

## مستخلص البحث

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي "دراسة ميدانية علي العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية" \*اسراء محمد عبد العظيم محمود

يهدف البحث إلي التعرف على التعرف على:- مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية ومستوى التنظيم الانفعالي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية ومستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. - العلاقة بين التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. ويشمل مجتمع علي العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية بمديرية الشباب والرياضية والاصنافيين الرياضيين بالرعاية الطلابية بالجامعة من المحافظات الحدودية الاتيه : شمال سيناء - جنوب سيناء - مطروح - جنوب الوادي - اسوان ( حيث بلغ حجم العينة الاساسية (250) بلغ حجم العينة الاستطلاعية (120) وجاءت اهم الاستنتاجات تلخص كالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية و ان التخطيط الاستراتيجي الفعال المتربط بالرسالة والرؤية وهدف المؤسسة ورسم السياسات والإجراءات والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة يعمل علي زيادة القدرة على انجاز العمليات الإدارية بسرعة هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي الابتكار التنظيمي علاقة طردية. والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي علاقة طردية والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي علاقة

**Abstract**

طردية .

**Esraa Mohamed abd elazeem**

**Strategic planning and its relationship to emotional regulation and organizational innovation "A field study on employees of sports institutions in the border governorates**

The research aims to identify: - The level of strategic planning among employees of sports institutions in the border governorates, the level of emotional regulation among employees of sports institutions in the border governorates, and the level of organizational innovation among employees of sports institutions in the border governorates. - The relationship between emotional regulation and organizational innovation among employees of sports institutions in the border governorates. Ali's community includes employees of sports institutions in the border governorates of the Youth and Sports Directorate and sports specialists in student care at the university from the following border governorates: North Sinai - South Sinai - Matrouh - South Valley - Aswan), where the size of the basic sample was (250) and the size of the exploratory sample was (120). The most important conclusions are summarized as follows: There is a statistically significant relationship between strategic planning and the level of performance of employees in sports institutions in the border governorates. Effective strategic planning linked to the mission, vision, and goal of the institution, drawing up policies and procedures, and strategic analysis of the internal environment and the external environment of the institution works to increase the ability to complete administrative operations quickly. There is a direct relationship between strategic planning and organizational innovation. The relationship between strategic planning and emotional

regulation is a direct relationship, and the relationship between strategic planning, emotional regulation and organizational innovation is a direct relationship.

## التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي دراسة ميدانية علي العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية

\*اسراء محمد عبد العظيم

مقدمة ومشكلة البحث :

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساساً لكل نجاح فيها وكلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية، حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لها . (15 : 374)

حيث يشير رأفت سعيد هنداوي السباعي (2012م) إن الإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة ، فإن غابت الإدارة من حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد بالفشل(5)

والتخطيط الإستراتيجي يعتبر جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية الناجحة وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية (تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة وإعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء والرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.(4 : 36)

وتعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو بصفة خاصة "فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلي تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة" . (8 : 138)

\*مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية جامعة العريش.

كما عرف عمر احمد (2002م) التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية إختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة، ويمثل التخطيط الإستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة . (16:34)

ويرى وونج Wong (٢٠٠٢م) أن استراتيجيات التنظيم الانفعالي تساعد العاملين وخاصة في المؤسسات الرياضية على ضبط مشاعرهم للتكيف مع كافة مواقف العمل المثيرة للتوتر؛ وهذا بدوره يحسن من استغراقهم في عملهم، ويزيد من رضاهم عن العمل من خلال زيادة الدافعية للإنجاز وبعد التنظيم الانفعالي من أحد أبعاد الذكاء الانفعالي والوجداني ويعنى قدرة الأفراد على تنظيم انفعالاتهم بما يعطى تحسناً واضحاً في تسهيل الأداء والتفاعل مع التوترات والضغوط المتنوعة. (30:٢٤٣)

و يسعى الأفراد على اختلاف طبائعهم وحالاتهم لتنظيم انفعالاتهم الناتجة عن مواجهة الضغوط الحياتية المختلفة كضغوط العمل، أو ضغوط الخبرات، أو المواقف الصعبة لتحقيق التكيف والتوافق معها. ولذلك يستخدم الأفراد إستراتيجيات مختلفة لتحقيق التوازن وضبط الأداء الذاتي لتحقيق الاتصال الفعال، والانخراط في التفاعلات الاجتماعية والنفسية والمهنية الإيجابية.

ويرى تشنج (Cheng, 2015) أن التنظيم الانفعالي من العناصر الأساسية التي تحقق التوازن والنمو الاجتماعي والنفسي للفرد، وهو يعكس مدى قدرته على تنظيم أفكاره، وردود فعله، وانفعالاته النفسية في المواقف المختلفة، كما إن التنظيم الانفعالي يمكن الفرد من تعديل أفكاره، ومشاعره، ورغباته لكي يتمكن من تحقيق أهدافه في البيئة التي يتواجد فيها وفي إطار الضغوط والتحديات التي يواجهها (22:٣٧٥)

وتتضمن عملية تنظيم الانفعالات استخدام إستراتيجيات عديدة منها ما هو تكيفي مثل (التقييم)، وكل الإستراتيجيات تفضي إلى التعامل مع الانفعالات السلبية والإيجابية على حد سواء، مع وجود اختلافات تتعلق بتحقيق الأمان سواء أكان اجتماعياً أم نفسياً أم مهنياً في ظل أية ظروف ضاغطة، أو مواقف يواجهها الفرد في حياته أو في سياق عمله . (19:١٠٣)

وذكر احمد السمان (٢٠١٨) أن التنظيم الانفعالي عبارة عن مجموعة من المهارات السلوكية والانفعالية والمعرفية تستخدم لتسيطر وتنظم الخبرات والمواقف الناتجة من تفاعله مع البيئة.

(1:١١٦)

وتزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمصطلح الابتكار حيث أصبح من أهم العناصر في المؤسسة وأحد أساليبها في تحقيق أهدافها ذلك للدور الحيوي الذي يلعبه في ضمان بقائها واستمراريتها حيث اتجهت المؤسسات الى تبني هذا المفهوم ويرجع نتيجة عدة عوامل أهمها البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة وما يمكن ان يحققه لها الابتكار التنظيمي وبما يحمله من خصائص و صفات تميز بيئه العمل الداخلية به.

ويعتبر الابتكار التنظيمي أحد الاشكال الأساسية للابتكار على مستوى المؤسسة ، وهو مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، الخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات. (28)

والابتكار التنظيمي هو مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة ، تضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، الخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات ( 26:6 )

ومن خلال اطلاع الباحثة وعمل دراسة مسحية للعديد من الأبحاث و الدراسات المرجعية المرتبطة بموضوع البحث في المصادر العلمية المختلفة وجدتها قليلة و ان معظمها تناول فقط التخطيط الاستراتيجي و الابتكار التنظيمي والتنظيم الانفعالي كل بمفرده و تأثيرهم على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية و لم يتطرق احد لاجراء دراسة تناقش في طيها التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي وتأثيرهم على العاملين بالمؤسسات الرياضية .

مما دفع الباحثة الى عمل دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي دراسة ميدانية علي العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية "

**اهداف البحث:** يهدف البحث الى التعرف على:

- مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية .

- مستوى التنظيم الانفعالي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية.
- مستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية.
- العلاقة بين التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية .

#### - تساؤلات البحث :

- ١- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية ؟
- ٢- مستوى التنظيم الانفعالي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية؟
- ٣- ما مستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية ؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي ؟

#### - مصطلحات البحث :

- **التخطيط الإستراتيجي** : وهو اداه إدارية لتحديد الصورة الذهنية للمنظمة في المستقبل البعيد ، وكيفية الوصول إليها . (11)
- **التنظيم الانفعالي**: هو تلك العملية المتصلة بتعديل والتأثير على متى وكيف يتم التعبير عن الانفعالات الخاصة وكيف يتم معاشة تلك الانفعالات ، ويشمل ذلك كل الانفعالات الشعورية واللاشعورية السلبية والموجبة على حد سواء . (12:237)
- **التنظيم الابتكاري** : هو كل ابتكار لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية، أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو باليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم. (14 : 234)

#### -إجراءات البحث :-

##### -منهج البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية وذلك لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه.

### - مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية بمديرية الشباب والرياضية والاختصاصيين الرياضيين بالرعاية الطلابية بالجامعة من المحافظات الحدودية الآتية: (شمال سيناء - جنوب سيناء - مطروح - جنوب الوادي - اسوان) والتي بلغ عددها (336).

