض أن تمر بها العملية

3- مقارنة بين الخريطين ومحاولة اكتشاف الاختلافات التي تمثل مصدر

المشكلة(الغزي، 2005م : ص 86)

ب- العصف الذهني .:

الهدف من هذا الاسلوب هو محاولة الحصول علي اكبر عدد من الافكار الابداعية في ظل بيئة تشجع علي ذلك ، وتتضمن العملية جميع أفراد فريق التحسين (توفيق ، 2003م : ص 328) .

والعصف الذهني وسيلة للحصول علي كم هائل من الافكار من قبل الافراد خلال فترة زمنية وجيزة ، حيث يقوم اعضاء فريق العمل باستخدام هذا الأسلوب في بداية الأمر لتحديد المشكلات التي تقع في نطاق عملهم .

وتكمن اهمية العصف الذهني في تحديد الأسباب الكامنة وراء ظهور المشكلة والتي يتم استخدامها في تطوير الرسم التوضيحي للسبب والأثر (هيجان ، 1995م : ص 93-94) .

واهم العوامل التي تجعل العصف الذهني يتسم بالفعالية هي .:

- 1- عدم توجيه النقد او التقييم أو الحكم علي الافكار .
- 2- القدرة علي الإبداع .
- 3- التركيز علي الكم لا علي الكيف .
- 4- الاستناد إلي افكار الآخرين .
- 5- تسجيل كافة الافكار (هيجان ، 1995م : ص 94-96) .

وتتميز طريقة العصف الذهني بإمكان إضافة الأفكار الجديدة الي قنمة الأفكار التي
نوقشت في جلسة إثارة الافكار الجديدة بمجرد تذكرهم لها (توفيق ، 2003م :

ص33)

ج- مخطط السبب والنتيجة (عظمة السمكة) .:

يتمثل مخطط السبب والنتيجة العلاقة بين نتيجة ما أو مشكلة ما ، والاسباب التي
يحتمل أن تؤثر فيها ، ولذلك تستخدم لتحليل وتحديد والبحث في الأسباب المحتملة
لمشكلة أو موقف معين من خلال رسم مخططات السبب والنتيجة لعرض الأسباب التي
تؤثر علي العملية من خلال تصنيفها وإظهار العلاقات فيما بينها ، حيث يتم تلخيص
الأسباب في أربعة فئات هي : القوي العاملة ، والاجهزة ، والمواد ، ويقابلها في العمل
الإداري : السياسات والاجراءات والناس ، ومكان العمل نفسها (الغزي ، 2005م :

ص 69) .

د- خريطة باريتو .:

تقوم فكرتها علي مسؤولية مجموعة من العوامل عن النسبة العظمي من الاثر الحاصل
علي مجموعة من العوامل . وتستخدم خريطة باريتو من قبل مجموعات تحليل العمل
لتوضيح الاهمية لمختلف المشكلات وأسبابها .بهـدف اختيار نقطة البدء في حل
المشكلات ، حيث يتم اختيار المشكلات المراد بحثها عن طريق عصف الأفكار ، أو
عن طريق استخدام البيانات المتوفرة ن وتحديد المدي الزمني للدراسة وكذلك اختيار
معايير للقياس مثل التكلفة السنوية وعدد مرات الحدوث مع دراسة معدلات تنامي

المشكلة المطروحة للبحث خلال فترة زمنية وحساب تكلفتها وعدد مرات تكرارها وبعد ذلك يتم المقارنة بين مرات حدوث كل فئة من العوامل أو تكلفتها بالنسبة لبقية الفئات مع رسم مخطط بياني لتوضيح ذلك (الغزي ، 2005 م : ص 70-71).

هـ - المعيار الأساسي أو النموذجي .:

يهدف هذا المعيار الي تمكين المنظمة من مقارنة الاداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز العقبات من خلال :

1- تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة

2- تحديد ما يلي بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف :

3- إثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الاستفادة منها .

4- جمع المعلومات .

5- إعداد تقرير منظم عن الاتجاهات للتأكد من تقديم المعلومات بطريقة مفيدة الي العملاء .

6- المراجعة المنتظمة لمصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذة المصادر (توفيق ، 2003 م ص 324-343).

2-4-12 المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة .:

تتخصر فيما يلي :

أ- جائزة مالكولم بالدريج (ويليامز ، 2003م : ص 94-95) .

صدرت بناء علي القانون الصادر من الكونجري الأمريكي لمنح مالكولم بالدريج للجودة القومية في مجالات التصنيع والخدمة والأعمال الصغيرة بهدف تقدير الشركات الأمريكية التي أثبتت نجاحها في الجودة. ويتم تقدير الجودة بناء علي سبعة عناصر يختص كل منها بعدد من الدرجات حسب أهمية الاستراتيجية كما يلي

1- القيادة 90

2- المعلومات والتحليل 80

3- التخطيط الاستراتيجي للجودة 60

4- إدارة وتطوير العامل البشري 150

5- إدارة عملية الجودة 140

6- الجودة والنتائج التشغيلية 180

7- التركيز علي العميل وإرضاءه 300

ب- جائزة شينجو (ويليامز ، 2003 م : ص 96-97) :

رصدت هذه الجائزة في عام 1988م ووصلت الي العالمية لجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية وتطبيق فلسفات ونظم سريع ، والتخلص من التبييد وتلافي العيوب لتحسين المنتجات باستمرار وخفض التكلفة . وقد تم تخصيص هذه الجائزه

للتميز في التصنيع لتشجيع والتميز التصنيعي وتقدير الشركات التي تتفوق في الإنتاجية وتحسين العمليات والتأكيد علي الجودة وإرضاء العميل .ويتم توزيع هذه الجوائز علي شركات الصناعات الكبيرة بفروعها ومصانعها ، وشركات الصناعات الصغيرة حيث يتم تقدير الجودة بناء علي اربعة عناصر أساسية تتضمن عناصر فرعية يختص كل منها بعدد من الدرجات حسب اهمية الاستراتيجية علي النحو التالي :

1- البنية التحتية وثقافة إدارة الإنتاجية والجودة الشاملة (275) نقطة .:

أ- القيادة 80

ب- تفويض السلطة 60

ج - الشراكة 150

2- نظم وعمليات واستراتيجية التصنيع (425) نقطة .:

أ- رؤية واستراتيجية التصنيع 50

ب - تكامل عملية التصنيع 125

ج- تكامل طرق الجودة والإنتاجية 125

د- تكامل العميل والتصنيع 125

3- توازن الجودة والإنتاجية (200) نقطة .:

أ- التأكيد علي الجودة 100

ب - تحسين الإنتاجية 100

4- إرضاء العميل (100) نقطة 100

ج - شهادة الأيزو (ISO) (ويليامز ، 2003م : ص 97-98) .

مقياس عالمي لإدارة الجودة صدر من المنظمة العالمية للمقاييس (أيزو) في عام 1987م ، كمجموعة من المقاييس التي تتناول كافة جوانب العمليات في الشركات لتحليل عدد من العناصر والتأكيد من مطابقتها للمقاييس . وتتعلق معظم عناصر الأيزو ببعضها البعض ، ولذلك فمن الصعوبة التعامل مع عنصر دون التعرض لبقية العناصر ، حيث تهدف شهادة الأيزو الي ضمان حصول العملاء علي المنتج أو الخدمة التي يرغبونها ، وان تتم عملية توفير المنتج او الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة .

د- شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) (ويليامز ، 2003م : ص 98)

تضم هذه الجمعية اكثر من (125) الف عضو من جميع أنحاء العالم لتشجيع وتصميم وتحسين وتطبيق أسباب جودة الإنتاج والخدمات ، حيث تقدم الجمعية عددا من الشهادات لعضائها تعبر عن تقدير رسمي من الجمعية بأن هذا العضو قد أثبت براعة وإدراة لمفهوم الجودة .

هـ - شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة مخزون الإنتاج (APICS) (ويليامز ، 2003 م : ص 99) .

تهتم هذه الجمعية بالتصنيع وإدارة المواد ، وتشجع علي الجودة الشاملة والمنافسة العالمية ، ومبادئ وطرق التصنيع الابتكاري عن طريق برامج تعليمية متعددة ومطبوعات وشهادات ، وأساس لا يدعو الي أولوية تحقيق الربح .

وتنظم هذه الجمعية أكثر من (50) ألف اختيار سنوي للحصول علي الشهادة التي قسمتها إلي الي ثلاثة شهادات : شهادة إدارة مخزون الإنتاج ، وشهادة إدارة متابعة مخزون الإنتاج ، وشهادة إدارة المصاد المتكاملة .

ويفرض الالتزام والتقييد بالمعايير السابقة ووضع واتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الجمهور واحتياجاتهم علي النحو التالي :

أ- شراء المواد من مصادرها .

ب- مراجعة متطلبات العميل للتأكد من وضوحها .

ج- تصميم المنتج اذا لم يسبق تصميمه .

د- مراحل التصنيع .

هـ - اختيار المنتج.

و - الترتيب وخدمة البيع .

ع - التزام التنظيمات بشروط الجودة وتطبيقاتها علي أيدي أشخاص مؤهلين وقادرين .

- ن - ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعالمين .
- ك - أن يكون نظام الجودة ومواصفاتها العالمية موثقا علي شكل :
- ط - دليل الجودة.
- خ - دليل إجراءات العمل .
- ج - دليل تعليمات العمل .
- ز - ضرورة إثبات قدرة المنظمة علي القيام بتنظيم أعمالها .
- ي - ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة واتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج (اللـوزي ، 1999م : ص 259-261) .

الدراسات السابقة و المشابهة

1- دراسة (إياد علي الدجني ، 2011م ، ماجستير) بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي اقتصر البحث على العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (130) عضوا .

وكانت أهم النتائج الآتية:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (97.75%).
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد يساوي (39.75%).

2- (دراسة كلخ، 2009) ، بعنوان : التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة، دراسة

تقويمية وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي، وتحديد أهم عناصره، واستخلاص أهم معايير ومؤشرات التخطيط الإداري الفعال في مجال التعليم العالي وفقا للاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتقويم واقع عمليات التخطيط

الإداري للتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، واختار عينة الدراسة من القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددها (461) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود فروق تعزى لمتغير (الجامعة أو الكلية) بين جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية لصالح الجامعة الإسلامية.

- تقييم المؤسسة يجب أن ينطلق من وجود خطة استراتيجية للمؤسسة تشرف على جودة تطبيقها عمادة الجودة والنوعية.

- تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر على تطوير أدائها المؤسسي .

- وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تطور الهيكل التنظيمي والقدرة

المؤسسية من جهة، وبين التخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير كل منها على الآخر .

- ضعف المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية أدى إلى عدم تحقيق الشمولية في

البناء التخطيطي لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .

التعليق على الدراسات السابقة :-

أن معظم هذه الدراسات أجريت على امتداد الفترة من (2009-2010) مما يعني ان

البحث في هذه الموضوع غير مطروق اتخذت الاختبارات و المقاييس بجميع انواعها

كأداة لجمع البيانات وذلك لأرتباط متغيرات البحوث بتلك الأدوات و الوسائل و ايضاً

في استخدامها للمنهج الوصفي في الدراسة

الاستفادة من الدراسات السابقة:.-

تكمن الإستفادة من الدراسات السابقة في التعرف علي الإجراءات المناسبة المستخدمة للبحث و استخدام المنهج الوصفي و عدد العينات و اساليب جمع البيانات اخيراً ساعدة الباحث في كيفية تقويم الخطط الإستراتيجية كقاعدة بيانات ممايساعد علي المقارنة بين نتائج هذه الدراسة وتلك الدراسات .

3-الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تمهيد :-

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمها الباحث من منهج ومجتمع وعينة واسباب وكيفية اختيار عينة الدراسة ، وأداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات البحث وطريقة تحديد صدق وثبات أداة البحث. والاسلوب الاحصائي الذي تم استخدامه في معالجة بيانات البحث.

3-1 منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي والذي عرف بانه يهدف إلي جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشكلة ، وذلك للإجابة علي تساؤلات الدراسة كما يهتم أيضا بجمع الأوصاف الدقيقة العملية لظاهرة المدروسة ، ووصف الوضع الراهن و تفسيره ، و يسعى كذلك للتعرف علي الآراء و المعتقدات و الاتجاهات لدى الأفراد و المجتمعات و فحصها و تحليلها تمهيدا لوضع المقترحات الجديدة و المناسبة لتحسين و تطوير الواقع . (مصطفى حسين و إخلاص محمد عبد الحفيظ ، 2002 م ، ص83).

3-2 مجتمع البحث :

الاداريين والمدراء ولجان التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب و الرياضة الاتحادية و الولائية

3-3 عينة البحث :

تمثل العينة في هذا البحث مجتمع الدراسة الذي يتمثل من على الاداريين والمدراء ولجان التخطيط

الاستراتيجي في وزارة الشباب و الرياضة الاتحادية و الولائية

، و الهدف من اختيار العينة هو الحصول علي المعلومات منها عن المجتمع الأصلي للبحث و قد اختار الباحث عينة عشوائية من الاداريين والمدراء ولجان التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب و الرياضة الاتحادية و الولائية والذين تم تحديدهم ليلبغ عدد أفراد عينة الدراسة (100) اداري.

جدول رقم (1) يوضح توصيف عينة البحث

الصفة	العدد	النسبة المئوية
الاداريين	60	%60
مدراء الإدارات	10	%10
لجان التخطيط	30	%30

3-3-1 طريقة اختيار العينة :

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وفق ما تتطلبه اجراءت الدراسة

3-4 أداة جمع البيانات :

استخدم الباحث الاستبانة و هي تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية و ميدانية حول مشكلة أو ظاهرة و لغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة .

3-4-1 خطوات تصميم الاستبانة :

قد مر تصميم الاستبانة التي استخدمها الباحث كاداة لجمع البيانات في عدة مراحل كما يلي :

المرحلة الأولى :

تمت مراجعة الأبحاث و الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة بشكل عام في تقويم الخطط الاستراتيجية .
تمت مراجعة الدراسات السابقة المتصلة بالموضوع و ذلك للوقوف علي الأسلوب المستخدم في معالجة المشكلات المشابهة .

