

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

## واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد

مصعب سمير محمود راشد

إشراف

د. قيس نعييرات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

2015

## واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد

مصعب سمير محمود راشد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 10 / 12 / 2015م، وأجيزت.

التوقيع

  
٢٠١٥/١٢/١٠

  
٢٠١٥/١٢/١٤

  
٢٠١٥/١٢/١٤

  
٢٠١٥/١٢/١٤

أعضاء لجنة المناقشة

- د. قيس نعيّرات / مشرفاً ورئيسياً

- د. مها جرّاد / ممتحناً خارجياً

- أ.د. عماد عبد الحق / ممتحناً داخلياً

- د. راغدة مفلح / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

الى من بلغ الرسالة وادى الأمانة ونصح الأمة .. الى معلم البشرية .. ومنبع العلم ..  
الى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من زرع في نفسي حب العلم روح والدتي الطاهرة

إلى من علمني أن لكل مجتهد نصيب ....إلى سندي في هذه الحياة

والدي العزيز

إلى من طبع في نفسي أعظم أمل يعيش من أجله الانسان

أخي وحببي وصديقي / محمد

إلى الزهرة التي تضيئ حياتي التي علمتني معاني الانسانية

أختي/ بيسان

إلى أصدقاء العمر اللذين وقفوا بجانبني في جميع أوقاتي

أحمد حج علي/ أشرف حج ابراهيم

أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي

الباحث

مصعب راشد

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم وتزداد، "رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ".  
صدق الله العظيم. فلك الشكر ربي على هبة العلم . ( سورة الاحقاف، الآية 15).

بعد حمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، والتي كانت إحدى طموحاتي في هذه الدنيا، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي التقدير الدكتور قيس نعيرات، الذي قدم لي كل ما استطاع من نصائح وإرشادات، أنارت لي الطريق لتحقيق غايتي وساعدتني على إنجاز هذه الدراسة .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة اللذين تحملوا عبئ قراءة هذه الدراسة ومراجعتها .

وأود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في برنامج الدراسات العليا في كلية التربية الرياضية، الذين نهلنا من معين علمهم، على مدى سنوات الدراسة، والذين عملوا بصدق وإخلاص من أجل طلبتهم، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عماد عبد الحق لما قدمه لي من مساعدة خلال دراستي في الماجستير.

كذلك أتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفلسطينية، لما قدموه لي من مساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

كما أشكر كل من شارك في تحكيم أداة الدراسة ومراجعتها لغوياً، وإلى من ساعد في جمع البيانات، وتحليلها .



## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

### واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researchers own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name :

اسم الطالب: محمد سحر محمود راشد

Signatur:

التوقيع: 

Date :

التاريخ: 10/12/2015

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة وأهميتها
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	أهداف الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
9	أولاً: الإطار النظري
27	ثانياً: الدراسات السابقة
38	التعليق على الدراسات السابقة
42	<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>
43	منهج الدراسة
43	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
44	أداة الدراسة
45	صدق وثبات أداة الدراسة

47	متغيرات الدراسة
47	إجراءات الدراسة
48	المعالجة الإحصائية
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
67	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات
68	مناقشة النتائج
75	الإستنتاجات
76	التوصيات
77	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق
b	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
20	أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند التحليل الرباعي (SWAT) للإتحادات الرياضية.	1
44	توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة.	2
45	ترتيب فقرات الإستبانة تبعاً لمجالاتها.	3
46	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.	4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين في للمجال الاول (الرؤية والرسالة).	5
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين في للمجال الثاني (البيئة الداخلية للإتحاد).	6
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين في للمجال الثالث (البيئة الخارجية للإتحاد).	7
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين في للمجال الرابع (الأهداف).	8
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين في للمجال الخامس (الخطط والسياسات الإستراتيجية).	9
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجالات الدراسة والدرجة الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	10
58	المتوسطات الحسابية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.	11

58	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.	12
59	نتائج اختبار سيداك لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.	13
60	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	14
61	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير نوع الإتحاد.	15
63	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعا لمتغير تصنيف اللعبة.	16

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
23	خطوات وضع وتحديد الرؤية.	1
27	نموذج آليات الرقابة على المستوى التنفيذي.	2
27	ترتيب مجالات الواقع الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين.	3
62	الفرق في المتوسط الحسابي بين اتحاد لعبة جماعية واتحاد لعبة فردية في مجال الرؤية والرسالة.	4
64	الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية ولعبة غير اولمبية في مجال الرؤية والرسالة.	5
64	الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال البيئة الداخلية للإتحاد.	6
65	الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال البيئة الخارجية للإتحاد.	7
65	الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال الأهداف.	8
66	الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال التخطيط والسياسات الإستراتيجية.	9
66	الفرق في المتوسط الحسابي بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين	10

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
84	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لنوع الإتحاد الرياضي	1
86	الإستبانة قبل التحكيم	2
91	أسماء محكمي أداة الدراسة	3
95	الإستبانة بعد التحكيم	4
96	كتاب تسهيل مهمة	5

## واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد

مصعب راشد

إشراف

د. قيس نعييرات

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية في فلسطين، والبالغ عددهم (204) رئيساً وعضواً، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (150) رئيساً وعضواً، يمثلون ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة وقام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة، تضمنت (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للإتحاد، مجال البيئة الخارجية للإتحاد، مجال الأهداف، مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة فقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الإتحادات الرياضية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (70.8%) للدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك حاز مجال البيئة الخارجية على أعلى نسبة بلغت (75%)، أما مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية فقد حاز على أقل نسبة بلغت (65.4%)، أما مجال الرؤية والرسالة و مجال الأهداف والبيئة الداخلية فقد بلغت النسبة لهم على التوالي (69.2%)، (68.8%)، (68.4%)، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل



العلمي، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، و بين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (5-10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الإستراتيجية ومتغير نوع الإتحاد ولصالح إتحاد اللعبة الجماعية على مجال الرؤية والرسالة ومتغير تصنيف اللعبة ولصالح لعبة اولمبية في جميع المجالات.

وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تعزيز استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، كأسلوب إداري حديث، يساعد الإتحادات الرياضية على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة على كافة المستويات، وفي ظل محدودية الإمكانيات المادية والبشرية وعقد دورات وبرامج تدريبية لإداريي الإتحادات الرياضية الفلسطينية في مجال التخطيط الإستراتيجي رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، الذي يعد مكلفاً من حيث المال والوقت، وذلك لتحفيز فرق العمل على بذل الجهود، ولتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، حيث الإتحادات الرياضية الفلسطينية للأخذ بنتائج الأبحاث العلمية وتوصياتها وتبادل المعلومات والخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري، زيادة الإهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي، طرح مساق إلتخطيط الإستراتيجي الرياضي في تخصص التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية.

# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة وأهميتها

- مشكلة الدراسة

- تساؤلات الدراسة

- أهداف الدراسة

- حدود الدراسة

- مصطلحات الدراسة

## مقدمة الدراسة وأهميتها:

تعد الرياضة من أهم المقاييس والمؤشرات على الرقي الحضاري لأي مجتمع كان، حيث أصبح النشاط الرياضي من أهم العوامل التي تؤدي الى بناء المجتمعات، وإنماء شخصية الأفراد من كافة الجوانب، ولذلك أولت دولة فلسطين (السلطة الوطنية الفلسطينية سابقاً) إهتماماً كبيراً للأنشطة الرياضية، فعملت على إنشاء العديد من المؤسسات الرياضية التي كان هدفها الرئيسي نشر الوعي الرياضي ورفع اسم فلسطين في المحافل الدولية، ومن أبرز هذه المؤسسات الرياضية: المجلس الأعلى للشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الإتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، وتعمل كل هذه المؤسسات تحت ظل سياسة واحدة هي الإرتقاء في المجتمع ومساعدة المواطن على صقل شخصيته وتطويرها من جميع الجوانب الإجتماعية والنفسية والإنفعالية والسلوكية\_من أجل تكوين مواطن صالح متوازن النمو.

أن التخطيط يعد من الأنشطة الفكرية الهامة للمخطط أو المخططين بالمنظمة، فهو يضع اطارا منهجيا منظما، تستطيع المنظمة من خلاله صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتدبير الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتغلب على المشاكل التي من الممكن ان تعترض تنفيذ الأهداف من خلال التنسيق الجيد بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يساعد على القيام بوظيفة الرقابة من خلال تحديده للأعمال وكيفية تنفيذها ومن الذي سيقوم بتنفيذها ولهذا فان النشاط التخطيطي يعتبر من أهم أنشطة الإدارة، لأنه يعد البداية والاساس لكل الانشطة الادارية (ديب،2009).

تشرف اللجنة الأولمبية الفلسطينية على (28) اتحاد، تقسم إلى قسمين رئيسيين اتحادات الألعاب الفردية تتكون من (6) أعضاء ثلاثة أعضاء من الضفة وثلاثة أعضاء من قطاع غزة وعضو من القدس المحتلة، أما اتحادات الألعاب الجماعية فتتكون من (9) أعضاء أربعة أعضاء من الضفة وأربعة من قطاع غزة وعضو من القدس المحتلة على ان يكون في كل اتحاد عضو نسوي واحد على الأقل، ويقع تحت عاتقها تنشيط الرياضة وتشكيل المنتخبات الوطنية ، كما أن لكل اتحاد فرق متعددة تمثل الفئات العمرية المختلفة، والتي يتم من خلالها اختيار المنتخب الوطني الذي يمثل فلسطين في جميع المحافل الرياضية وفي هذا الصدد إن الإدارة العليا

للإتحادات الرياضية يجب أن تمتلك رؤية إستراتيجية تعبر عن طموحات وتطلعات الجمهور الرياضي كما ينبغي أيضا أن تكون صياغة رسالة الإتحادات تتسم بالشمولية والعموم، وتكون واضحة ومفهومة لكل العاملين في الإتحاد.

ويؤكد الباحث أن التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عصرنا الحالي دون ممارسة هذه الوظيفية الأساسية معتمدة على العشوائية أو الإرتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سلبية ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإنه لتجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو " عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، وتحديد مراحل العمل وأولوياته.

حيث أكدت البرغوثي (2013) ضرورة الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي لتلافي وقوع الأزمات في الإتحادات الرياضية.

لذلك كان موضوع التخطيط الإستراتيجي والذي يشكل جزءا مهماً من العملية الإدارية، من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في عالم الإدارة، لكونه عملية مستمرة متعلقة بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر، عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مع الرقابة المستمرة لما يجب عمله مقدما ومتى وكيف سينفذ؟

وقد ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الإقتصادية الدولية، كما أن معظم المنظمات تنظر بأهمية للتخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقيائها، ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، شأنه شأن أي عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف

واحد، وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، لذا فالخطيط الإستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. (الغالبى، 2007).

فيما يشير العوامل (2001) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها ببساطة، أو درس يمكن حفظه بسهولة، بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الإستراتيجيين) لمهارات التفكير الإستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة، وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات من إدراك المستقبل الغامض نسبياً.

ويرى الباحث أن التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء مستقبل أفضل للإتحادات الرياضية، وهو أيضا اختيار بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير محدد المعالم.

### مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري حديث أداة فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، وخاصة في ظل ظروف نقص الإمكانيات والموارد المالية للمنظمات الرياضية وبالتحديد الإتحادات الرياضية. وتشير الدراسات إلى ضعف مدى إدراك الإداريين في الإتحادات الرياضية، وتفاوت قدراتهم في إمكانية بناء خطط إستراتيجية ملائمة، حيث تبني الخطط دون الإعتماد على معلومات دقيقة عن الواقع والتي تعين على التنبؤ بالمستقبل، كما يرى الباحث حدود خبرته في المجال الرياضي ومتابعته لعمل الإتحادات الرياضية في فلسطين، أن الإتحادات الرياضية تمارس عملها ضمن خطط فردية ومحدودة، ما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة، وبالتالي أثر سلباً على تقدم الحركة الرياضية، ومستوى المشاركة في البطولات العربية والإقليمية والدولية، بل أن هناك غياب للخطط الواضحة، وعدم توظيف أساليب إدارية

حديثاً تعتمد على نظام التخطيط والضببط والمراقبة، حيث لا توجد معايير موضوعية للحكم على أداء هذه الإتحادات، ومدى فعاليتها برامجها وأنشطتها.

كما وتتضح مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات الإدارية الميدانية الحديثة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي في الوطن العربي بشكل عام، وفي فلسطين بشكل خاص، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في ضوء متغيرات الدراسة ومجالاتها، آمين أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تعين الإداريين وأصحاب القرار في الإتحادات الرياضية في التعرف على مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية، كونه أحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، تستخدمه المنظمات تحقيقاً للميزة التنافسية على غيرها من المنظمات، استجابة للمتغيرات البيئية الحديثة والإقتصادية المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتحديات المستمرة، كما أن هذه الدراسة يمكن أن تعزز الدراسات المقارنة في المجال الرياضي والتي ما زالت بحدودها الدنيا لدى الباحثين في الإدارة الرياضية، لتفتح المجال للإستفادة وتبادل الخبرات والمعلومات الإدارية الرياضية بما ينعكس ايجابياً على عمل الإتحادات الرياضية في الدولة ، وفي ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث.

## تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الأول:** ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين ؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع

التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة ؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع

التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير نوع الإتحاد؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير تصنيف اللعبة؟

### **أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين.
- 2- التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، المؤهل العملي، نوع الإتحاد، تصنيف اللعبة).

### **حدود الدراسة :**

**الحد البشري :** اقتصرت الدراسة على رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية في فلسطين .

**الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الرياضي 2015/2016 وبالتحديد في الفترة الواقعة ما بين 2015/3/19 ولغاية 2015/6/15 م .

**الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في مقرات الإتحادات الرياضية الجماعية والفردية في فلسطين.

## مصطلحات الدراسة :

**التخطيط الإستراتيجي :** هو إجراء نظامي توافقي من خلاله المؤسسة وتعمل على بناء إلتزام رئيسي من قبل المساهمين بها على أولويات تعتبر ضرورية للمهام التي تقوم بها بالإضافة إلى كونها مستجيبة للبيئة المؤسسية . ويعمل التخطيط الإستراتيجي على اكتساب المصادر من أجل تحقيق أولويات المؤسسة. ( Allison & kaye, 2015 )

**ويعرفه الباحث :** هو عملية تحديد التوجهات طويلة المدى التي تحقق التوافق والإنسجام بين أهداف المنظمة ورسالتها وبين هذه الرسالة والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال وضع الإستراتيجية المناسبة التي ستساعد في تحقيق هذا التوافق.

**الإتحادات الرياضية:** أجسام رياضية تعمل تحت مظلة اللجنة الأولمبية الفلسطينية وتهدف إلى الإرتقاء بالأنشطة الرياضة، وتشكيل المنتخبات للألعاب الرياضية المختلفة. (البرغوثي، 2013)



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظري:

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات على اختلاف أحجامها وعائداتها الإدارية باهتمام عدد كبير من الباحثين، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل موقع المؤسسة في البيئة التنافسية، وتحديد اتجاهها وهدفها، وعملية اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء الامكانيات التي تمتلكها، أما فيما يتعلق بالمؤسسة الرياضية، فإن نجاح أي مؤسسة منها يعتمد بشكل كبير على نوعية القرارات الاستراتيجية التي تتبناها، ويمكن القول بأن المؤسسات الرياضية غير الربحية قد سارت ببطء في سبيل اعتناق مفاهيم ترتبط بالإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب أن الرياضة متأصلة بشكل كبير في مجال الإنجازات الميدانية والأساليب التي تميل إلى السيطرة على صرف انتباه المدراء الرياضيين عن اخذ الخيارات التي يحتاجونها للعمل في المكاتب . (Hoye et all , 2006).

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي طريقة للتفكير المنظم وعنصر فعال من عناصر الإدارة وله اولوية على جميع عناصر الإدارة الاخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الاعمال على غير وجود التخطيط لها، فالتخطيط مرحلة التفكير- التي تسبق تنفيذ اي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى يتم؟(الجبوري،2014)

### التخطيط :

يعرفه أبو النصر(2009) على انه عملية مقصوده وواقعية تتضمن احداث حالة من الاتزان بين عناصر ثلاثه وهي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول الى اقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، في اقصر وقت مستطاع.

كما عرفه ابراهيم(2010) بأنه عباره عن مجموعة من الانشطة والترتيبات والعمليات الازمة لاعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.

ويرى حمود والخرشة(2011)ان التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يُعنى بما سينطوي عليه المستقبل في اطار معين ويتضمن الاجابه على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟.

كما عرفه مرسى(2008) بأنه عمل افتراضات عما ستكون عليه الاحوال في المستقبل، ثم وضع خطط تبيّن الاهداف المطلوب الوصول اليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفه الواجب المرور بها والوقت الازم لتنفيذ الاعمال.

ويرى كلوب(2012) ان التخطيط يقوم على الاسس والمبادئ التالية:

1- العلمية: اي ان يستند التخطيط على البحث العلمي والاستفاده من الخبرات والتخصصات المختلفة ودراسة الخطط السابقة وتحليلها والاستفادة من الدروس السابقة.

2- المركزية : بمعنى وجود جهاز متخصص للتخطيط المركزي يتيح وضع سياسة متكاملة مع ايجاد التوازن والتنسيق بين خطط الاتحادات ارياضية المختلفة تحت اشراف اللجنة الأولمبية.

3- الاقتران بالتنفيذ: أي يجب ان ينطوي التخطيط على الالتزام بتنفيذ ما جاء بالخطه من إجراءات وسياسات لتحقيق الاهداف المطلوبة.

4- المرونة أو الواقعية: بحيث يشمل التخطيط على مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة ما يستجد من ظروف واحداث طارئة وأن يضع في اعتباره جميع المتغيرات الداخلية والسياسات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

5- الإستمرارية والمشاركة: بمعنى ان لا يكون التخطيط عاملا عارضا أو مؤقتا على أثر أحداث معينة، بل يجب ان يتسم بالاستمرارية القائمة على التحضير والإعداد المسبق كما أنه يجب السماح لمختلف الاتحادات والعاملين فيها بالمساهمة في عملية التخطيط مما يساهم في ادراك العاملين في الاتحادات على الاهداف المرجو تحقيقها وتحفيزهم وجديتهم عند التنفيذ.

#### الاستراتيجية :

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المعروفة، ولكن في نفس الوقت من الصعب وضع تعريف واضح لهذا المفهوم. والتعريف الذي يمكن أن يصف الاستراتيجية تعريف (كارتر وآخرون، 2011). (Carter et . al., 2011, p. 10)

" تتعلق الاستراتيجية بالمبادرات الأساسية التي يقوم بها سواء كانت مقصودة أو طارئة والتي تتضمن استخدام مدراء المؤسسات جميع المصادر الممكنة لرفع إنجازات مؤسساتهم في بيئة تنافسية وذلك لصالح منفعة المالكين".

ويقدم أيضاً نفس الباحثان وصف للإستراتيجية بأن " جوهر الاستراتيجية يتمثل في اختيار ما الذي لا يتم عمله " (كارتر وآخرون، 2011). (Carter et . al., 2011, p. 10) .