### - عينة البحث:

اختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية بمديرية الشباب والرياضية والاختصاصيين الرياضيين بالرعاية الطلابية بالجامعة من المحافظات الحدودية الآتية: شمال سيناء - جنوب سيناء - مطروح - جنوب الوادي - اسوان) حيث بلغ حجم العينة الأساسية (250) بلغ حجم العينة الاستطلاعية (120) لاجراء المعاملات العلمية كما هو موضح بالجدول (1) لتوصيف عينة البحث .

### جدول (1)

#### مجتمع البحث (العينة الأساسية- العينة الاستطلاعية)

المحافظة	العينة	نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث	مجتمع البحث	العينة الأساسية	نسبة تمثيل العينة الأساسية لمجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	نسبة تمثيل العينة الاستطلاعية لمجتمع البحث	العينة المستبعدة من البحث	نسبة تمثيل العينة المستبعدة من البحث
شمال سيناء	مديرية الشباب والرياضة	100%	21	13	61,90%	9	28,07%	2	9,52%
	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة	100%	16	11	68,75%	6	25%	1	6,25%
جنوب سيناء	مديرية الشباب والرياضة	100%	49	33	67,34%	20	40,82%	1	2,04%
مطروح	مديرية الشباب والرياضة	100%	66	43	53,75%	19	18,75%	8	12,12%
	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة	100%	50	40	80%	8	16%	2	4%
اسوان	مديرية الشباب والرياضة	100%	37	33	89,18%	19	20,20%	6	7,07%
	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة	100%	42	41	97,16%	20	28%	3	12%
جنوب الوادي	مديرية الشباب والرياضة	100%	25	16	64%	8	24%	3	12%
	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة	100%	30	20	66,66%	11	30%	1	3,33%
المجموع		100%	336	250	74,4%	120	70,42%	35	8,25%

يوضح جدول (1) نسبه تمثيل عينة الدراسة الإستطلاعية إلى المجتمع الاساسي للبحث ونسبة تمثيل العينة الاساسية لمجتمع البحث ونسبة تمثيل العينة المستبعدة من البحث .

### جدول (2)

#### توصيف عينة البحث

م	المحافظة	العينة	توصيف العينة	عدد العينة الاساسية	عدد العينة الاستطلاعية
---	----------	--------	--------------	---------------------	------------------------

1	1	مدير عام	مدرية الشباب والرياضة (13)	شمال سيناء	1
3	3	مدير ادارة			
5	9	الاخصائيين الرياضيين			
1	1	مدير عام بالجامعة	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة (11)		
3	6	مدير ادارة بالكليات			
2	4	اخصائي رياضي			
2	3	مدير عام	مدرية الشباب والرياضة (33)	جنوب سيناء	2
6	9	مدير ادارة			
12	21	الاخصائيين الرياضيين			
3	4	مدير عام	مدرية الشباب والرياضة (43)	مطروح	3
7	17	مدير ادارة			
9	22	الاخصائيين الرياضيين			
2	5	مدير عام بالجامعة	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة (40)		
2	14	مدير ادارة بالكليات			
4	21	اخصائي رياضي			
3	4	مدير عام	مدرية الشباب والرياضة (33)	اسوان	4
8	10	مدير ادارة			
8	19	الاخصائيين الرياضيين			
3	6	مدير عام بالجامعة	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة (41)		
10	14	مدير ادارة بالكليات			
7	21	اخصائي رياضي			
2	4	مدير عام	مدرية الشباب والرياضة (16)	جنوب الوادي	5
3	5	مدير ادارة			
3	7	الاخصائيين الرياضيين			
3	2	مدير عام بالجامعة	اخصائي رعاية طلاب بالجامعة (20)		
4	5	مدير ادارة بالكليات			
4	13	اخصائي رياضي			
120	250		الاجمالي		

### - اسباب اختيار عينة البحث:

- \*عينة البحث متخصصين في مجال الادارة بمديرية الشباب والرياضة واخصائي رعاية طلاب بالجامعات بالمحافظات الحدودية من ( مدير عام - مدير إدارة - اخصائيين رياضيين)
- \*عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث وتشمل العاملين في المؤسسات الرياضية وعددهم 336 وتم استبعاد 35 من مختلف العاملين في المؤسسات الرياضية وذلك للأسباب الآتية:
- 1-تخلفهم عن الاجابة علي الاستبيان.2- بعض من العاملين في فترة اجازة خاصة ومرضي.

3- بعض العاملين غير موافقين وليس لديهم وقت.

- تم اختيار عينة البحث ممثلة في العاملين في المؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية في ( ٥ ) محافظات من جمهورية مصر العربية وتمثل النسبة المئوية 83.33% من اجمالي المحافظات الحدودية .

- أدوات جمع البيانات:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث الأهداف، والمنهج، والمجتمع . تم اختيار أدوات الدراسة و يتوافق منها مع متطلبات الدراسة الحالية، فكانت أدوات الدراسة هي:

1- استبيان التخطيط الاستراتيجي

قامت الباحثة بتصميم استبيان التخطيط الاستراتيجي وتحديد محاور الاستمارة بعد الاطلاع علي القراءات النظرية والكتب والمراجع وبعد عرضهم علي السادة الخبراء مرفق (1)

2- مقياس التنظيم الانفعالي:

قامت الباحثة بتقنين مقياس التنظيم الانفعالي

المصدر : European Journal of Psychological Assessment 2007; Vol. 23(3):141-149

العنوان : (مقياس تنظيم المشاعر المعرفية و السمات النفسية و العلاقات المحتملة مع الاكتئاب والقلق لدى البالغين )

الهدف : اداة لقياس التنظيم الانفعالي من خلال استراتيجيات الوعي واللاوعي والتي تهدف إلى الزيادة او الحفاظ علي او تقليل ردود الفعل العاطفية وقد يشمل التنظيم انفعالات الاخرين وكذلك انفعالات الفرد نفسه .

وصف المقياس : مقياس متعدد الابعاد يحتوي علي 36 عبارة تدرج تحته ستة ابعاد فرعية . وقامت الباحثة بترجمة المقياس الخاص بالتنظيم الانفعالي مرفق (3) ثم تم إعادة تقنيه علي عينة من مجتمع البحث الحالي ومن خارج العينة الأساسية ، حيث تكون المقياس من ستة ابعاد وهم :

المحور الاول : لوم الذات -المحور الثاني : التقبل -المحور الثالث : التركيز علي التفكير  
المحور الرابع : التركيز علي التخطيط-محور الخامس : إعادة التقييم الإيجابي - المحور السادس تغيير المنظور

3- استبيان الابتكار التنظيمي

قامت الباحثة بإعداد مقياس الابتكار التنظيمي ، ويتكون المقياس من خمس محاور وبعد عرضهم علي السادة الخبراء مرفق (2)

- خطوات اجراء البحث:

عرض استمارة الاستبيان على المحكمين والخبراء :

تم عرض استمارة التخطيط الاستراتيجي ومقياس الابتكار التنظيمي من خلال استمارة استطلاع رأى الخبراء لمعرفة مدى مناسبة المحاور و العبارات ، حيث بلغ عددهم (9) محكمين ممن تتوافر لديهم الخبرة الأكاديمية والمهنية في مجال الدراسة في الفترة الزمنية من 20 / 3 / 2023 م إلى 1 / 4 / 2023 م ، وذلك لإبداء الرأى حول مناسبة الاستبيان ومدى تحقيقها لهدف البحث، ومدى وضوح المحاور وصياغتها ومدى ملائمة كل عبارة للمحور التابع له .

صياغه إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية:

1- عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من مناسبة العبارات المنتمية لكل بعد ، ومدى وضوح صياغه العبارات .

2- قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات على إستمارة الإستبيان فى ضوء مقترحات المحكمين خاصة المقترحات المتعلقة بتعديل شكل عبارات الإستمارة ، وذلك من خلال تحليل ودراسه نتائج إستطلاع رأى الخبراء ، حيث تم التوصل إلى الأتى: - إعادة صياغه بعض العبارات ( لعدم وضوحها أو لنقصها). - حذف بعض العبارات التأكيديه المكررة وكذلك التى حصلت على أقل من (75%) من أراء الخبراء. - إضافة بعض العبارات التى إتفق عليها الخبراء فى بعض المحاور.

- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية فى الفترة من 12 / 4 / 2023 م إلى 20 / 4 / 2023 م على العينه الاستطلاعية ، وقد تم اختيار عينه البحث الاستطلاعية بالطريقه العمدية من المجتمع الأصلي لها ومن خارج عينه البحث الأساسية ، ولها نفس الخصائص والشروط .