بناء علي كل ما سبق تم الخروج برؤيا أولية عن المحاور و العبارات التي يمكن أن تتضمنها الاستبانة و بعدها أجرت الدارسة دراسة إستطلاعية استفتت فيها المتخصصين في تدريس مادة الادارة الرياضية و التقويم قام الباحث بعد ذلك بإعداد و صياغة محاور الاستبانة التي حصلت عليها من المراجع العلمية و من الدراسة الاستطلاعية و بعد إطلاع المشرف عليها .

المرحلة الثانية :

بعد إعداد الصيغ الأولية و التي اشتملت فيها الاستبانة علي (3) محاور وعدد من المحاور ، قام الباحث بعد ذلك بعرضها علي مجموعة من المحكمين ملحق (1) .
حيث طلب من المحكمين إبداء الراي في مدي مناسبة أسم المحور و اضافة أي فقرات أخري يرونها مناسبة و ضرورية ، حيث تم الموافقة علي الاستبانة دون اجراء اي تعديل.

3-4-2 الاستبانة في شكلها النهائي :

أجرت الباحث الاستبانة في شكلها النهائي ملحق رقم (2) حيث تضمنت ثلاث محاور وهي :

- المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي .

- المحور الثاني : الجودة الشاملة

- المحور الثالث : التقويم

3-5 صدق و ثبات الاستبانة (التقنين) .:

3-5-1 الدراسة الاستطلاعية :

للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة قام الباحث بإختيار عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد تمثل مجتمع البحث وطبقت عليهم الاستبانة .

صدق و ثبات الاستبانة :

أولاً : الصدق :

تم تحديد صدق الاستبانة و ذلك عن طريق عرضها علي هيئة المحكمين في صورتها الأخيرة ، وقد وافق الجميع على محتويات الاستبانة مما يؤكد الصدق الذاتي للاستبانة .

ثانياً : الثبات :

هو قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس

الظروف ، والجدول رقم (2) يوضح صدق وثبات الاستبانة

جدول رقم (2)

يوضح المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط (الثبات)

L	إسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (الثبات)	الصدق
-1	التخطيط الاستراتيجي	2.99	.363	0.95	0.97
-2	الجودة الشاملة	2.87	.491	0.89	0.94
-3	التقويم	2.50	.450	0.86	0.93

يلاحظ من الجدول رقم (2) أعلاه أن معامل الصدق لمحاور الاستبانة إنحصر ما بين (0.93 – 0.96) ، كما إنحصر معامل الثبات ما بين (0.88 – 0.93) وهي قيم عالية تؤكد صدق وثبات الاستبانة تسمح للدارسة إستخدامها في جمع البيانات من عينة الدراسة .

3-6 تطبيق الاستبانة :

تم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من الاداريين والمدراء ولجان التخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب و الرياضة الاتحادية والولائية (الخرطوم) بعدد (100) إستبانة وذلك بتاريخ 1/ 5 / 2017 عن طريق الاستلام المباشر ليتم جمعها بتاريخ 12 / 1 / 2018 بهدف تفريغها وإعدادها لاجراء المعالجات الاحصائية .

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:-

قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- معامل بيرسون.
- النسب المئوية .
- الانحراف المعياري.
- المتوسط الحسابي.

الفصل الرابع

4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

4- 1 للإجابة على سؤال البحث الأول والذي ينص على : - - دو التخطيط الاستراتيجي للرياضة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية هو ، عمد الباحث الى استخراج الوسيط والانحراف المعياري النسب المئوية لاجابات العينة ، وإعتمد الباحث نسبة (50%) واكثر لقبول الاجابة ، والجدول التالي يوضح ذلك جدول رقم (3) يوضح الوسيط ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، لإجابات العينة عن محور

التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسيط	التكرارات			العبارات	الرقم
				لا أوافق	محايد	أوافق		
3	71%	0.754	3.00	19	10	71	تتبع وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة الرياضة) منهج التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط والبرامج	1-
9	27%	.797	3.00	60	13	27	يتم اختيار المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطط والاستراتيجية بعناية ودراية	2-
2	79%	0.716	1.00	14	7	79	المشروعات والبرامج والانشطة تفقد لتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية (الادارة العامة الرياضة)	3-
1	81%	0.774	3.00	18	1	81	يعتبر التمويل حجر الزاوية في تنفيذ	4-

							المشروعات والبرامج والانشطة الاستراتيجية	
4	%64	0.874	3.00	26	10	64	5- المدة الزمنية لتنفيذ المشروع والبرامج تعتبر كافية	
6	%52	0.866	3.00	28	20	52	6- يتم تنفيذ كل المشروعات والبرامج وانشطة الخطة المقترحة	
5	%57	0.880	3.00	28	15	57	7- هنالك معادلات خاصة بالخطة	
8	%36	0.929	1.00	52	12	36	8- يوجد كادر مؤهل فنيا واداريا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	
10	%26	0.874	1.00	64	10	26	9- تمثل البنيات التحتية عائقا في تنفيذ مشروعات وبرامج وانشطة الخطة الاستراتيجية	
7	%49	0.931	2.00	38	13	49	10- يتم تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية نهاية كل عام	

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3) أعلاه أن تقديرات العينة بأوافق عن محور التخطيط الاستراتيجي بوزارة

الشباب والرياضة بالسودان جاءت على النحو التالي :-

تحصلت العبارات (4) على المرتبة الاولى ، والتي تشير الى أن التمويل يعتبر حجر الزاوية في تنفيذ

المشروعات والبرامج والانشطة الاستراتيجية ، وبنسبة مئوية بلغت (81%) والوسيط بلغ (3.00)

وانحراف معيارى بلغ (0.774) ، وفى المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (3) والتي تشير الى أن

المشروعات والبرامج والانشطة تقود لتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية (الادارة العامة الرياضة) ، وبنسبة

مئوية بلغت (79%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف معيارى بلغ (0.716) ، وفى المرتبة الثالثة

جاءت العبارة رقم (1) والتي تشير الى أن وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة الرياضة) تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط والبرامج ، وبنسبة مئوية بلغت (71%) والوسيط (3.00) انحراف معيارى بلغ (0.754) ، وفى المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (5) والتي تشير المدة الزمنية لتنفيذ المشروع والبرامج تعتبر كافية ، وبنسبة مئوية بلغت (64%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.874) ، وفى المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (7) والتي تشير الى هنالك معادلات خاصة بالخطة ، وبنسبة مئوية بلغت (57%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.880) ، وفى المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (6) والتي تشير الى يتم تنفيذ كل المشروعات والبرامج وانشطة الخطة المقترحة ، وبنسبة مئوية بلغت (52%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.866) ، وفى المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (10) والتي تشير الى انه يتم تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية نهاية كل عام ، وبنسبة مئوية بلغت (49%) والوسيط بلغ (2.00) وانحراف معيارى بلغ (0.931) ، وفى المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (8) والتي تشير الى وجود كادر مؤهل فنيا واداريا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وبنسبة مئوية بلغت (36%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف معيارى بلغ (0.929) . وفى المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير الى انه يتم اختيار المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطط والاستراتيجية بعناية ودراية ، وبنسبة مئوية بلغت (27%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.797) ، وفى المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (9) والتي تشير الى ان البنيات التحتية تمثل عائقا في تنفيذ مشروعات وبرامج وانشطة الخطة الاستراتيجية ، وبنسبة مئوية بلغت (26%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف معيارى بلغ (0.874) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الاول بان : اهداف الخطة الاستراتيجية للرياضة بوزارة الشباب والرياضة بالسودان هو :