ويرى كلوب (2013) ان مهام الاستراتيجية تتمثل في النقاط التالية:

- 1- المشاركة في صياغة الاهداف المستقبلية وتحديد رسالة المنظمات ورؤيتها وبرامجها لتحقيق الاهداف.
- 2- مساعدة الادارة العليا في وضع السياسات العامة المرشدة لتحقيق هذه الاهداف.
- 3- اعادة النظر في الهيكلية التنظيمية من اجل تخفيض وترشيد قوة العمل من معدلات البطالة المقنعة.
- 4- انتقاء الطاقات البشرية عالية المستوى والقادرة على الابداع والابتكار والحفاظ عليها وتميئتها وتوظيف طاقاتها وتقوية ولائها وانتمائها لتحقيق التفوق والتميز.

5- التعاون مع الاقسام والادارات الاخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج المهاراتية لتحقيق الكفاءة العالية.

6- اعتماد معايير ومؤشرات نوعية وكمية لقياس أداء الأفراد والوحدات وإجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات الدولية المشابهة لها.

7- المشاركة الفعالة في اجراء البحوث والاستطلاعات حول خطط التغيير واحتمالات قبولها أو رفضها والتعامل معها قبل الإقدام على تطبيقها.

ويرى كركيلاند (Kirkeland,2013) أن الاستراتيجية أداة تهدف إلى تخطيط المستقبل وكيف يمكن أن يتم تحقيق موقف مرغوب في المستقبل ، واستناداً إلى تعريف الاستراتيجية ، يمكن أن يتم رؤية هذا المفهوم على أنه شيء معين تستخدمه المؤسسات لتحقيق أهدافها التي تضعها، ومن خلال هذه الخطة كيف تقوم هذه المؤسسة بتأدية واجباتها بصورة فعالة والتي تتمثل في الأهداف التي تم وضعها .

ويرى الباحث أن الاستراتيجية تحدد الاهداف والغايات طويلة الاجل إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد الازمه لتنفيذ هذه الاهداف والغايات .

### التخطيط الاستراتيجي :

يعرفه ياسين (2010) على انه عباره عن منظومة من العمليات المتكامله ذات العلاقة بتحليل البيئه الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزه إستراتيجيه للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفه.

وأكد بريسون كرسبي وبريسون (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009). أن التخطيط الاستراتيجي عباره عن طريقة مقصودة ومنظمة تهدف إلى إصدار قرارات أساسية وأعمال تعمل على تشكيل وتوجيه ما الذي ستكونه المؤسسة ، وماذا تفعل ، ولماذا .

يوضح كل من برايسون والسنتون ( Bryson & Alston, 2011 ) أن التخطيط الاستراتيجي هو طريقة وليست إجراء ( تكنوقراطي ) مفصل، ومتتابع بصورة جامدة، وكونه طريقة فإنه يتطلب عدد من العناصر منها : التشاور الفعال ، وعنصر القيادة، ومجموعة من المفاهيم والنشاطات والإجراءات والأدوات والأساليب تشكل عنصر النجاح الخاصة بعملية التخطيط .

ومما سبق يرى الباحث ان التخطيط الاستراتيجي يكمن في مساعدة القادة والقائمين على المؤسسات على إدراك ما الذي يقومون به في أعمالهم وكيف ولماذا . وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يعمل على مساعدة هؤلاء القادة على النجاح في مواجهة القضايا الرئيسية أو التحديات التي تواجه مؤسساتهم والتغلب عليها في ضوء الامكانيات المتاحة، كما ان عملية التخطيط لا تؤدي إلى نتائج، فهي وسائل وليست نهاية، حيث انه يجب تطبيق هذه الخطط للوصول إلى نتائج ، في المجال المقابل فإن الخطط جيدة التصميم تؤدي الى تحقيق النتائج المرغوبة، وتحقيق الاهداف المرسومة.

ويرى اليسون وكاي ( Allison . M & Kaye .J, 2015 ) ان اهداف التخطيط الاستراتيجي تكمن في النقاط التالية:

1. تقديم فهم واضح لمهمة المؤسسة واستراتيجياتها وقيمها التي يمتلكها طاقمها بالإضافة إلى الوصول إلى التوافق الخارجي.
2. وضع مخطط عمل يستند على معلومات حالية تساهم في عمل المؤسسة .
3. وضع معالم واسعة يتم من خلالها مراقبة الإنجازات وتقييم النتائج .
4. تقديم معلومات للمؤسسة يمكن أن يتم استخدامها في تسويق خدمات المؤسسة إلى العموم .
5. إنشاء منتدى يختص بمناقشة حالة وجود المؤسسة والقيم المشتركة التي يجب أن تؤثر على عملية اتخاذ القرارات .

6. تغذية عمليات التواصل الناجح والعمل المشترك للفريق بين هيئة الإدارة وطاقم العمل .
7. وضع قاعدة عمل لتغيير ذو معنى من خلال القيام بتحفيز عمليات التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى التركيز على نجاح المؤسسة طويل الأمد .
8. جذب انتباه كل الأفراد لأهم الفرص الموجودة لإنجاز أفضل لمهمة المؤسسة .
9. تشجيع عمليات التفكير حول كيفية استخدام الخطة الاستراتيجية من أجل تبني الظروف التغييرية التي تتم في المؤسسة.

ويؤكد كل من عبد الغني وشرف الدين (2010) ان التخطيط الاستراتيجي يهدف الى الإستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية و يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها، كما يساعد على التفكير المنظم ويساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه حيث ان الخطه تعتبر المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ ومن هنا يساعد على تخفيض التكاليف و يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية والتقليل من وقت إنجاز العمل.

ويرى الجبوري(2014) ان من ابرز مبررات التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي يسعى الى احداث التغيير في البيئات المعقده، حيث ان التخطيط الاستراتيجي يتصف بطابع المبادره، بمعنى ان المؤسسات بعد الدراسة والتحليل تشجع على السعي نحو تحقيق التغير المطلوب بدلا من مجرد اتخاذ القرار كرد فعل على المواقف والمتغيرات الخارجية.
- 2- التخطيط الاستراتيجي عملي قابلة للتكيف، عند تقييم الخطة استنادا على التحليل الداخلي والخارجي كل ذلك يساعد على اضاء طابع المرونة ويمكن إجراء التحديث على الخطة وإجراء التعديلات اللازمة عليها استجابة الى الظروف البيئية المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة.

3- التخطيط الاستراتيجي يمثل فكرا متطورا ومنهجيا علميا معاصرا للمؤسسات من خلال تطوير نظام من شأنه غرس ثقافة التحسين المستمر والتجديد في مهام وأنشطة جميع المستويات الإدارية.

4- التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للقيادات ومدراء الأقسام أو الإدارات من خلال المشاركة الجماعية في وضع الخطط بما يؤدي الى تحقيق مستوى رضى مناسب وخاصة عندما يعرف كل مدير ما هو مطلوب منه .

5- التخطيط الاستراتيجي يشجع على تكوين شبكة اتصالات مفيدة وفعالة ويساعد في تسهيل آلية الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الادارية .