-المعاملات العلمية :

قامت الباحثة بإجراء الاختبارات التالية للتأكد من صدق وثبات مقياس إستمارة الاستبيان

التي استخدمها فى دراسته الميدانية. ١

## أولا الصدق :-

ويقصد باختيار صدق أداة جمع المعلومات والبيانات مدى قدرتها على أن تقيس ما يسعى إليه البحث إلى قياسه فعلاً، بحيث تنطبق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية ، وللتأكد من صدق إستمارة الاستبيان قامت الباحثة بالآتي:

## أ-صدق المحتوى:

وللتأكد من صدق المحتوى لأداة القياس ، عرضت الباحثة الإستمارة على مجموعه من المحكمين ، وذلك للحكم على مدى صلاحية الإستمارة في قياس ما تسعى إليه من أهداف ، وقد أجرت الباحثة بعض التعديلات على الإستمارة في ضوء مقترحات هؤلاء الأساتذة والخبراء من حيث (الصياغة- الحذف - الإضافة) لبعض العبارات .

## 1 - استمارة استبيان التخطيط الاستراتيجي :

## جدول ( 3 )

التكرار والنسبة المئوية (%) لمستوى استجابة السادة الخبراء حول محاور استمارة

## استبيان التخطيط الاستراتيجي

م	المحور	الاستجابات					
		مناسب		غير مناسب		تعديل	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
1	تحليل الموقف البيئي	8	88.89	1	1.11	0	0.00
2	الرؤية	9	100	0	0.00	0	0.00
3	الرسالة	8	88.89	1	1.11	0	0.00
4	الأهداف	8	88.89	1	1.11	0	0.00
5	الخطط والبرامج والسياسات	9	100	0	0.00	0	0.00
6	التحليل الاستراتيجي	1	1.11	0	0.00	8	88.89

مستوى الاستجابة (%) = مناسب (75 : 100%) ، غير مناسب (>75%)

## جدول ( 4 )

النسبة المئوية (%) لمستوى استجابة السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان التخطيط الاستراتيجي

(ن=9)

المفردة	مستوى الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوى الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوى الاستجابة	حالة العبارة
		الأهداف			الرؤية			تحليل الموقف البيئي
1	88.89	مقبولة	1	100	مقبولة	1	88.89	مقبولة
2	100	مقبولة	2	100	مقبولة	2	100	مقبولة
3	100	مقبولة	3	100	مقبولة	3	88.89	مقبولة
4	88.89	مقبولة	4	100	مقبولة	4	100	مقبولة
5	88.89	مقبولة	5	100	مقبولة	5	88.89	مقبولة
6	66.66	ترفض	6	55.55	ترفض	6	77.78	مقبولة
7	77.78	مقبولة	7	66.66	ترفض	7	88.89	مقبولة
8	100	مقبولة			الرسالة		55.55	ترفض

الخطط والبرامج والسياسات			مقبولة	88.89	1	مقبولة	100	9
			مقبولة	88.89	2	مقبولة	100	10
			مقبولة	77.78	3	ترفض	66.66	11
مقبولة	100	1	مقبولة	88.89	4	مقبولة	100	12
مقبولة	88.89	2	مقبولة	100	5	مقبولة	100	13
ترفض	55.55	3	مقبولة	88.89	6	مقبولة	77.78	14
مقبولة	77.78	4	مقبولة	77.78	7	مقبولة	100	15
مقبولة	88.89	5				مقبولة	88.89	16
مقبولة	88.89	6				مقبولة	100	17
مقبولة	77.78	7						
مقبولة	100	8						
الاستراتيجيات								
مقبولة	100	7	مقبولة	88.89	4	مقبولة	88.89	1
			ترفض	66.66	5	مقبولة	100	2
			مقبولة	77.78	6		100	3

## 2- استمارة التنظيم الابتكاري:

## جدول ( 5 )

التكرار والنسبة المئوية (%) لمستوى استجابة السادة الخبراء حول محاور استمارة

## استبيان التنظيم الابتكاري

مستوى الاستجابة		الاستجابات						المحور	م
		تعديل		غير مناسب		مناسب			
الاتجاه	%	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
مناسب	94.44	0.00	0	1.11	1	88.89	8	الابتكار الإداري	1
مناسب	94.44	0.00	0	1.11	1	88.89	8	الابتكار التقني	2
مناسب	100	0.00	0	0	1	100	9	الابتكار الإضافي	3
مناسب	100	0.00	0	0	1	100	9	الابتكار التسويقي	4
غير مناسب	72.22	0.00	0	55.56	5	44.44	4	ابتكار العمليات	5
غير مناسب	72.22	0.00	0	55.56	5	44.44	4	ابتكار الخدمات	6
غير مناسب	66.67	0.00	0	66.67	6	33.33	3	ابتكار المنتج	7

مستوى الاستجابة (%) = مناسب (75 : 100%) ، غير مناسب (&gt;75%)

## جول ( 6 )

النسبة المئوية (%) لمستوى استجابة السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان الابتكار التنظيمي

(ن=9)

المفردة	مستوى الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوى الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوى الاستجابة	حالة العبارة
الابتكار الإضافي			الابتكار التقني			الابتكار الإداري		
تقبل	100	1	تقبل	100	1	تقبل	88.89	1
تقبل	100	2	تقبل	100	2	تقبل	100	2
تقبل	77.78	3	تقبل	77.78	3	تقبل	88.89	3
تقبل	88.89	4	تقبل	88.89	4	ترفض	55.56	4

			ترفض	66.67	5	تقبل	77.78	5
			تقبل	77.78	6			
			الابتكار التسويقي			تقبل	100	6
			تقبل	77.78	1	تقبل	88.89	7
			تقبل	100	2	تقبل	100	8
			تقبل	88.89	3	ترفض	66.67	9
			تقبل	88.89	4	تقبل	88.89	10
						تقبل	88.89	11

ب- صدق الاتساق الداخلي:

### 1- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد صدق المقياس اعتماداً مباشراً على صدق المفردات، ولهذا تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمقياس، ويوضح جدول (7) قيمة معاملات صدق مفردات استبيان التخطيط الاستراتيجي لدي عينة البحث.

### جدول (7)

معاملات الارتباط بين مفردات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

(ن=120)

المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف			الرؤية			تحليل الموقف البيئي		
0.001≥	*0.463	1	0.001≥	*0.647	1	0.001≥	*0.371	1
0.001≥	*0.432	2	0.001≥	*0.654	2	0.001≥	*0.667	2
0.001≥	*0.482	3	0.001≥	*0.562	3	0.001≥	*0.757	3
0.001≥	*0.486	4	0.001≥	*0.627	4	0.001≥	*0.367	4
0.001≥	*0.449	5	0.001≥	*0.516	5	0.001≥	*0.627	5
0.001≥	*0.328	6	الرسالة			0.001≥	*0.641	6
0.001≥	*0.317	7	0.001≥	*0.736	1	0.001≥	*0.365	7
الخطط والبرامج والسياسات			0.001≥	*0.604	2	0.001≥	*0.625	8
0.001≥	*0.452	1	0.001≥	*0.625	3	0.001≥	*0.612	9
0.001≥	*0.478	2	0.001≥	*0.423	4	0.001≥	*0.343	10
0.001≥	*0.427	3	0.001≥	*0.369	5	0.001≥	*0.685	11
0.001≥	*0.425	4	0.001≥	*0.466	6	0.001≥	*0.478	12
0.001≥	*0.552	5	0.001≥	*0.351	7	0.001≥	*0.653	13
0.001≥	*0.566	6				0.001≥	*0.345	14
0.001≥	*0.653	7				0.001≥	*0.515	15
الإستراتيجيات								
0.001≥	*0.342	5	0.001≥	*0.391	3	0.001≥	*0.502	1
0.001≥	*0.576	6	0.001≥	*0.717	4	0.001≥	*0.559	2

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى 0.001≥

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه في استبيان التخطيط الاستراتيجي ، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين ( 0.317: 0.757 ) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

## جدول ( 8 )

معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية لاستبيان التخطيط الاستراتيجي

(ن=120)

المتغيرات	قيمة "ر"	الدلالة
تحليل الموقف البيئي	0.621	$0.001 \geq$
الرؤية	0.592	$0.001 \geq$
الرسالة	0.715	$0.001 \geq$
الأهداف	0.522	$0.001 \geq$
الخطط والبرامج والسياسات	0.498	$0.001 \geq$
الإستراتيجيات	0.638	$0.001 \geq$
التخطيط الاستراتيجي	0.799	$0.001 \geq$

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.001 \geq$  يتضح من جدول (8) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان التخطيط الاستراتيجي ، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين ( 0.498:0.799 ) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

## 2- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان التنظيم الابتكاري :

يعتمد صدق المقياس اعتماداً مباشراً علي صدق المفردات، ولهذا تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمقياس، ويوضح جدول ( 8 ) قيمة معاملات صدق مفردات لاستبيان التنظيم الابتكاري لدي عينة البحث.