- يعتبر التمويل حجر الزاوية في تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الاستراتيجية .
 - المشروعات والبرامج والانشطة تقود لتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية (الادارة العامة الرياضة) .
 - تتبع وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة الرياضة) منهج التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط .
 - المدة الزمنية لتنفيذ المشروع والبرامج تعتبر كافية .
 - هنالك معادلات خاصة بالخطة .
 - يتم تنفيذ كل المشروعات والبرامج وانشطة الخطة .
 - يتم تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية نهاية كل عام .
 - يوجد كادر مؤهل فنيا واداريا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
 - يتم اختيار المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطط والاستراتيجية بعناية .
 - تمثل البنيات التحتية عائقا في تنفيذ مشروعات وبرامج وانشطة الخطة الاستراتيجية .
- وهذه النتيجة تؤكدها دراسة عليان عبدالله الحولى (2006) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة الشاملة .
- ويعزي الباحث هذه النتيجة الى أن الوزارة تنتهج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط والبرامج و الأنشطة الاستراتيجية مع مراعاة المدة الزمنية لتنفيذ كل مشروع او برنامج علماً بأن البنيات التحتية تمثل عائقاً في تنفيذ بعض البرامج و الأنشطة الرياضية.

4-2 للإجابة على سؤال البحث الثانى والذي ينص على : ما هو دور الجودة الشاملة بوزارة الشباب

والرياضة بالسودان ، عمد الباحث الى استخراج الوسيط والانحراف المعيارى النسب المئوية لاجابات

العينة ، وإعتمد الباحث نسبة (50%) واكثر لقبول الاجابة ، والجدول رقم (4) يوضح ذلك .

المحور الثانى :- الجودة الشاملة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعيارى	الوسيط	التكرارات			العبارات	الرقم
				لا أوافق	محايد	أوافق		
4	%45	0.907	2.00	37	18	45	تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 - 2020 م) اسس ومعايير الجودة	1-
7	%32	0.888	2.00	49	19	32	يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	2-
1	%75	0.753	3.00	16	9	75	توجد ادارة مختصة للجودة الشاملة وقياس الاداء بوزارة الشباب والرياضة	3-
2	%65	0.832	3.00	22	13	65	تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة	4-
3	%65	0.865	3.00	25	10	65	يتم مراجعة الاهداف الاستراتيجية واهداف الخطة الشاملة سنوياً	5-
6	%34	0.914	1.00	52	14	34	يتم إدخال واستحداث برامج ومشروعات وانشطة جديدة تقود لتحسين الرياضة	6-
8	%31	0.888	1.00	51	18	31	يتم إدخال واستحداث وسائل وانظمة	7-

							إدارية وفنية تقود لتطوير الاداء المؤسسي	
5	%41	0.926	2.00	44	15	41	تتبع وزارة الشباب والرياضة في إنشاء البنيات التحتية معايير الجودة الشاملة	-8
9	%28	0.866	1.00	52	20	28	تتبع الادارة العامة للرياضة في كل مشروعاتها وبرمجها وفق الجودة المطلوبة	-9

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) أعلاه أن تقديرات العينة عن دور الجودة الشاملة بوزارة الشباب

والرياضة بالسودان جاءت على النحو التالي :-

تحصلت العبارات (3) على المرتبة الاولى والتي تشير الى توجد ادارة مختصة للجودة الشاملة وقياس الاداء بوزارة الشباب والرياضة ، وبنسبة مئوية بلغت (75%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.753) ، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (4) والتي تشير الى أن الوزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة ، وبنسبة مئوية بلغت (65%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.832) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (5) والتي تشير الى مراجعة الاهداف الاستراتيجية واهداف الخطة الشاملة سنوياً ، وبنسبة مئوية بلغت (65%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.865) ،وبلا أوافق في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (1) والتي تشير تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 -2020 م) اسس ومعايير الجودة ، وبنسبة مئوية بلغت (45%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.688) وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (8) والتي تشير الى تتبع وزارة الشباب والرياضة في إنشاء البنيات

التحتية معايير الجودة الشاملة ، وبنسبة مئوية بلغت (41%) والوسيط بلغ (2.00) وانحراف معيارى بلغ (0.926) ، وفى المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (6)

والتي تشير الى انه يتم إدخال واستحداث برامج ومشروعات وأنشطة جديدة تقود لتحسين الرياضة ، وبنسبة مئوية بلغت (34%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف معيارى بلغ (0.914) ، وفى المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير الى يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة ، وبنسبة مئوية بلغت (32%) والوسيط بلغ (2.00) وانحراف معيارى بلغ (0.888) ، وفى المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (7) والتي تشير الى يتم إدخال واستحداث وسائل وانظمة إدارية وفنية تقود لتطوير الاداء المؤسسي ، وبنسبة مئوية بلغت (31%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف معيارى بلغ (0.888) . وفى المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (9) والتي تشير الى تتبع الادارة العامة للرياضة في كل مشروعاتها وبرمجها وفق الجودة المطلوبة ، وبنسبة مئوية بلغت (28%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف معيارى بلغ (0.866) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثانى : ما هو دور الجودة الشاملة بوزارة الشباب والرياضة

بالسودان؟

- توجد ادارة مختصة للجودة الشاملة وقياس الاداء بوزارة الشباب والرياضة .
- تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة .
- يتم مراجعة الاهداف الاستراتيجية واهداف الخطة الشاملة سنوياً ، .
- لا تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 - 2020 م) اسس ومعايير الجودة ،
- لا تتبع وزارة الشباب والرياضة في إنشاء البنيات التحتية معايير الجودة الشاملة.

- لا يتم إدخال واستحداث برامج ومشروعات وأنشطة جديدة تقود لتحسين الرياضة .
- لا يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة .
- لا يتم إدخال واستحداث وسائل وأنظمة إدارية وفنية تقود لتطوير الاداء المؤسسي .
- لا تتبع الإدارة العامة للرياضة في كل مشروعاتها وبرمجها وفق الجودة المطلوبة .