6- التخطيط الاستراتيجي عملية تشخيص وتحديد الأهداف وبناء الإستراتيجيه بالاعتماد على الدراسة الدقيقة وإمكانات وطاقات المؤسسه.

تتجلى اهمية التخطيط الاستراتيجي في استجابتها لتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر لاتخاذها قرارات استراتيجيه مستقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، ومن هنا ويرى عبوي(2006) ان اهمية التخطيط لاستراتيجي تتجلى في النقاط التاليه:

1- تنمية القدرة على التخطيط الاستراتيجي الخلاق لدي المدراء وجعلهم اكثر استجابة ووعيا للمتغيرات.

2- تحديد الخصائص الاساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.

3- تمنح المنظمة امكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.

4- تخصيص الموارد للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

5- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الاداريه.

6- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.



رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المتعددة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي الا انه ثم عددا من المنظمات لا تستطيع استخدامة ومن هنا ويرى أحمد(2007) ان من العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي تكمن في النقاط الآتية:

- 1- وجود بيئه تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل ان يكتمل.
- 2- امتناع بعض المدراء عن وضع اهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بان الوقت لديهم من اجل ذلك.
- 3- ظهور المشاكل امام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعا شينا عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
- 4- قصور الموارد المتاحة للمنظمه ربما كانت عقبة امام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- 5- التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة عالية.

ويؤكد كيمولكى وآخرون(Gumulka et al., 2005) ان 58% من المنظمات الرياضية يجد العاملون فيها صعوبة في وضع خطط مستقبلية للنمو في المنظمة ومواجهة ما تتعرض له من ظروف قد تؤدي الى تهشم البنيه الداخلية للمنظمة.

ويؤكد توفيق(2008) ان ما يعيق عملية التخطيط الاستراتيجي هو ثقافة المنظمة لا تحت على المشاركة، وعدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر الموارد والامكانيات الأساسية والقدرات، والصراعات الداخلية، وعدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي، كما ان صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحدده، والقيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الاستراتيجية.

اتفق كل من توفيق (2008) واليسون وكاي (Allison . M & Kaye .J (2015) ) والجبوري (2014) وابراهيم (2010) وسكوت وجورج (Scott and George, 2010) وعبد الغني وشرف الدين (2010) ورجيز (Regis,2008) والدجني (2011) ان عمليات التخطيط الاستراتيجي تمر في ثلاثة مراحل رئيسية وهي :

### المرحلة الأولى: الإعداد Preparing

يرى الدجني (2011) مع افتراض المخاطر المتزايدة التي تحيط في المؤسسة ككل، ومع إزدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي عدة خطوات هي:

#### 1- التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

قد تكون بعض الموارد مستثمرة في المؤسسة بشكل جيد وبعضها الآخر غير مستثمر بالمستوى المطلوب وربما توجد بعض المشاكل والمعوقات والإخفاقات تعرقل إنجاز العمل أو أن تكون بعض الإجراءات غير واضحة وبعض الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية الأدنى لا تتناسب مع حجم المسؤوليات المناطة بهم، وعلى المؤسسة أن تدرس ذلك بالتفصيل وتحديد مجالات القوة وتعزيزها وتحديد مجالات الضعف وتشخيصها بشكل دقيق وما هي أفضل السبل لمعالجة الضعف بغية تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة (الجبوري،2014).

ويشير ثومبسون (Thompson,2003) بأن التحليل الاستراتيجي يعني " فهم الاتحادات الرياضية لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، وستغلالها لتحقيق أفضل أداء".

وينقسم التحليل البيئي الى قسمين:

#### أ- تحليل البيئة الداخليه Analysis of the internal Environment

اتفق كل من ماهر (2009) و الجبوري (2014) و ياسين (2010) و حمود، الخريشة (2011) على ضرورة تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. قد تكون بعض الموارد المستثمره في المؤسسة بشكل جيد وبعضها غير مستثمر بالمستوى المطلوب وربما توجد بعض المشاكل والمعوقات من هنا يجب دراسة نقاط القوة والضعف وتشخيصها كفاءتها بشكل دقيق (الجبوري، 2014).

ويرى الجبوري(2014) ان هناك عدة خطوات لدراسة البيئة الداخلية وكفاءة الاداء للمنظمة:

1- ما هي الاساليب التي تستخدم في دراسة البيئة الداخلية وتقييم كفاءة الاداء الداخلي للمؤسسة.

2- تقديم دراسة كاملة سنوية عن كفاءة الأداء في المؤسسة تحوي على ما ياتي:

❖ تشخيص مجالات القوة والضعف في أداء المؤسسة.

❖ أسباب حالات الضعف السائدة في المؤسسة.

❖ ما هي أفضل المقترحات لمعالجة حالات الضعف؟.

3- ما هي توقعات المؤسسة عما ستفعله في المستقبل؟.

4- وضع نتائج تلك الدراسات في شكل نظام معلومات متكامل تسهم في تشخيص كفاءة الأداء

الداخلي للمؤسسة.

#### ب- تحليل البيئة الخارجي Analysis of the External Environment

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الامور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف الى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق اهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب آثاراً سلبية للمؤسسة(الدوري،2005).

أشار الجبوري(2014) على ان هناك عناصر بيئية خارجية متعددة تؤثر في النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، حيث انه من الضروري وجود آلية لدراسة البيئه الخارجية، ولدراسة البيئه الخارجية يمكن اتباع الخطوات الآتية:

1- ضع قائمة بأهم العناصر البيئية المؤثرة في المؤسسة مثل البيئه القانونية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والتربوية والثقافية.

2- عبر عن هذه الدراسات في شكل افتراضات توضح توقعات المؤسسة في المستقبل من كل عنصر بحيث تكون منطقيا للعمل في الخطط والاستراتيجية الجديدة.

3- وضع هذه الدراسات في شكل نظام معلومات متكامل بحيث تخدم الإدارة العليا والإدارات الاخرى وفريق التخطيط في المؤسسة.