## جدول ( 8 )

معاملات الارتباط بين مفردات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

(ن=120)

المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
الابتكار الإضافي			الابتكار التقني			الابتكار الإداري		
1	*0.588	$0.001 \geq$	1	*0.523	$0.001 \geq$	1	*0.499	$0.001 \geq$
2	*0.420	$0.001 \geq$	2	*0.539	$0.001 \geq$	2	*0.593	$0.001 \geq$
3	*0.637	$0.001 \geq$	3	*0.571	$0.001 \geq$	3	*0.370	$0.001 \geq$
4	*0.480	$0.001 \geq$	4	*0.617	$0.001 \geq$	4	*0.362	$0.001 \geq$
			5	*0.454	$0.001 \geq$	5	*0.570	$0.001 \geq$
			الابتكار التسويقي			6	*0.513	$0.001 \geq$
			1	*0.463	$0.001 \geq$	7	*0.431	$0.001 \geq$
			2	*0.733	$0.001 \geq$	8	*0.435	$0.001 \geq$
			3	*0.478	$0.001 \geq$	9	*0.583	$0.001 \geq$
			4	*0.424	$0.001 \geq$	10	*0.593	$0.001 \geq$
						11	*0.555	$0.001 \geq$

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.001 \geq$

يتضح من جدول (8) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه في استبيان التنظيم الابتكاري، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (0.362: 0.733)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

### جدول (9)

معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية لمقياس التنظيم الابتكاري

(ن=120)

المتغيرات	قيمة "ر"	الدلالة
الابتكار الإداري	0.588	$0.001 \geq$
الابتكار التقني	0.715	$0.001 \geq$
الابتكار التسويقي	0.641	$0.001 \geq$
الابتكار الإضافي	0.592	$0.001 \geq$
التنظيم الابتكاري	0.763	$0.001 \geq$

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.001 \geq$

يتضح من جدول (9) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان التنظيم الابتكاري حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (0.588: 0.763)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

### 3- صدق المفردات أو الاتساق الداخلي لمقياس التنظيم الانفعالي :

يعتمد صدق المقياس اعتماداً مباشراً على صدق المفردات، ولهذا تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمقياس، ويوضح جدول (10) قيمة معاملات صدق مفردات مقياس أساليب التنظيم الانفعالي لدي عينة البحث.

### جدول (10)

معاملات الارتباط بين مفردات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

(ن=120)

المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
لوم الذات			التركيز على التفكير			إعادة التقييم الإيجابي		
1	*0.549	$0.001 \geq$	1	*0.422	$0.001 \geq$	1	*0.577	$0.001 \geq$
2	*0.449	$0.001 \geq$	2	*0.771	$0.001 \geq$	2	*0.619	$0.001 \geq$
3	*0.432	$0.001 \geq$	3	*0.760	$0.001 \geq$	3	*0.489	$0.001 \geq$
4	*0.415	$0.001 \geq$	التركيز على التخطيط			تغيير المنظور		
1	*0.526	$0.001 \geq$	1	*0.633	$0.001 \geq$	5	*0.462	$0.001 \geq$
2	*0.639	$0.001 \geq$	2	*0.562	$0.001 \geq$	4	*0.471	$0.001 \geq$
3	0.758	$0.001 \geq$	3	*0.600	$0.001 \geq$	3	*0.566	$0.001 \geq$
			4	*0.418	$0.001 \geq$	4	*0.489	$0.001 \geq$
						5	*0.551	$0.001 \geq$

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.001 \geq$

يتضح من جدول (10) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه في مقياس التنظيم الانفعالي، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين ( 0.422: 0.771 ) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

#### جدول ( 11 )

معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية لمقياس التنظيم الانفعالي

(ن=120)

المتغيرات	قيمة "ر"	الدلالة
لوم الذات	0.722	$0.001 \geq$
التقبل	0.776	$0.001 \geq$
التركيز علي التفكير	0.522	$0.001 \geq$
التركيز علي التخطيط	0.603	$0.001 \geq$
اعادة التقييم الإيجابي	0.680	$0.001 \geq$
تغيير المنظور	0.544	$0.001 \geq$
أساليب التنظيم الانفعالي	0.793	$0.001 \geq$

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوي  $0.001 \geq$

يتضح من جدول (11) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل محور والدرجة الكلية لمقياس التنظيم الانفعالي ، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين ( 0.522: 0.793 ) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

#### ثانياً: الثبات :-

قامت الباحثة بتطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي على عينة البحث الاستطلاعية والتي بلغت (120) مفردة من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الاستطلاعية وذلك خلال الفترة من 23 / 4 / 2023 الي 5/8 / 2023 ، وتم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئية النصفية و معاملات الفا كرونباخ ويوضح الجدول ( 12 ) معاملات ثبات المقياس.

#### جدول ( 12 )

يوضح معاملات ثبات التخطيط الاستراتيجي لدي عينات البحث

(ن=120)

المتغيرات	معامل الارتباط بين نصفي المقياس	معامل سبيرمان برون	معامل جتمان	معاملات الفا كرونباخ
تحليل الموقف البيني	0.801	0.890	0.851	0.821
الرؤية	0.712	0.832	0.829	0.897
الرسالة	0.763	0.866	0.831	0.813
الأهداف	0.638	0.779	0.712	0.795
الخطط والبرامج والسياسات	0.743	0.853	0.814	0.827
الاستراتيجيات	0.861	0.925	0.846	0.886
التخطيط الاستراتيجي	0.875	0.933	0.868	0.963

يتضح من الجدول ( 12 )، ان معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.963) وقد بلغ معامل ثبات المقياس بطريقة جتمان (0.868) وبطريقة سبيرمان برون (0.933)، وكان معامل الاتساق الداخلي للمقياس دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات المقياس قيد البحث.

#### جدول ( 13 )

يوضح معاملات ثبات التنظيم الابتكاري لدي عينات البحث

(ن=120)

المتغيرات	معامل الارتباط بين نصفي المقياس	معامل سبيرمان برون	معامل جتمان	معاملات الفا كرونباخ
الابتكار الإداري	0.802	0.890	0.860	0.875
الابتكار التقني	0.805	0.892	0.838	0.865
الابتكار التسويقي	0.856	0.922	0.840	0.881
الابتكار الإضافي	0.707	0.828	0.744	0.841
التنظيم الابتكاري	0.777	0.875	0.866	0.960

يتضح من الجدول ( 13)، ان معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.960) وقد بلغ معامل ثبات المقياس بطريقة جتمان (0.866) وبطريقة سبيرمان برون (0.875)، وكان معامل الاتساق الداخلي للمقياس دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات المقياس قيد البحث.

#### جدول ( 14 )

يوضح معاملات ثبات مقياس التنظيم الانفعالي لدي عينات البحث

(ن=120)

المتغيرات	معامل الارتباط بين نصفي المقياس	معامل سبيرمان برون	معامل جتمان	معاملات الفا كرونباخ
لوم الذات	0.695	0.820	0.791	0.785
التقبل	0.733	0.846	0.783	0.766
التركيز علي التفكير	0.710	0.831	0.814	0.801
التركيز علي التخطيط	0.774	0.872	0.796	0.763
اعادة التقييم الإيجابي	0.714	0.833	0.810	0.885
تغيير المنظور	0.754	0.860	0.766	0.766
أساليب التنظيم الانفعالي	0.979	0.990	0.936	0.961

يتضح من الجدول ( 14 )، ان معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.961) وقد بلغ معامل ثبات المقياس بطريقة جتمان (0.936) وبطريقة سبيرمان برون (0.990)، وكان معامل الاتساق الداخلي للمقياس دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات المقياس قيد البحث.

#### -الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية على عينه البحث في الفترة من 2023/5/10 م إلى 2023/5/21 م حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلة شخصية لكل المبحوثين مما إتاح الفرصة لمتابعه العمل وشرح محتوى إستمارة الإستبيان والتعريف بالهدف منهما والتأكيد للمبحوثين بأن آرائهم ستكون محل تقدير وسريه وأن لهم مطلق الحرية للتعبير عن آرائهم بصراحه تامه وأن هذه الآراء لاتستخدم الا في أغراض البحث العلمي ، وبعد الإنتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيحها بهدف التعرف على العدد النهائي الصحيح لها ، وذلك لتفريغها في كشوف معدة لها لغرض التمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية .

عرض ومناقشة النتائج: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول :

#### جدول ( 15 )

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول تحليل الموقف البيئي

ن = 250

العبارة	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب	كا <sup>2</sup>	الدلالة	حجم الأثر ES (φ)	
	ك	%	ك	%	ك	%							القيمة	المستوي

كبير	0.95	$0.001 \geq$	225.51	1	91.73	2.76	688	1.20	3	22.40	56	76.40	191	1
كبير	0.80	$0.001 \geq$	160.14	13	88.40	2.66	663	2.00	5	30.80	77	67.20	168	2
كبير	0.84	$0.001 \geq$	175.14	10	88.80	2.67	666	4.80	12	24.00	60	71.20	178	3
كبير	0.87	$0.001 \geq$	188.17	3	90.13	2.71	676	0.40	1	28.80	72	70.80	177	4
كبير	0.85	$0.001 \geq$	180.70	5	89.60	2.69	672	1.60	4	28.00	70	70.40	176	5
كبير	0.86	$0.001 \geq$	184.86	4	89.87	2.70	674	1.20	3	28.00	70	70.80	177	6
كبير	0.77	$0.001 \geq$	149.98	14	87.73	2.64	658	2.40	6	32.00	80	65.60	164	7
كبير	0.84	$0.001 \geq$	175.71	7	89.33	2.69	670	1.60	4	28.80	72	69.60	174	8
كبير	0.83	$0.001 \geq$	173.58	9	89.07	2.68	668	2.80	7	27.20	68	70.00	175	9
كبير	0.93	$0.001 \geq$	217.83	2	91.33	2.75	685	1.60	4	22.80	57	75.60	189	10
كبير	0.82	$0.001 \geq$	166.30	11	88.80	2.67	666	1.60	4	30.40	76	68.00	170	11
كبير	0.76	$0.001 \geq$	146.05	15	87.47	2.63	656	2.40	6	32.80	82	64.80	162	12
كبير	0.82	$0.001 \geq$	166.78	12	88.53	2.66	664	4.00	10	26.40	66	69.60	174	13
كبير	0.82	$0.001 \geq$	169.54	8	89.07	2.68	668	0.40	1	32.00	80	67.60	169	14
كبير	0.84	$0.001 \geq$	177.37	6	89.47	2.69	671	1.20	3	29.20	73	69.60	174	15

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 15 ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول (تحليل الموقف البيئي) بمقياس التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (87.47 : 91.73)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (146.05 : 225.51) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوحد حجم أثر كبير لجميع العبارات، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.76 : 0.95).

### جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني الرؤية

ن = 250

حجم الأثر ES (Φ)	الدالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم		
							%	ك	%	ك	%	ك	
كبير	0.69	$0.001 \geq$	120.01	4	85.47	2.57	641	6.40	16	30.80	77	62.80	157
كبير	0.65	$0.001 \geq$	107.05	5	83.20	2.50	624	2.80	7	44.80	112	52.40	131
كبير	0.71	$0.001 \geq$	127.21	2	86.00	2.59	645	2.80	7	36.40	91	60.80	152
كبير	0.74	$0.001 \geq$	135.13	1	86.67	2.61	650	2.80	7	34.40	86	62.80	157
كبير	0.69	$0.001 \geq$	119.29	3	85.47	2.57	641	5.20	13	33.20	83	61.60	154

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 16 ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثانية (الرؤية) بمقياس التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (83.20 : 86.67)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (107.05 : 135.13) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير لجميع العبارات ، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.65 : 0.74).

### جدول (17)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث الرسالة

ن = 250

حجم الأثر ES (φ)	الدلالة	كا2	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم		
							%	ك	%	ك	%	ك	
كبير	0.73	0.001 ≥	131.62	7	86.40	2.60	648	4.40	11	32.00	80	63.60	159
كبير	0.74	0.001 ≥	135.20	6	86.67	2.61	650	4.00	10	32.00	80	64.00	160
كبير	0.82	0.001 ≥	169.26	2	88.93	2.67	667	2.00	5	29.20	73	68.80	172
كبير	0.74	0.001 ≥	138.06	4	86.80	2.61	651	4.80	12	30.00	75	65.20	163
كبير	0.78	0.001 ≥	150.30	3	87.73	2.64	658	2.80	7	31.20	78	66.00	165
كبير	0.94	0.001 ≥	220.81	1	91.20	2.74	684	2.80	7	20.80	52	76.40	191
كبير	0.74	0.001 ≥	138.73	5	86.80	2.61	651	5.20	13	29.20	73	65.60	164

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 17 ) وأن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (الرسالة) بمقياس التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (86.40 : 91.20)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين ( 131.62 : 220.81) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير لجميع العبارات، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.73 : 0.94).

## جدول ( 18 )

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع الاهداف

ن = 250

حجم الأثر ES (φ)	الدلالة	كا2	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم		العبرة	
							%	ك	%	ك	%	ك		
كبير	0.81	0.001 ≥	163.11	1	88.40	2.66	663	3.60	9	27.60	69	68.80	172	1
كبير	0.65	0.001 ≥	104.94	7	84.27	2.53	632	6.00	15	35.20	88	58.80	147	2
كبير	0.69	0.001 ≥	120.34	4	85.47	2.57	641	3.60	9	36.40	91	60.00	150	3
كبير	0.73	0.001 ≥	131.46	2	86.40	2.60	648	4.00	10	32.80	82	63.20	158	4
كبير	0.68	0.001 ≥	116.98	5	85.20	2.56	639	4.00	10	36.40	91	59.60	149	5
كبير	0.67	0.001 ≥	113.67	6	84.93	2.55	637	4.40	11	36.40	91	59.20	148	6
كبير	0.72	0.001 ≥	128.70	3	86.13	2.59	646	2.80	7	36.00	90	61.20	153	7

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 18 ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (الاهداف) بمقياس التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (84.27 : 88.40)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (104.94 : 163.11) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير لجميع العبارات، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.65 : 0.81) .

## جدول ( 19 )

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس الخطط والبرامج والسياسات

ن = 250

حجم الأثر ES (φ)	الدلالة	كا2	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا	الي حد ما	نعم	العبرة
------------------	---------	-----	---------	-----------------	---------	--------------	----	-----------	-----	--------

المستوي	القيمة				النسبية		النسبي	%	ك	%	ك	%	ك	
كبير	0.73	$0.001 \geq$	133.35	7	86.27	2.59	647	6.80	17	27.60	69	65.60	164	1
كبير	0.79	$0.001 \geq$	155.91	5	88.00	2.65	660	3.60	9	28.80	72	67.60	169	2
كبير	0.82	$0.001 \geq$	167.05	3	88.67	2.67	665	3.20	8	27.60	69	69.20	173	3
كبير	0.78	$0.001 \geq$	153.94	6	87.60	2.63	657	5.60	14	26.00	65	68.40	171	4
كبير	0.85	$0.001 \geq$	180.70	1	89.60	2.69	672	1.60	4	28.00	70	70.40	176	5
كبير	0.81	$0.001 \geq$	162.15	4	88.40	2.66	663	3.20	8	28.40	71	68.40	171	6
كبير	0.82	$0.001 \geq$	166.90	2	88.80	2.67	666	2.00	5	29.60	74	68.40	171	7

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 19 ) والشكل ( ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس (الخطط والبرامج والسياسات) بمقياس التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (86.27 : 89.60)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (180.70 : 133.35) زان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوجد حجم أثر كبير لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.73 : 0.85) .

#### جدول (20)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس الاستراتيجيات

ن = 250

العبرة	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب	كا <sup>2</sup>	الدلالة		حجم الأثر ES (Φ)	
	%	ك	%	ك	%	ك						القيمة	المستوي		
1	66.80	167	32.00	80	1.20	3	664	2.66	88.53	2	161.58	$0.001 \geq$	0.80	كبير	
2	59.60	149	38.40	96	2.00	5	644	2.58	85.87	5	127.30	$0.001 \geq$	0.71	كبير	
3	66.40	166	31.60	79	2.00	5	661	2.65	88.13	3	155.86	$0.001 \geq$	0.79	كبير	
4	64.40	161	34.40	86	1.20	3	658	2.64	87.73	4	149.91	$0.001 \geq$	0.77	كبير	
5	71.20	178	26.00	65	2.80	7	671	2.69	89.47	1	181.50	$0.001 \geq$	0.85	كبير	
6	57.20	143	34.40	86	8.40	21	622	2.49	82.93	6	89.43	$0.001 \geq$	0.60	كبير	

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 20 ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور السادس (الاستراتيجيات) بمقياس التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (82.93 : 89.47)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (181.50 : 0.89)، وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.60 : 0.85).