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة عبدالعزيز صالح الكريديس (2008) بعنوان متطلبات معايير الجودة الشاملة في ادارة المنشآت الرياضية .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن الوزارة تقوم بتدريب الكوادر الفنية والإدارية بتطبيق نظام الجودة الشاملة إلا أنها لا تنتهج مبدأ الجودة الشاملة في إنشاء البنيات التحتية إضافة إلى ذلك عدم استحداث البرامج و المشروعات و الأنشطة (جديده) تقود إلى تحسين وتطوير الرياضة مع عدم الاهتمام بالجودة الشاملة في تنفيذ المشروعات و البرامج و الأنشطة الاستراتيجية .

3-4 لإجابة على سؤال البحث الثالث والذي ينص على : ما هو دور التقويم بوزارة الشباب والرياضة

بالسودان ؟ عمد الباحث الى استخراج الوسيط والانحراف المعياري النسب المئوية لإجابات العينة ،

واعتمد الباحث نسبة (50%) وأكثر لقبول الإجابة ، والجدول رقم (5) يوضح ذلك .

المحور الثالث :- التقويم

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسيط	التكرارات			العبارات	الرقم
				لا أوافق	محايد	أوافق		
2	%65	.784	3.00	18	17	65	يجري تقويم مرحلي للخطة الاستراتيجية الشاملة كل عام	1-
3	%57	.861	3.00	26	17	57	يتم تقويم الخطة الاستراتيجية الشاملة بنهاية فترتها المحدده	2-
9	%32	.905	1.00	54	14	32	هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة	3-
5	%56	.727	3.00	14	30	56	يتم تحليل تقويم الخطة واستخلاص التوصيات	4-
6	%55	.874	3.00	28	17	55	تستخدم توصيات كل تقويم في الخطة الاستراتيجية المقبلة	5-
8	%42	.916	2.00	41	17	42	يشمل التقويم كافة المؤسسات التي	6-

							تنفذ الخطة	
7	%54	.854	3.00	26	20	54	يتم تقويم جزئى للخطة	-7
4	%57	.914	3.00	32	11	57	لا يتم تقويم شامل للخطة	-8
1	%95	.326	3.00	2	3	95	التقويم المستمر يقود لتحسين وتطوير الاداء	-9

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) أعلاه أن تقديرات العينة بأوافق عن دور التقويم بوزارة الشباب

والرياضة بالسودان جاءت على النحو التالى :-

تحصلت العبارات (9) على المرتبة الاولى والتي تشير الى التقويم المستمر يقود لتحسين وتطوير الاداء

، وبنسبة مئوية بلغت (95%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.326) ، وفى المرتبة

الثانية جاءت العبارة رقم (1) والتي تشير الى انه يجري تقويم مرحلي للخطة الاستراتيجية الشاملة كل عام

، وبنسبة مئوية بلغت (65%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.784) ، وفى المرتبة

الثالثة جاءت العبارة رقم (2) والتي تشير الى انه يتم تقويم الخطة الاستراتيجية الشاملة بنهاية فترتها

المحدده ، وبنسبة مئوية بلغت (57%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.861) ، وفى

المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (8) والتي تشير الى انه لا يتم تقويم شامل للخطة ، وبنسبة مئوية بلغت

(57%) والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.914) وفى المرتبة الخامسة جاءت العبارة

رقم (4) والتي تشير الى انه يتم تحليل تقويم الخطة واستخلاص التوصيات ، وبنسبة مئوية بلغت (56%

(والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معيارى بلغ (0.727) ، وفى المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (5)

والتي تشير الى استخدام توصيات كل تقويم في الخطة الاستراتيجية المقبلة ، وبنسبة مئوية بلغت (55%)
والوسيط بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.874) ، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (7)
والتي تشير الى انه يتم تقويم جزئي للخطة ، وبنسبة مئوية بلغت (54%) والوسيط بلغ (3.00)
وانحراف معياري بلغ (0.854) ، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (6) والتي تشير الى أن عملية
التقويم تشمل كافة المؤسسات التي تنفذ الخطة ، وبنسبة مئوية بلغت (42%) والوسيط بلغ (2.00)
وانحراف معياري بلغ (0.916) . وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (3) والتي تشير الى هنالك
معايير قياس واضحة لتقويم الخطة ، وبنسبة مئوية بلغت (32%) والوسيط بلغ (1.00) وانحراف
معياري بلغ (0.905) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثالث : ما هو دور التقويم بوزارة الشباب والرياضة بالسودان ؟

هو :

- التقويم المستمر يقود لتحسين وتطوير .
- يجري تقويم مرحلي للخطة الاستراتيجية الشاملة كل عام .
- يتم تقويم الخطة الاستراتيجية الشاملة بنهاية فترتها المحدده .
- لا يتم تقويم شامل للخطة ، .
- يتم تحليل تقويم الخطة واستخلاص التوصيات .
- تستخدم توصيات كل تقويم في الخطة الاستراتيجية المقبلة .
- يتم تقويم جزئي للخطة .
- لايشمل التقويم كافة المؤسسات التي تنفذ الخطة .

- ليس هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة.

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة قصي فوزي خلف بعنوان قياس الاداء الإداري للأندية الرياضية .

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن التقويم المستمر يقود الي التحسين و تطوير العمل الرياضي و أن هنالك

تقويم كلى وجزئي للخطة الاستراتيجية للرياضة بالوزارة بنهاية كل فترة محدد مع الافتقار للتقويم الشامل

للخطة ، حيث يتم تحليل للخطة الإستراتيجية مع استخلاص التوصيات و استخدامها في الخطة

الإستراتيجية القادمة، إلا أن عملية التقويم بالوزارة لا تشمل كافة الإدارات والأقسام المنفذة للخطة مع عدم

وضع معايير واضحة للخطة .

الفصل الخامس

5- الإستنتاجات والتوصيات

5-1 اهم النتائج :-

- دو التخطيط الاستراتيجي للرياضة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية هو :
- أن التمويل هو حجر الزاوية في تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الاستراتيجية .
- المشروعات والبرامج والانشطة تقود لتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية (الادارة العامة الرياضة) .
- تتبع وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة الرياضة) منهج التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط .
- ان تكون المدة الزمنية لتنفيذ المشروع والبرامج تعتبر كافية .
- تقنين المعادلات الخاصة بالخطة .
- لا يتم تنفيذ كل المشروعات والبرامج وانشطة الخطة .
- يتم تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية نهاية كل عام .
- وجد كادر مؤهل فنيا واداريا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- لا يتم اختيار المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطط والاستراتيجية بعناية .
- تمثل البنيات التحتية عائقا في تنفيذ مشروعات وبرامج وانشطة الخطة الاستراتيجية.

2- ما هو دور الجودة الشاملة بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية :

- توجد ادارة مختصة للجودة الشاملة وقياس الاداء بوزارة الشباب والرياضة .
- تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة .
- يتم مراجعة الاهداف الاستراتيجية واهداف الخطة الشاملة سنوياً ، .
- لا تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 -2020 م) اسس ومعايير الجودة .
- لا تتبع وزارة الشباب والرياضة في إنشاء البنيات التحتية معايير الجودة الشاملة .
- لا يتم إدخال واستحداث برامج ومشروعات وانشطة جديدة تقود لتحسين الرياضة .
- لا يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- لا يتم إدخال واستحداث وسائل وانظمة إدارية وفنية تقود لتطوير الاداء المؤسسي .
- لا تتبع الادارة العامة للرياضة في كل مشروعاتها وبرمجها وفق الجودة المطلوبة .