4- وقد وضع الزلفي (2010) الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات من خلال الجدول التالي:

5- جدول رقم (1): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

ويوضح ابراهيم(2010) اهم المعايير التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار عند التحليل الرباعي (SWAT) للاتحادات الرياضية من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (1): اهم المعايير التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار عند التحليل الرباعي  
(SWAT) للاتحادات الرياضية

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
✓ أنظمة فنية ، مالية وإدارية حديثة مثل ، FAS GIS.	✓ عدم توفر خطة فنية وظيفية وعدم وجود حافز يشجع على الانتماء الوظيفي.
✓ وجود خيارات متميزة في الإتحاد أو النادي	✓ عدم الوعي لدى الموظفين بالأنظمة المعلوماتية على مستوى الموظفين الإداريين والفنيين بشكل عام.
✓ توفر إمكانيات فنية ، وأجهزة متطورة.	✓ ضعف في نشر المعلومة وعدم وجود نشرة اخبارية داخل الإتحاد أو النادي أو خارجيه.
✓ لدى الإتحاد أو النادي وثائق قيمة ، ومعلومات عن اللاعبين والمدربين والإنجازات.	✓ عدم الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة مثل البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية .
✓ تميز تدريب داخلي و خارجي في الاتحاد أو النادي.	✓ عدم تطوير الأجهزة والبرامج عدم الوعي من قبل جزء من الموظفين بالأنظمة والتعليمات.
✓ مشاريع الإتحاد يتم انجازها من قبل استشاريين (خبرات عالمية).	✓ عدم توثيق الخبرات بعد الحصول على الدورات الخارجية والداخلية.
✓ وجود الإنترنت للحصول على المعلومات المطلوبة .	✓ عدم توفر ميزانية مناسبة للدورات التدريبية.
✓ وجود خبرات متنوعة في مختلف المجالات.	✓ عدم حصر الموجودات المعرفية في مواقع مختلفة.
✓ مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.	✓ عدم وجود استراتيجية للإتحاد أو النادي.

<p>✓ عدم تبادل الخبرات بين الاتحادات والأندية المماثلة.</p> <p>✓ عدم توافر أنظمة حماية .</p>	
<p><u>التهديدات (الخارجية) :</u></p> <p>✓ قدرة المؤسسات الخارجية على استقطاب القدرات والكفاءات.</p> <p>✓ تخفيض الموازنة الخاصة بالاتحاد أو النادي وخصوصاً نقص الأموال اللازمة للمشاركة في البطولات والمعسكرات.</p> <p>✓ الكلفة العالية للتطوير الفني والتدريب.</p> <p>✓ عدم القدرة على الملاحقة السريعة، وارتفاع التكاليف للأنظمة المعرفية الخاصة بالتدريب.</p> <p>✓ التغيرات السياسية واقتصادية الخارجية المتلاحقة.</p> <p>✓ عدم تجاوب وتعاون المؤسسات.</p>	<p><u>الفُرص:</u></p> <p>✓ الاستفادة من جائزة المسؤولين بالدولة في بناء أنظمة متميزة.</p> <p>✓ الحكومة الإلكترونية والتنسيق مع الشركاء الرئيسيين في الحكومة الإلكترونية للمراقبة والتطبيق المستمر.</p> <p>✓ الاستفادة من المنظمات الدولية في دعم الاتحاد.</p> <p>✓ أهميه قطاع الشباب والرياضة ودعم الدولة المتميز له.</p>

## 2- صياغة الاستراتيجية:

بعد قيام المدراء بتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة، فإنهم بحاجة للجمع بين هذه العوامل عن طريق تحليل الرباعي (SWAT). سكوت و جورج ( Scott and George, 2010).

ويرى هيل وجونز (Hill and Jones, 2004). ان تحليل (SWAT) هو المقارنه بين نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يساعد المدراء على صياغة الاستراتيجيات في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من موارد وقدرات.

ويؤكد الفراء (2005) انه عند صياغة الاستراتيجية وتكوينها يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

- 1- تحديد فلسفة الاتحادات، وأغراضها، ورسالتها.
  - 2- وضع أهداف طويلة الاجل لتحقيق الرسالة.
  - 3- اختيا الاستراتيجية لتحقيق الاهداف طويلة الأجل.
- ### 3- وضع الخطة الإستراتيجية:

يمر وضع الخطة الاستراتيجية في ثلاثة خطوات هي:

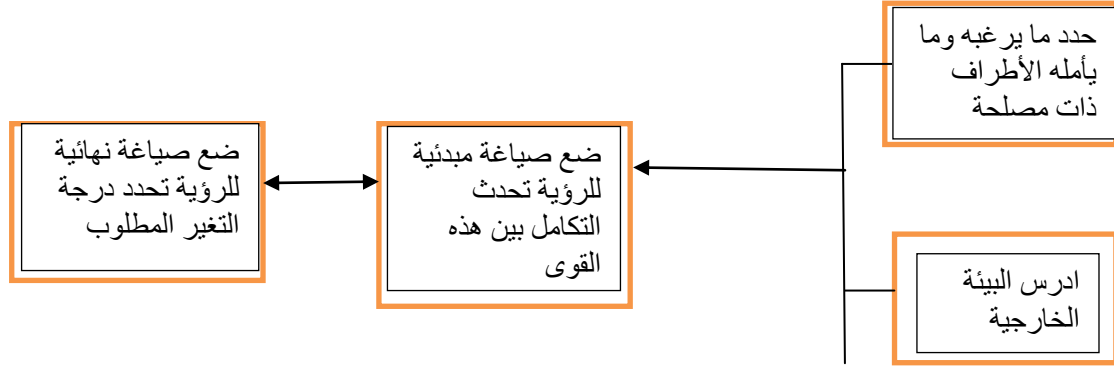
أ- صياغة رؤية ورسالة وقيم وأهداف المؤسسة:

الرؤية:

اتفق كل من ابراهيم (2010) و سكوت وجورج (Scott and George, 2010)، ماهر (2009) و توفيق (2008) على أن الرؤية هي صورة المستقبل المرجو وهي تسعى لتستلهم وتلهم وتضيء رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام و تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يرغب به المدبرون.

ولا نتذكر في هذا المقام الا قول الرسول صلى الله عليه وسلم لعمر و بن امية الضمري (اعقلها وتوكل) صحيح ابن حبان (2/ 150، ح 729)، حيث ان القائمون على ادارة المنظمات المختلفة عليهم اتخاذ التدابير اللازمه، ثم التوكل على الله، رغم ان المستقبل في علم الغيب مما جعل

المنجمون في حالة من التفاؤل، لكن على كل من بيده القرار استشراف المستقبل وان يستخدموا الخطوات السليمة لتحديد الرؤية السليمة للمستقبل في ضوء الامكانيات المتاحة ومن هنا يرى ماهر (2009) ان خطوات وضع وتحديد الرؤية تتمثل فيما يلي:



شكل رقم (1): خطوات وضع وتحديد الرؤية (ماهر، 2009)

#### الرسالة:

هي خطوط عريضة، تحتوي على وصف عام للمنظمة واهدافها وفلسفتها وقيمها وتعتبر عنصر ضروري لتخطيط سياسة المنظمة وتجب على عدة اسئلة ضرورية مثل ماذا نريد أن نعمل؟ وماذا يجي أن نعمل؟ وماذا نستطيع ان نعمل؟

يتفق توفيق (2008) مع اليسون وكاي . ( Allison . M & Kaye . J ( 2015 ) ) على ان رسالة المنظمة عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها كما يجب ان تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل به المنظمة والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن هنا فانها تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا.