#### -مناقشة نتائج التساؤل الأول :

وعرف Hunger 2012 التخطيط الإستراتيجي بأنه قرارات وتصرفات إدارية تحدد الأداء الطويل الأجل، وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية: دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وضع الصورة النهائية للإستراتيجية تطبيق الإستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة وفي نفس السياق ، عرفه David 2011 على انه عملية فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها. ( 27 ) (23)

وتتفق الباحثة مع دراسة (Golam and Buarki,2012) ان استخدام أسلوب تحليل الفرص والمخاطر، ونقاط القوة والضعف (SWOT Analysis) وهذه وسيلة تستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة وتوفير المعلومات لغايات التخطيط الاستراتيجي. (26)

كما تتفق الباحثة مع الدجني (2011) ان جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات يكون من خلال التركيز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل وتخطيط العمليات واستثمار الموارد وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية داخل المؤسسة ، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل ، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.(3)

ومن خلال مناقشة النتائج والدراسات السابقة يتضح مدى تحقق نتائج التساؤل الاول والذي ينص على " ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية ؟  
عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: ؟

#### جدول ( 21 )

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الابتكار الإداري

ن = 250

حجم الأثر ES (Φ)	القيمة	الدلالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم	
								%	ك	%	ك	%	ك
كبير	0.79	0.001 ≥	154.57	10	88.00	2.64	660	2.80	7	30.40	76	66.80	167
كبير	0.88	0.001 ≥	194.34	3	90.40	2.71	678	0.80	2	27.20	68	72.00	180
كبير	0.89	0.001 ≥	199.81	2	90.67	2.72	680	0.80	2	26.40	66	72.80	182
كبير	0.83	0.001 ≥	172.54	6	89.07	2.67	668	2.40	6	28.00	70	69.60	174
كبير	0.79	0.001 ≥	157.47	9	88.27	2.65	662	0.80	2	33.60	84	65.60	164
كبير	0.93	0.001 ≥	216.01	1	91.33	2.74	685	1.20	3	23.60	59	75.20	188
كبير	0.84	0.001 ≥	178.02	5	89.60	2.69	672	-	0	31.20	78	68.80	172
كبير	0.85	0.001 ≥	180.30	4	89.73	2.69	673	-	0	30.80	77	69.20	173
كبير	0.78	0.001 ≥	151.14	11	87.73	2.63	658	-	0	36.80	92	63.20	158
كبير	0.81	0.001 ≥	164.58	8	88.53	2.66	664	3.20	8	28.00	70	68.80	172
كبير	0.82	0.001 ≥	166.30	7	88.80	2.66	666	1.60	4	30.40	76	68.00	170

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 21 ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (الابتكار الإداري) بمقياس التنظيم الابتكاري تراوحت ما بين (87.73 : 91.33)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (151.14 : 216.01) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.78 : 0.93) .

#### جدول ( 22 )

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الابتكار التقني

ن = 250

حجم الأثر ES (Φ)	القيمة	الدلالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم	
								%	ك	%	ك	%	ك

كبير	0.76	$0.001 \geq$	151.93	2	87.87	2.64	659	0.80	2	34.80	87	64.40	161
كبير	0.75	$0.001 \geq$	142.50	3	86.93	2.61	652	-	0	39.20	98	60.80	152
كبير	0.71	$0.001 \geq$	126.06	5	85.73	2.57	643	2.00	5	38.80	97	59.20	148
كبير	0.75	$0.001 \geq$	141.22	4	86.80	2.60	651	-	0	39.60	99	60.40	151
كبير	0.78	$0.001 \geq$	153.73	1	88.00	2.64	660	0.80	2	34.40	86	64.80	162

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$

يتضح من الجدول ( 22 ) والشكل ( ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني (الابتكار التقني) بمقياس التنظيم الابتكاري تراوحت ما بين (85.73 : 88.00)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (126.06 : 153.73) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.71 : 0.78) جدول ( 23 )

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الابتكار التسويقي

ن = 250

حجم الأثر ES (Φ)	القيمة	الدالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم	
								%	ك	%	ك	%	ك
كبير	0.82	$0.001 \geq$	166.90	1	88.80	2.66	666	2.00	5	29.60	74	68.40	171
كبير	0.69	$0.001 \geq$	120.22	4	84.80	2.54	636	1.60	4	42.40	106	56.00	140
كبير	0.80	$0.001 \geq$	159.42	2	88.40	2.65	663	0.80	2	33.20	83	66.00	165
كبير	0.70	$0.001 \geq$	121.21	3	84.67	2.54	635	1.20	3	43.60	109	55.20	138

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 23 ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (الابتكار التسويقي) بمقياس التنظيم الابتكاري تراوحت ما بين (84.80 : 88.80)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (120.22 : 166.90) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.69 : 0.82) .

#### جدول ( 24 )

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الابتكار الإضافي

ن = 250

حجم الأثر ES (Φ)	القيمة	الدالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم	
								%	ك	%	ك	%	ك
كبير	0.81	$0.001 \geq$	165.54	2	88.80	2.66	666	0.80	2	32.00	80	67.20	168
كبير	0.71	$0.001 \geq$	125.22	4	85.07	2.55	638	0.80	2	43.20	108	56.00	140
كبير	0.70	$0.001 \geq$	123.87	3	85.60	2.57	642	2.40	6	38.40	96	59.20	148
كبير	0.82	$0.001 \geq$	169.57	1	88.80	2.66	666	3.20	8	27.20	68	69.60	174

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول ( 24 ) والشكل أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (الابتكار الإضافي) بمقياس التنظيم الابتكاري تراوحت ما بين (85.07 : 88.80)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (125.22 : 169.57) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.70 : 0.82) .

## 2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

وتعد الانفعالات من ضروريات الحياة اليومية للفرد، فهي تقوده وتوجه قدراته وتتحكم بقراراته، لذلك فإن من الضروري جدا توافر قدر كاف من المهارات والاستراتيجيات التي تهدف إلى مساعدته في تنظيم انفعالاته وردود أفعاله في تلك المواقف الناتجة من تفاعله وتواصله مع الآخرين والبيئة المحيطة به، ويتم كسب هذه المهارات والاستراتيجيات في سياق الأسرة كونها المدرسة الاجتماعية الأولى في حياة الفرد، وتعليمه الكفاءات الوجدانية والمهارات الانفعالية، ومن هنا ظهر مصطلح التنظيم الانفعالي. (21)

كما تتفق الباحثة مع ما أشار اليه Gross, J. & Thompson. (2007). أن التنظيم الإنفعالي انعكاس لقدرة الفرد علي ادارة انفعالاته وضبطها حيث يفترض أن تنظيم الإفعال من العوامل الهامة المؤدية للسعادة و الوجدانية بما يتضمنه من القدرة على تهدئة مشاعر الحزن والغضب والقلق داخل الفرد والآخرين. (25)

وتتفق الباحثة مع (Wupperman, Reichardt, Pejic, Dippel & Znoj, Berking) (2008م) ان تحديد المهارات العامة التي يجب أن يمتلكها الفرد في عملية التنظيم الانفعالي، وهي: قدرة الفرد على معالجة الانفعالات بشكل واع، أو أن يكون مدركا للانفعالات، وقدرته على تحديد وتسمية الانفعالات، وفهم المتطلبات العاطفية، وتقبل الانفعالات، وتحملها، بالإضافة إلى قدرة الفرد على مواجهة الحالات المؤلمة عاطفياً لتحقيق الأهداف المهمة، وقدرته على تعديل المشاعر السلبية بنشاط ليشعر على نحو أفضل. (20) ومن خلال مناقشة النتائج و الدراسات السابقة يتضح مدى تحقق نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على "ما مستوى التنظيم الانفعالي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية ؟"

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: ؟

### جدول (25)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكما<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور لوم الذات

ن = 250

حجم الأثر ES (φ)	الدالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم		
							%	ك	%	ك	%	ك	
كبير	0.59	0.001 ≥	86.31	4	82.00	2.46	615	6.40	16	41.20	103	52.40	131
كبير	0.70	0.001 ≥	121.38	1	85.60	2.57	642	4.00	10	35.20	88	60.80	152
كبير	0.63	0.001 ≥	100.57	2	83.87	2.52	629	8.80	22	30.80	77	60.40	151
كبير	0.57	0.001 ≥	80.86	3	82.13	2.46	616	9.60	24	34.40	86	56.00	140

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.1 > 0.3$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول (25) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (لوم الذات) بمقياس أساليب التنظيم الانفعالية تراوحت ما بين (82.00 : 85.60)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (80.86 : 121.38) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير للعبارات (0.57 : 0.70).

### جدول (26)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكما<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور التقبل

ن = 250

حجم الأثر ES (φ)	الدالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية	المتوسط	الوزن	لا	الي حد ما	نعم
------------------	--------	-----------------	---------	---------	---------	-------	----	-----------	-----

المستوي	القيمة			النسبية	النسبي	%	ك	%	ك	%	ك		
كبير	0.72	$0.001 \geq$	128.86	2	86.13	2.58	646	5.60	14	30.40	76	64.00	160
كبير	0.87	$0.001 \geq$	189.06	1	89.60	2.69	672	4.00	10	23.20	58	72.80	182
كبير	0.52	$0.001 \geq$	67.93	3	80.80	2.42	606	13.20	33	31.20	78	55.60	139

قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.3 > 0.1$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول (26) والشكل ( ) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني (التقبل) بمقياس أساليب التنظيم الانفعالية تراوحت ما بين (89.60 : 80.80)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (67.93 : 189.06) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير للعبارات حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.52 : 0.87) .