3- ما هو دور التقييم بوزارة الشباب والرياضة الإتحادية هو :

- التقييم المستمر يقود لتحسين وتطوير .
- يجري تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية الشاملة كل عام .
- يتم تقييم الخطة الاستراتيجية الشاملة بنهاية فترتها المحدده .
- لا يتم تقييم شامل للخطة .
- يتم تحليل تقييم الخطة واستخلاص التوصيات .
- تستخدم توصيات كل تقييم في الخطة الاستراتيجية المقبلة .
- يتم تقييم جزئى للخطة .
- لايشمل التقييم كافة المؤسسات التي تنفذ الخطة .
- ليس هنالك معايير قياس واضحة لتقييم الخطة.

5-2 التوصيات .:

- 1- يجب ان تتبع وزارة الشباب والرياضة الاتحادية منهج التخطيط الاستراتيجي مع تطبيق معايير الجودة في وضع خطط الادارة الرياضية .
- 2- يجب أن يكون هنالك تقييم كلي و جزئي يشمل جميع الإدارات و الأقسام و الوحدات التي تتبع للأدارة الرياضية بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية .
- 3- الأهتمام بعملية التقييم المستمر و استخدام الأستخلاصات و التوصيات في الخطة الأستراتيجية المقبلة.
- 4- عمل معايير قياس و تقييم واضح لتطوير الخطة الأستراتيجية للرياضة .
- 5- يجب أن يكون هنالك تقييم كلي و جزئي نهاية كل فترة محددة و للأستفادة من نتائج التقييم والتحسين التجويد المستمر في الخطة المستقبلية مما يؤدي الى تطوير و تحسين العمل الرياضي و الحد من الاخطاء المستقبلية .
- 6- توفير التمويل الأزم لتنفيذ كافة مشاريع و برامج و أنشطة خطة الرياضة المقبلة.
- 7- تفعيل ادارة الجودة الشاملة بالوزارة مما يساعد في كفاءة الكوارد فنياً و ادارياً .
- 8- أن يتم إدخال و استحداث مشروعات و برامج و أنشطة (جديدة) تقود الى تطوير العمل الرياضي .
- 9- الإهتمام بالبنيات التحتية و تطبيق معايير الجودة في إنشائها مما يساهم في توفير منشآت رياضية ذات جودة عالية .
- 10- تقنين عملية تنفيذ المشروعات و البرامج و الأنشطة من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة .

3-5 ملخص البحث :

جاء هذا البحث بعنوان دراسة تقييمية للخطة الإستراتيجية بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية وفقاً

لمعايير الجودة الشاملة للفترة (2017م-2018م).

وتكون من خمسة فصول تناول الباحث في الفصل الأول خطة البحث والتي اشتملت على المقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها كما تناول أيضاً إجراءات الدراسة والتي تضمنت مجتمعه وعينته التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من ادارين و اعلامين بوزارة الشباب و الرياضة (ولاية الخرطوم ، الاتحادية) ,استخدم الدارس المنهج الوصفي , وأداة جمع البيانات التي استخدمها الدارس والتي تمثلت في الإستبانة والتي تتكون من اربعة محاور وتضمنت أيضاً المعالجات الإحصائية, وختم الدارس الفصل الأول بمصطلحات البحث .

اشتمل الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تقسيم البحث الي اربعة مباحث ، و قد اشتمل المبحث الاول علي علي التخطيط الاستراتيجي و العوامل المحيطة به و المتطلبات الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي و الاستراتيجيات البديلة و التنظيمية و الخطط والسياسات و تحديد الاهداف والغايات الاستراتيجية كما تناول التخطيط الاستراتيجي في الاسلام و الفرق بين التخطيط طويل المدي والتخطيط الاستراتيجي و مراحل تطوير الاستراتيجية و مراحل التخطيط الاستراتيجي و اما في ما يلي المبحث الثاني حيث تناول الباحث البرنامج القومي علماً بأنه هو مجموعة من ادوات القياس و التقويم التربوية و النفسية الشاملة و المتنوعة التي تطبقها مجموعة من المختبرين و المرشدين النفسيين و التربويين و المدرسين وفق نظام مرسوم بما يحقق حصول المؤسسة علي معلومات و بيانات ترتب وتنظم و ايضاً تناول خطوات البرنامج التقييمي التي تنحصر في تحديد الاهداف و الاغراض ، وتحديد وسائل القياس و كيفية تطبيق وسائل القياس و تنظيم نتائج القياس ، ايضاً تناول الباحث خصائص وسمات البرنامج التقييمي التي تشمل

الخصائص التعليمية والتنظيمية وسمات الشمول، الاتساق، القيمة التشخيصية، الصدق، الاستمرارية، التكامل و أيضاً عملية القياس في التربية البدنية و الرياضة بشكل واسع ثم تأتي الي المبحث الذى تناول الباحث فيها مفهوم المؤسسة الرياضية علماً بأنها البيئة التي تعمل فيها الادارة بمعنى انه لا يمكن ممارسة العملية الادارية دون وجود لمؤسسة تمارس فيها و النظام البنائي للمؤسسة و فاعلية المؤسسة والاهداف و الادارة الرياضية الحكومية في السودان و هي التي تنظم ادارى وظيفته التخطيط و التنسيق والرقابة و التنفيذ علي المستوى القومي و يرتبط بالسياسة العامة للدولة و نظام الحكم القائم و يشغل هيكله الوظيفية و الإدارية السياسيون و المهنيون الرياضيون و تنفيذيون في الخدمة العامة و هذا جهاز يمثل الادارة في مستواها العام و اهداف الهيئات الرياضية و الهيكلة التنظيمي للرياضة في السودان و المؤسسات الرياضية الاهلية في السودان بدءاً بالجنة الاولمبية السودانية و الاتحاد الرياضي و النادي الرياضي بتفاصيلهم المختلفة اما في المبحث الرابع تناول الباحث ادارة الجودة الشاملة بمختلف مفاهيمها و تناول الباحث نظريات الجودة المختلفة و اهمية واهداف ومبادئ ادارة الجودة الشاملة مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة و أيضاً تحدث في نهاية المبحث الرابع عن معايير الجودة الشاملة والادوات المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة و الجوائز التي تمنح من خلال تطبيق الجودة في المؤسسة مثل الايزو، شينجو، و مؤخره المبحث تناول الباحث الدراسات السابقة اما الفصل الثالث اشتمل علي اجراءات البحث حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تكونت من ثلاث محاور (التخطيط، الجودة، التقويم) وتم تطبيق الاستبانة علي عدد (100) عينة التي تكونت من المدراء و الاداريين و رؤساء لجان التخطيط بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية والولاية كما تم تحليل النتائج ومناقشتها في الفصل الرابع

اما الفصل الخامس استخلص الباحث النتائج والتوصيات و من اهم النتائج:.