ويرى ابراهيم (2010) ان رسالة المنظمة يجب ان تتسم بعدة سمات ويمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي:

1- القابلية للتحويل الى خطط وسياسات: اذ يجب ان تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات الى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا اصبحت دعاوي جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.



- 2- الواقعية والموضوعية: من سمات الرسالة الفعالة ان تكون سهلت التطبيق مع الأخذ بعين الإعتبار عناصر التحدي والمواجهة والاصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الامكانيات والموارد المتاحة.
- 3- التكيف مع البيئة: يجب ان تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة مع مراعات ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.
- 4- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: بيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها والخدمات التي تقدمها والانجازات التي تحقها.
- 5- تحقيق التكامل بين اجزاء ومكونات المنظمة: من المعروف ان هناك مستويات مختلفة للاستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة او مستوى وحدات الاعمال او المستوى الوظيفي والتدريبي، ويجدر باستراتيجي المنظمه ان يعمدوا الى تحقيق التكامل بين جميع اجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعا رسالة واضحة ومحددة.
- 6- الوضوح ودقة التعبير: من بين سمات الرسالة الفعالة ان تكون واضحة المعاني والكلمات ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الاطراف سواء من داخل أو خارج المنظمة.
- 7- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: يجب ان ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة، بما يوضح الايدولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.
- 8- مراعات ديناميكية التنظيم وممارسة المتوقعة مستقبلا: يؤخذ في الاعتبار عن اعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في تحقيق الانجازات.

#### القيم:

هي تلك المعتقدات والمبادئ القوية التي تعد دليلا يقود التخطيط الإستراتيجي والأداء للمنظمة غير الربحية وهيه توفر إطار العمل الأخلاقي الذي يسمو عن كونه مجرد سياسة للعمل(توفيق، 2008).

يرى اليسون وكاي (Allison . M & Kaye .J, 2015) على ان معظم المنظمات الناجحة تضع لنفسها قيم واضحة وتعمل على تحديثها من وقت لآخر، ومن هنا فان قيم الاداريين

والموظفين في المنظمة يجب أن تتلائم وقيم المنظمة ذاتها، حيث أنه يجب على القائمين على المنظمة وضع هذه القيم للمنظمة وبالإضافة الى تقييم مدى تلائم قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة، حيث ان هذه العملية تساعد على بناء علاقة ثقة متبادله بين المنظمه والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، بحيث ان كانت هذه القيم ايجابية ومطبقة نجد اقبال عينة كبيره تريد التجند والعمل بها بالاضاف الى اقبال الكثيرين للاستفادة من خدماتها.

### الأهداف:

بعد مسح وتحليل بيئة الاتحاد والنادي الخارجية والداخلية تعمم الرؤية والرسالة، ومنها تشتق الاهداف الإستراتيجية، والأهداف هي أساس التخطيط، فلا تخطيط بدون اهداف، ويتعين تصميم أهداف إستراتيجية طويلة الأجل تهئ إطار لعمل الإدارة بما يؤدي لبلوغ غاياتها وطموحاتها أو تحقيق رسالتها (ابراهيم، 2010).

ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالاهداف المستقبلية وإذا كانت قصيرة المدى سميت بالأهداف التكتيكية(الجبوري، 2014).

ويرى ياسين(2010) انه يجب ان توضع الاهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- 1- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
- 2- كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة.
- 3- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
- 4- ثقافة وقيم الإدارة العليا للمنظمة.
- 5- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم.

## المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية:

يرى دينيسي وغريفن (Denisi and Griffin, 2001)، ان بعد قيام مديروا المنظمة على صياغة استراتيجيتها مع الاخذ بعين الاعتبار جميع الخطوات السابقة، ينبغي الانتقال للخطوة التالية وهي تنفيذ الاستراتيجية، ويشمل تنفيذ الاستراتيجية جميع العاملين في المنظمة، بحيث عليهم تنفيذ الاستراتيجية بما يتناسب مع الاهداف المرجو تحقيقها.

تنفيذ الخطة مسألة غاية في الأهمية كونها ثمره جهود قيمة ومتواصلة وخطوة جوهرية وجريئة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، ويشترك في تنفيذها كل المسؤولين في المستويات الادارية المختلفة والكوادر الوظيفية والمعنيين بمستقبل المؤسسة من الذين أسهموا في مناقشة الخطة الاستراتيجية وبلورة أفكارها وإعدادها وصياغتها والذين سوف يسهمون ايضاً بتنفيذها بشكل سليم لأنهم جزءاً منها (الجبوري، 2014).

## المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

تحتاج المنظمة إلى وضع مجموعة من المعايير بناء على النتائج التي سيتم تحقيقها من التخطيط الاستراتيجي، العديد من المنظمات تقيم الاداء وفقاً لمعايير اما ان تكون محددة مسبقاً او وفق معايير الاداء العالمي، فضلاً عن المقاييس التي سوف تستخدمها المنظمة لمراقبة مدى تحقيق الاهداف المرسوم لها من عدمه اليسون وكاي (Allison . M & Kaye .J , 2015).

ويرى الدجني (2011) أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية والاهداف والاستراتيجيات) بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية:

- أ- تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.
- ب- مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر سلباً او ايجاباً في تحقيق الأهداف.
- ت- فحص مدى اسهام الاهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الاخفاق.



المؤسسات الرياضية في الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية، إلا أنه وجد دراسات أخرى مرتبطة لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات أخرى إذ كانت على النحو الآتي:

قام **زوكاي وآخرون ( Zokaei ، 2014 )** بدراسة هدفت إلى تجميع الإستراتيجيات وتحديد الموقف الإستراتيجي للحصول على استضافة الأحداث الرياضية الكبرى في إيران، ومن خلال استخدام أسلوب جمع البيانات والأسلوب الموضوعي طبقت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي بحيث شملت (230) أستاذاً جامعياً في الإدارة الرياضية ، و مدراء إدارات عليا تنفيذيين ، وفنيين رياضيين في الدولة ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن " الجذب السياحي" قد حصل على (0.821) والذي يعتبر أحد نقاط القوة الرئيسية ، و (0.926) " التسويق الرياضي الضعيف " والذي يعتبر أحد أهم نقاط الضعف في هذا الجزء من وجهات نظر عينة الدراسة ، أما بالنسبة للفرص فقد حصل " الموقف الإستراتيجي والعامل الجغرافي - السياسي لإيران في المنطقة المهمة في الشرق الأوسط على (0.932)" ، وبالنسبة للتهديد المحتمل فقد حصل عامل " وجود المنافسين القويين لإستضافة الأحداث الرياضية العالمية على مستوى المنطقة والمستوى العالمي على (0.891)" ليشكل أكبر عامل تهديد محتمل في هذا المجال ، وأكثر من ذلك أثبتت الدراسة أن إيران تقع في موقف مهم في استضافة الأحداث الرياضية الكبيرة من وجهة نظر عوامل داخلية وخارجية .