#### جدول (27)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور التركيز علي التفكير

ن = 250

المستوي	القيمة	الدلالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم	
								%	ك	%	ك	%	ك
كبير	0.65	$0.001 \geq$	104.10	1	82.93	2.49	622	3.20	8	44.80	112	52.00	130
متوسط	0.43	$0.001 \geq$	45.54	3	69.60	2.09	522	19.20	48	52.80	132	28.00	70
متوسط	0.48	$0.001 \geq$	57.42	2	78.40	2.35	588	10.80	27	43.20	108	46.00	115

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.3 > 0.1$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$

يتضح من الجدول (27) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (التركيز علي التخطيط) بمقياس أساليب التنظيم الانفعالية تراوحت ما بين (82.93 : 69.60)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (104.10 : 0.45) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير للعبارات (1)، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.65) ، وحجم أثر متوسط للعبارة (2، 3) حيث كانت قيمة (φ) (0.48 : 0.43) .

#### جدول (28)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور اعادة التركيز علي التخطيط

ن = 250

المستوي	القيمة	الدلالة	كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط	الوزن النسبي	لا		الي حد ما		نعم	
								%	ك	%	ك	%	ك
كبير	0.85	$0.001 \geq$	181.50	1	89.73	2.69	673	0.80	2	29.20	73	70.00	175
كبير	0.69	$0.001 \geq$	119.26	4	85.07	2.55	638	2.40	6	40.00	100	57.60	144
كبير	0.69	$0.001 \geq$	118.38	3	85.20	2.56	639	3.20	8	38.00	95	58.80	147
كبير	0.83	$0.001 \geq$	173.29	2	89.20	2.68	669	1.60	4	29.20	73	69.20	173

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.3 > 0.1$ )، تأثير متوسط ( $0.3 > 0.5$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول (28) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (التركيز علي التخطيط) بمقياس أساليب التنظيم الانفعالية تراوحت ما بين (89.73 : 85.07)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (118.38 : 181.50) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير للعبارات ، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.69 : 0.85) .

#### جدول (29)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور اعادة التقييم الإيجابي

ن = 250

مباراة	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب	كا2	الدلالة		حجم الأثر ES (φ)	
	ك	%	ك	%	ك	%						القيمة	المستوي		
1	185	74.00	65	26.00	0	0	685	2.74	91.33	1	211.40	$0.001 \geq$	0.92	كبير	
2	171	68.40	79	31.60	0	0	671	2.68	89.47	3	175.78	$0.001 \geq$	0.84	كبير	
3	184	73.60	66	26.40	0	0	684	2.74	91.20	2	208.54	$0.001 \geq$	0.91	كبير	

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.3 > 0.1$ )، تأثير متوسط ( $0.5 > 0.3$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول (29) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس (إعادة التقييم الإيجابي) بمقياس أساليب التنظيم الانفعالية تراوحت ما بين (89.47 : 91.33)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (211.40 : 175.78) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.84 : 0.92).

### جدول (30)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا<sup>2</sup> وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور تغيير المنظور

ن = 250

مباراة	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب	كا2	الدلالة		حجم الأثر ES (φ)	
	ك	%	ك	%	ك	%						القيمة	المستوي		
1	151	60.40	99	39.60	0	0	651	2.60	86.80	4	141.22	$0.001 \geq$	0.75	كبير	
2	177	70.80	73	29.20	0	0	677	2.71	90.27	1	189.90	$0.001 \geq$	0.87	كبير	
3	132	52.80	118	47.20	0	0	632	2.53	84.27	5	126.18	$0.001 \geq$	0.71	كبير	
4	169	67.60	81	32.40	0	0	669	2.68	89.20	3	171.46	$0.001 \geq$	0.82	كبير	
5	170	68.00	80	32.00	0	0	670	2.68	89.33	2	173.60	$0.001 \geq$	0.83	كبير	

\*قيمة كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى  $0.05 \geq$  حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ( $0.3 > 0.1$ )، تأثير متوسط ( $0.5 > 0.3$ )، تأثير كبير  $0.5 \leq$  يتضح من الجدول (30) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور السادس (تغيير المنظور) بمقياس أساليب التنظيم الانفعالية تراوحت ما بين (84.27 : 90.27)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> بين (126.18 : 189.90) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.71 : 0.83).

- مناقشة نتائج التساؤل الثالث: وتتفق الباحثة دراسة (حمدوني، 2022): ان التغيير التنظيمي وتنمية المعارف يزداد في ظل تزايد درجة الابتكار وان في وقتنا الراهن أصبحت نظرة المؤسسات نحو الابتكار مختلفة وانه اصبح مصدرا لخلق ثروة وقيمة مكانية مما يزيد في الميزة التنافسية وتبرز أهمية الابتكار التنظيمي في خلق فكر ابداعي متمكن وانه ضروري حتمية لتحقيق اهداف المؤسسات المختلفة لضمان نجاحها. (7)

كما يذكر (Tang, 2015) ان الابتكار هو الابتكار بالتغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل لتحسين مناخ التنظيم العام، وتحفيز المورد البشري على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب جديد وطرق غير معروفة سابقا من خلال مجموعة من الاجراءات والعمليات والسلوكيات. (29)

كما تتفق الباحثة مع دراسة (Farhan et al, 2021) ان كل ابتكار لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية، أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم. (24) ومن خلال مناقشة النتائج والدراسات السابقة يتضح مدى تحقق نتائج التساؤل

الثالث والذي ينص على "ما ما مستوى الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية"<sup>٤</sup>

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي ؟  
جدول ( 31 )

معامل الارتباط بين درجة التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الابتكاري وأساليب التنظيم الانفعالي

(ن=250)

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي	التنظيم الابتكاري	أساليب التنظيم الانفعالي
التخطيط الاستراتيجي		0.596	0.715
التنظيم الابتكاري			0.625
أساليب التنظيم الانفعالي			

\*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $\geq 0.001$

يتضح من جدول (31) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الابتكاري، وأساليب التنظيم الانفعالي، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (0.596 : 0.715) .

- مناقشة نتائج التساؤل الرابع :

وتتفق الباحثة دعاء أحمد رضا حسن 2020م وشرين أبو وردة 2020 علي ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية التفكير المنطقي والتحليل المتعمق لسياسة المنظمة والتي تتوافق مع الاطار الاقتصادي والاجتماعي والبيئي خلق القيمة بطريقة عقلانية رشيدة ومبتكرة للموارد المتاحة وتحقيق الربحية المشروعة للمنظمة وحماية المجتمع والحفاظ علي البيئة. (4)(11)

كما تعزي الباحثة ذلك الى ان التخطيط الاستراتيجي أصبح يحتل مكانة بارزة لدى الخبراء الذين يشرفون على سير عمل المؤسسات وكذلك واضعي الخطط المستقبلية من أجل مواجهة التعقيد المتزايد لتزويد العاملين بالمقدرة الفعالة على خوض مجالات التنافس بشكل فعال في هذا العصر الذي يرتبط فيه النجاح والتفوق بمدى قدرتهم على التفكير الإيجابي، وإن ما يمكن الإنسان من الوصول إلى مراده أن يقوم بادئ ذي بدء بتحسين مستوياته الفكرية وذلك بتبني منهج فكري إيجابي عن نفسه وعن مجتمعه وعن الحياة بصفة عامة. كما وتتفق الباحثة مع دراسة اروبي محمد 2022م ان محور إعادة التقييم الإيجابي للتنظيم الانفعالي يشير الى إعادة تقدير الفرد بشكل ايجابي وتغيير طريقة تفكيره حول الموقف والتركيز على ما يمكن أن يتعلمه الفرد من خلال الحدث السلبي والسيطرة على انفعالاته السلبية واستدعاء الانفعالات الإيجابية.(2) . وحيث أن عملية التنظيم الإنفعالي يتم السيطرة عليها والتحكم فيها إما شعورية أو لا شعورية، كما تتضمن عمليتين مترابطتين هما الإنفعال كمنظم: حيث يشير الي أن الفرد يقوم بتنظيم التغيرات التي تحدث كنتيجة مترتبة علي انفعاله النشط ، بينما يشير الإنفعال المنتظم: الي التغيرات التي تحدث في الإنفعال ذاته حيث يعتبر التنظيم الإنفعالي بناء متعدد الأبعاد يتضمن مجموعة من الجوانب منها وعي الفرد بإنفعالاته وإدراكها وتقبلها، بالإضافة إلى قدرته علي الإنشغال بالسلوكيات الموجهه لمنع ظهور السلوك عند الشعور بالإنفعال السلبي، كذلك استخدامه المرن لبعض الاستراتيجيات التوافقية التي تساعد على تعديل شدة وزمن الإستجابات الانفعالية وإدراك الشعور بالإنفعال السلبي كجزء من الخبرات الحياتية. (9: 106)