- لا يتم تقويم شامل للخطة .
- التقويم المستمر يقود لتحسين وتطوير العملية الإدارية
- ليس هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة بالوزارة
- لا يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة .
- تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة .
- لا تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 -2020 م) اسس ومعايير ومن اهم التوصيات :.
- يجب ان تتبع وزارة الشباب والرياضة الاتحادية منهج التخطيط الاستراتيجي مع تطبيق معايير الجودة في وضع خطط الادارة الرياضية .
- يجب أن يكون هنالك تقويم كلي و جزئي يشمل جميع الإدارات و الأقسام و الوحدات التي تتبع للإدارة الرياضية بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية .
- الأهتمام بعملية التقويم المستمر و استخدام الأستخلاصات و التوصيات في الخطة الأستراتيجية المقبلة
- عمل معايير قياس و تقويم واضحة لتطوير الخطة الأستراتيجية للرياضة .

4-5 المراجع :

- المصادر:

1- القرآن الكريم

2- السنة النبوية

- المراجع العربية :-

- 1- ادريس ثابت و المرسي جمال الدين (2002) الادارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات) دار الجامعة مصر .
- 2- حسن احمد الشافعي (2010) تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية ، ط1 ، القاهرة ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 3 - عبدالسلام اوقحت (2003) اساسيات التنظيم و الإدارة دار الجامعة الجديدة . مصر
- 4- محمد مرعي (1999) دليل تشخيص و تحديد الاهداف ووضع الخطط في المؤسسات الطبعة الاولى . دار الرضاء للنشر . دمشق
- 5 - محمد احمد (2000) التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد ط(1) دار المناهج عمان .
- 6 - تسريعات وقوانين الرياضة فى السودان واللوائح الادارية التنظيمية منشورات وزارة الشباب والرياضة)
- 7 - غنيم . عثمان (2001) التخطيط اسس و مبادئ عاملة للطبعة الثانية دار رضاء للنشر و التوزيع . عمان .
- 8- النيل مرسي(2003) الإدارة الإستراتيجية تكين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة مصر .
- 9- سلسة الادارة المثلى (2002) التفكير الإستراتيجي مكتبة لبنان ناشرون .لبنان .
- 10- عبدالرحمن الفيحان (1986) الادارة (الفكر . التطبيق .) الطبعة الاولى دار الشروق جدة .
- 11- خليل نبيل(1993) الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس) . دار المعارف . مصر .
- 12- علي السلمى (2000) الإدارة المعاصر مكتبة الغريب مصر .

المراجع الانجليزية :

- 13- برايسون (1995) التخطيط الإستراتيجي للمنظمات العامة غير الربحية الطبعة الاولى سان فرانسيسكو .
- 14- ميننتريج . كوين (1996) العملية الاستراتيجية الطبعة الثالثة .
- 15- علي السلمي (2000) الإدارة المعاصر مكتبة الغريب مصر .

الرسائل :

- 16- (منشورات اللجنة الاولمبية الدولية كتاب الادارة الرياضية 2012-12-134).
- 17- " محمد إبراهيم يوسف ، تحليل أساليب صنع القرار لدى الاتحادات والأندية الرياضية في المملكة. - الأردنية الهاشمية ، (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بغداد ، 2000) ، ص 4)
- 18- (عبد الله مبارك الغصاب ؛ العوامل المؤثرة على اقتصاديات الأندية الرياضية بدولة الكويت).
- 19- : (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق ، 2002م).
- 20- (منشورات اللجنة الاولمبية الدولية كتاب الادارة الرياضية 2012-12-134).
- 21- (منشورات اللجنة الاولمبية الدولية كتاب الادارة الرياضية 2012-12-134).
- 22- صحيح مسلم . شرح النووي . دار الفكر بيروت .
- 23- يحيى الدجني (2006) الدعوة الى الله . اصولها و وسائلها و اساليبها الطبعة الاولى مكتبة افاق غزة .
- 24 - المرسي واخرون (2002) التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) دار الجامعة مصر .
- 25- عبدالحميد المعزي (1999) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين (ط 1) مجموعة النيل العربية .
- 26- ابن سعيد . خالد بن سعد بن عبدالعزيز (1997) إدارة الجودة (تطبيقات علي القطاع الصحي) الرياض المكتبة الوطنية .
- 27- ابو نيعه . عبدالعزيز . مسعود فوزي (1997) إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم و التطبيقات) مجلة الإداري 4(47).

28- ال شيخ عبدالمجيد علي حسن الحاضر (2003) إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها : رسالة ماجستير غير منشورة الرياض . جامعة نايف للعلوم الامنية .

28- البدرائي . حمد بن سليمان (2000) إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية : رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الامنية .

29- ياسين سعد غالب (2002) ادارة الإستراتيجية دار اليازوري للنشر التوزيع . عمان .

ملحق رقم (1)

الإستبانة في صورتها الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث : حسن ابكير محمود مهنا بحث بعنوان

دراسة تقييمية للخطة الإستراتيجية بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية وفقاً لمعايير الجودة

الشاملة للفترة (2017م-2018م)

لنيل درجة الماجستير بالبحث وقد قام الباحث باستخلاص مجموعة من المحاور (العبارات المقترحة) من الدراسات السابقة والبحوث المرتبطة . نرجو من سيادتكم التعاون معنا على ابداء الرأى بملاحظاتكم ومقترحاتكم على محاور الاستبانة وعباراتها من حيث مناسبتها لموضوع البحث ودرجة ملائمتها للمحور وصياغتها والمقاييس المقترحة بما لكم من خبرة ودراية فى هذا المجال.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبرة	درجة الوضوح		درجة الارتباط		درجة الاهمية	
		واضح	غير واضح	مرتبط	غير مرتبط	مهم	غير مهم
1	تتبع وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة الرياضة) منهج التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط والبرامج						
2	يتم اختيار المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطط والاستراتيجية بعناية ودراية						
3	المشروعات والبرامج والانشطة تقود لتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية (الادارة العامة الرياضة)						
4	يعتبر التمويل حجر الزاوية في تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الاستراتيجية						
5	المدة الزمنية لتنفيذ المشروع والبرامج تعتبر كافية						
6	يتم تنفيذ كل المشروعات والبرامج وانشطة الخطة المقترحة						
7	هنالك معادلات خاصة بالخطة						
8	يوجد كادر مؤهل فنيا واداريا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية						
9	لا تمثل البنيات التحتية عائقا في تنفيذ مشروعات وبرامج وانشطة الخطة الاستراتيجية						
10	يتم تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية نهاية كل عام						

المبحث الثاني : الجودة الشاملة

الرقم	العبرة	درجة الوضوح		درجة الارتباط		درجة الاهمية	
		واضح	غير واضح	مرتبط	غير مرتبط	مهم	غير مهم
1	تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 -2020 م) اسس ومعايير الجودة						
2	يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة						
3	توجد ادارة مختصة للجودة الشاملة وقياس الاداء بوزارة الشباب والرياضة						
4	تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة						
5	يتم مراجعة الاهداف الاستراتيجية واهداف الخطة الشاملة سنوياً						
6	يتم إدخال واستحداث برامج ومشروعات وانشطة جديدة تقود لتحسين الرياضة						
7	يتم إدخال واستحداث وسائل وانظمة إدارية وفنية تقود لتطوير الاداء المؤسسي						
8	تتبع وزارة الشباب والرياضة في إنشاء البنيات التحتية معايير الجودة الشاملة						
9	تتبع الادارة العامة للرياضة في كل مشروعاتها وبرمجها وفق الجودة المطلوبة						