وهذا يتفق مع ما أشار اليه يورك برس (٢٠١٥م) نسبة إلى الإيجابية وهي المحافظة على التوازن السليم في إدراك مختلف المشكلات، وهي أسلوب متكامل في الحياة، ويعني التركيز على الإيجابيات في أي موقف بدلاً من

التركيز على السلبيات، إنه يعني أن تحسن ظنك بذاتك، وأن تظن خيراً في الآخرين، وأن تتبنى الأسلوب الأمثل في الحياة. (18: ٦)

وتتفق الباحثة مع شريفة عوض الكسر 2020م وان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و السلوك التنظيمي داخل المنظمات على ان واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولتحقق من معنوية العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي وان هناك درجة عالية وأن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي للوصول للتميز المؤسسي على المنظمة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة تساعد في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة. (10)

ومن خلال مناقشة النتائج و الدراسات السابقة يتضح مدى تحقق نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي ؟

- الاستخلاصات والتوصيات:-

أولاً : الاستخلاصات

من خلال أهداف البحث وتساؤلاته ، ووفقاً لما أشارت إليه البيانات المجمع والمعالجات الإحصائية وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج وفي حدود عينة البحث أمكن التوصل إلى الاستخلاصات التالية :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية .
2. ان التخطيط الاستراتيجي الفعال المتربط بالرسالة والرؤية وهدف المؤسسة ورسم السياسات والإجراءات والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة يعمل علي زيادة القدرة على انجاز العمليات الإدارية بسرعة.
3. أن تحقيق رؤية المؤسسات الرياضية أدى لتطوير خدماتها بالتخطيط الاستراتيجي.
4. تعمل المؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية على تحديد أهدافها والوسائل التي من خلالها يتم تنفيذ تلك الأهداف.
5. كلما أصبحت الرؤية واضحة عند تحديد احتياجات العاملين الحالية والعمل على تلبيةها بالتخطيط الاستراتيجي الفعال للعاملين بالمؤسسات الرياضية زاد التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي بصورة افضل لتأثيرها على مستوى الأداء .
6. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الابتكار التنظيمي علاقة طردية.
7. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الانفعالي علاقة طردية.
8. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و التنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي علاقة طردية

ثانياً التوصيات: من خلال أهداف البحث وتساؤلاته، ووفقاً لما أشارت إليه البيانات المجمع والمعالجات الإحصائية وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج وما توصلت اليه الباحثة من استخلاصات وفي حدود عينة البحث توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

1. ضرورة رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية من خلال برامج التنمية المستدامة.

2. اجراء المزيد من الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى في مجالات عمل اخرى.
3. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع من أجل التحقق من ماهية العلاقة القائمة بين التخطيط الإستراتيجي و الابتكار التنظيمي والتنظيم الانفعالي بصورة أوضح إما عن طريق تغيير عينة الدراسة أو متغيراتها أو استبدال أداة الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج أكثر وضوحا.
4. عقد ندوات و ورش عمل للعاملين بالمؤسسات الرياضية للتعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي و التنظيم الانفعالي في الحياة بشكل عام

#### قائمة المراجع : -

#### أولا المراجع العربية :

- 1- أحمد السمان (٢٠١٨) : فعالية برنامج تدريبي قائم علي التنظيم الإنفعالي لخفض الرهاب الإجتماعي لدي المراهقين الموهوبين .مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، مج (١٨) ع (٢) ص ص ٦٠٧ - ٦٣٢ .
- 2- اروي محمد رشاد : (2023) : التفكير الإيجابي وعلاقته بالسلوك القيادي والتنظيم الإنفعالي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، رسالة دكتوراه ، جامعة العريش
- 3- اياد علي الدجني (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، دكتوراه في التربية جامعة دمشق .
- 4- دعاء أحمد رضا حسن 2020م ( أثر المرونة التنظيمية على عملية التخطيط الإستراتيجي بالتطبيق على قطاع الحسابات والمديريات المالية بوزارة المالية)رسالة ماجستير - كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
- 5- رأفت سعيد هنداوي السباعي (2012م): العمليات الإدارية لمدارس الأنشطة الطلابية بالأندية الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- 6- رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005) : إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص26
- 7-رشيد حمدوني (2022). " التغير التنظيمي وتنمية المعارف في ظل تزايد درجة الابتكار دراسة حالة للمؤسسات الجزائرية العامة والخاصة " . ( أطروحة دكتوراه). جامعة جيلالي اليابس بلعباس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 8- ريم محمد صالح (2009م): تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة
- 9-زين العابدين درويش (1999) علم النفس الاجتماعي (أسسه - تطبيقاته) ، دار الفكر العربي ، القاهرة
- 10- شريفة عوض الكسر 2020م التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق) المجلد 76، العدد 76 - أغسطس 2020 - مجلة تربوية لتربية تكنولوجيا التعليم بجامعة سوهاج.
- 11- شرين أبو وردة 2020م : الإدارة الاستراتيجية المستدامة 2020مدخل تطبيقي متكامل علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي ، كفر الشيخ ، كلية التجارة.

- 12- صلاح الدين عراقي محمد: (٢٠١٤) الحساسية للقلق وعلاقتها بكل من تنظيم الانفعال وأعراض القلق لدى عينة من طلاب الجامعة مجلة كلية التربية جامعة بنها، (٢٥)، (٢٣١-٢٦٣).
- 13- طارق سويدان 2018 : التخطيط الاستراتيجي الحديث، ط2، دار الابداع الفكري ، مصر .
- 14- عبد الرحمن الجاموس 2013: إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر ، 234.
- 15- عز الدين حسيني ، احمد رشاد ، اسراء محمد (2023) : الإدارة الحديثة وتطبيقاتها في المجال الرياضي ، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع .
- 16- عمر احمد عثمان المقلي ( 2002م) : الإدارة الاستراتيجية ، مطابع العملة الخرطوم .
- 17- نسرين البراهمة (٢٠١٧): التنظيم الانفعالي وعلاقته بقلق الاختبار لدي طلبة جامعة اليرموك رسالة ماجستير كلية التربية جامعة اليرموك. الأردن.
- 18- يورك برس (2015م): التفكير الإيجابي، ضمن سلسلة مهارات الحياة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت.
- 19- AlHashemi, Abdul Hamid. (2002):**Origins of General Psychology. Jeddah: Dar Al Shorouk for Publishing & Distribution. al-wahidi, R. (2013). Organizational values and their relationship to job engagement. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- 20- Berking, M., Wupperman, P., Reichardt, A., Pejic, T., Dippel, A. & Znoj, H. (2008):** General emotion-regulation skills as a treatment target in psychotherapy. Behaviour Research and Therapy, 46, 1230- 1237
- 21- Chang, L., Schwartz, D., Dodge, K. & Mcbride, C. (2003)** Harch parenting in relation to child emotion regulation and aggression. Journal of Family Psychology, 17, 598-606.
- 22- Cheng, I. (2015):**The Effect of Emotional Labor on Job Involvement in Preschool Teachers: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 14(3), 145-156
- 23- David, F. R. (2011):**;. Strategic management concepts and cases, Prentice hall.
- 24- Farhan, A. F., Salamzadeh, Y., & Richardson, C. (2021):** The Impact of E-HRM on Employee Productivity-Mediating Role of Innovation. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 12(6), 5033-5050.
- 25- Gross, J. & Thompson, R. (2007) :**Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.( Handbook of emotion regulation (pp. 3-24). New York: Guilford Press
- 26- Golam M. Khan and Ebrahim Ali (2012):** Strategic Planning in Bahrain Management Decision 30 (5).

**27- Hunger, D. J. (2012).** Strategic management and business policy, Pearson Education.

**28- Rim Makley Den Zaied and Hanne Louat and Habib Alfes ,** THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INNOVATIONS INTERNAL SOURCES OF KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, International Journal of Managing Valur and Supply Chains IIMVSC) Vol. 6, No. 1. March 2015.

**29-. TANG, Y(2015):** Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. Journal of Quality, 22, , .481-461.

**30- Wong, C.S. & Law, K .S (2002) :**The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude : Anexploratory study. The leadership&Uarterly, (13), 243-274.