المبحث الثالث ::

التقويم ::

الرقم	العبارة	درجة الوضوح		درجة الارتباط		درجة الاهمية	
		واضح	غير واضح	مرتبط	غير مرتبط	مهم	غير مهم
1	يجري تقويم مرحلي للخطة الاستراتيجية الشاملة كل عام						
2	يتم تقويم الخطة الاستراتيجية الشاملة بنهاية فترتها المحدده						
3	هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة						
4	يتم تحليل تقويم الخطة واستخلاص التوصيات						
5	تستخدم توصيات كل تقويم في الخطة الاستراتيجية المقبلة						
6	يشمل التقويم كافة المؤسسات التي تنفذ الخطة						
7	يتم تقويم جزئى للخطة						
8	يتم تقويم شامل للخطة						
9	التقويم المستمر يقود لتحسين وتطوير الاداء						

ملحق رقم (2)

: أستبانة في صورتها النهائية

يقوم الباحث : حسن ابكير محمود مهنا بحث بعنوان

دراسة تقييمية للخطة الإستراتيجية بوزارة الشباب و الرياضة الاتحادية وفقاً لمعايير الجودة

الشاملة للفترة (2017م-2018م)

لنيل درجة الماجستير بالبحث لذلك نرجو من سيادتكم الاجابة علي الاستبيان بوضع علامة () امام العبارة المخصصة .

*هذه الاستبانة بغرض البحث العلمي فقط .

معلومات عامة :.

النوع :. { } ذكر { } انثي { }
المستوى التعليمي :. اساس { } ثانوي { } جامعي { } فوق الجامعي { }
الصفة :. اداري { } لاعب { } اعلامي { }
مستويات الخبرة :. 5 — 10 { } 11 — 20 { }
21 — 30 { }

ولكم جزيل الشكر والعرفان

المبحث الاول: (التخطيط الاستراتيجي)

الرقم	العبارة	اوافق	محايد	لاوافق
1	تتبع وزارة الشباب والرياضة (الادارة العامة الرياضة) منهج التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط والبرامج			
2	يتم اختيار المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطط والاستراتيجية بعناية ودراية			
3	المشروعات والبرامج والانشطة تقود لتحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية (الادارة العامة الرياضة)			
4	يعتبر التمويل حجر الزاوية في تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الاستراتيجية			
5	المدة الزمنية لتنفيذ المشروع والبرامج تعتبر كافية			
6	يتم تنفيذ كل المشروعات والبرامج وانشطة الخطة المقترحة			
7	هنالك معادلات خاصة بالخطة			
8	يوجد كادر مؤهل فنيا واداريا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية			
9	لاتمثل البنيات التحتية عائقا في تنفيذ مشروعات وبرامج وانشطة الخطة الاستراتيجية			
10	يتم تقييم مرحلي للخطة الاستراتيجية نهاية كل عام			

المبحث الثاني : (الجودة الشاملة)

الرقم	العبارة	اوافق	محايد	لاوافق
1	تنتهج خطة وزارة الشباب والرياضة الاستراتيجية الشاملة (2017 -2020 م) اسس ومعايير الجودة			
2	يتم تنفيذ المشروعات والبرامج والانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة			
3	توجد ادارة مختصة للجودة الشاملة وقياس الاداء بوزارة الشباب والرياضة			
4	تقوم وزارة الشباب والرياضة بتدريب الكوادر الفنية والادارية علي تطبيق نظام الجودة الشاملة			
5	يتم مراجعة الاهداف الاستراتيجية واهداف الخطة الشاملة سنوياً			
6	يتم إدخال واستحداث برامج ومشروعات وانشطة جديدة تقود لتحسين الرياضة			
7	يتم إدخال واستحداث وسائل وانظمة إدارية وفنية تقود لتطوير الاداء المؤسسي			
8	تتبع وزارة الشباب والرياضة في إنشاء البنيات التحتية معايير الجودة الشاملة			
9	تتبع الادارة العامة للرياضة في كل مشروعاتها وبرمجها وفق الجودة المطلوبة			

المبحث الثالث :. (التقويم)

الرقم	العبارة	اوافق	محايد	لاوافق
1	يجري تقويم مرحلي للخطة الاستراتيجية الشاملة كل عام			
2	يتم تقويم الخطة الاستراتيجية الشاملة بنهاية فترتها المحدده			
3	هنالك معايير قياس واضحة لتقويم الخطة			
4	يتم تحليل تقويم الخطة واستخلاص التوصيات			
5	تستخدم توصيات كل تقويم في الخطة الاستراتيجية المقبلة			
6	يشمل التقويم كافة المؤسسات التي تنفذ الخطة			
7	يتم تقويم جزئى للخطة			
8	يتم تقويم شامل للخطة			
9	التقويم المستمر يقود لتحسين وتطوير الاداء			

ملحق رقم (3)

قائمة الخبراء و المحكمين

الدرجة العلمية	الإسم
أستاذ مشارك	د/الطيب حاج ابراهيم
أستاذ مشارك	د/ مكّي فضل المولى
أستاذ مساعد	د/ احمد ادم احمد
أستاذ مساعد	د/ حاكم يوسف الضو
استاذ مساعد	د/ صلاح جابر فرين
أستاذ مساعد	د/ مصطفى كرم الله مصطفى
أستاذ مشارك	د/ عمر محمد علي
محاضر	أ/ سليمان فيصل سليمان
أستاذ مشارك	سمية جعفر حميدي

ملحق رقم (4)

SUDAN UNIVERSITY
SCIENCE & TECHNOLOGY
COLLEGE SPORT & PHYSICAL EDUCATION



جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا
كلية التربية البدنية والرياضية

2017 /9/26

السيد / مدير إدارة الرياضة بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية

المحترم

الموضوع :- الاستراتيجية

تهديكم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - قسم الادارة الرياضية اطيب الامنيات متمنين لكم دوام التقدم والإزدهار ، في إطار التعاون الاكاديمي تفيدكم بان : الطالب / حسن أكبر محمود ، يقوم بدراسة لنيل درجة الماجستير في التربية البدنية والرياضة تخصص إدارة رياضية بعنوان : تقويم الخطة الرياضية لوزارة الشباب والرياضة ، نرجوا شاكركم مده بخطة الوزارة للعام 2017م والمتطلبات اللازمة لتنفيذ الدراسة ، علماً بان هذه المعلومات يتم الاستفادة منها للدراسة فقط .

وشكراً

ودمتم في خدمة الرياضة والرياضيين

د. أحمد آدم أحمد

رئيس قسم الادارة الرياضية

المشرف على الدارس أعلاه