أما **خوراساني وآخرون ( Khorasaneh ، 2014 )** فقد قاموا بدراسة هدفت التعرف إلى تقييم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في اتحادات كرة القدم في جمهورية إيران الإسلامية حيث تشكل مجتمع الدراسة من جميع مدراء وطواقم اتحادات كرة القدم ومراسليها، و المدربين ومدرسي الجامعات والمراسلين الذين لهم علاقة بهذا الموضوع وعدد هم (1157)، أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مقبول عند الأشخاص في الحقل الرياضي استناداً للإهتمام والتبرير الخاص بالبرامج الإستراتيجية، كما أنه لم يتم عمل البرنامج الإستراتيجي للمؤسسة بناءً على التحليل الواقعي والنظامي والمبادئ العلمية بالإضافة إلى أن مستوى تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في الإتحادات الرياضية غير مرضٍ، كما أن هناك علاقة ذات معنى في الإتحادات الرياضية بين

معيقات الإتصال والتواصل ، والقوى البشرية ، وبنية المؤسسة ، ومحتوى البرامج الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ، والمصادر التنظيمية والثقافية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بتوضيح دور وواجبات متخذي القرارات والطاقت التنظيمي والأفراد العاملين في اتحادات كرة القدم وذلك من أجل تطبيق فعال للخطط والإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالإتحادات الرياضية لبالإضافة إلى ضرورة التعرف على نقاط الضعف والقوة للمصادر الخاصة بالإتحادات الرياضية .

قام شووشناساب وآخرون ( shooshinasab، 2013) بدراسه هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في تطوير وتنظيم البطولات الرياضية في إيران، حيث قدمت هذه الدراسة إجراءات التخطيط الإستراتيجي المتخذة في تطوير وتنظيم الأحداث الرياضية في جمهورية إيران الإسلامية ، وتم من خالها وصفها و تنظيمها وتطويرها وتقييمها في إيران، واستناداً لذلك تم دراسة الموقف الحالي لهذا النوع من التنظيم في هذه الدولة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجه هذا القطاع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي من خلال توزيع استبانة على عينة دراسية بلغت (200) فرداً من الأكاديميين الرياضيين ومدراء الإتحادات الرياضية والعاملين في وزارة الرياضة والشباب، والجمعية الأولمبية الوطنية، و مؤسسة التراث الثقافي في طهران، و مؤسسة السياحة والحرف اليدوية، بحيث تم قياس ثباتها من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا ) والذي بلغ (0.90) . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود سبعة عوامل من نقاط القوة، و أربعة عشر نقطة من نقاط الضعف، ثمانية فرص، وثمانية تهديدات تعيق الأحداث الرياضية وتنظيم البطولات في إيران.

وقام عبد الله (2013) بدراسة هدفت إلى تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية وتحديد مشكلات الأطر البشرية ومشكلات التقويم التي تواجه الإتحادات الأولمبية السودانية . واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وقد بلغ عددهم (50) فرداً وأهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية في السودان تتمثل في عدم التخطيط السليم لبرامج الإتحادات بالنسبة للميزانيات والخطط الموضوعية والسياسات المعلنة

لتطوير اللعبة والتخطيط للناشئين وأيضاً عدم التخطيط الإستراتيجي الواضح لوزارة الشباب والرياضة لتطوير أداء اللاعبين . كانت أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية في السودان تتمثل في عدم الإهتمام بالموارد البشرية وذلك في تدريب القادة وحل المشكلات التي تواجه المدربين والحكام وإداري الإتحادات الرياضية وأيضاً ما هو مرتبط بتبادل المعلومات وتوافر المهارات الأساسية بالنسبة للأجهزة الإدارية والفنية ، ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث ضرورة التخطيط السليم والرؤية الواضحة لبرامج الإتحادات الرياضية الأولمبية من خطط موضوعية وميزانيات وسياسات معلنة لتطوير اللعبة في السودان، والإهتمام بالموارد البشرية من خلال تدريب المدربين والحكام و الإداريين والعمل على حل المشكلات ومدّهم بالمعلومات وتوفير المهارات حتي يرتقوا بمستوى اللعبة.

قام **البغدادي والموسوي (2013)** بدراسة هدفت التعرف إلى مدى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية في مؤسسات الدولة في العراق، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (60) شخصاً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج أن ممارسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بلغت (40%) كما توصلت إلى أن هناك فاعلية ودراية في إدارة الموارد البشرية من قبل مديري الدوائر وكانت نسبتها (50%) وإيصال رسالة المؤسسة إلى المعنيين وكانت أهم توصية في إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي وذلك للتعامل مع التخطيط الإستراتيجي بصوره أكثر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.

قام **الصدر (2013)** بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي، إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى عدم تطبيق منهجيات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات، فضلاً عن أنها في حال وجودها كممارسات، فإنها لا تحقق النتائج المرجوة منها بشكل فعال، حيث أن قسم الموارد البشرية في الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة المنوطة به دون أن يقوم بربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة ككل. ومن أبرز ما أوصت هذه الدراسة بتبني منهجيات التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لمواجهة المصاعب التي تواجه الجامعات الفلسطينية والمتعلقة بالموارد البشرية فيها.

قام غنيم (Ghoneim, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى فحص العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في قطاعات العمل غير الربحية في جمهورية مصر العربية ، وأكثر من ذلك فقد هدفت إلى فحص تأثير التخطيط الإستراتيجي على إنجازات هذه المؤسسات في دولة من الدول النامية وهي جمهورية مصر العربية باستخدام تقييم لتأثير الإنجاز باستخدام بطاقة رصد معادلة متعددة وجهات النظر ، وقد تم إضافة البعد الخامس لبطاقة تم تطويرها بصورة طوعية أساساً من قبل، من خلال استخدام تصميم بحث استعدادي وذلك من أجل القيام بعملية مقارنة بين إنجازات التخطيط الإستراتيجي غير الربحي مع إنجازات لا تتسم بالتخطيط الإستراتيجي في نفس المؤسسات تم تطبيقه على عينة قصدية تتكون من

(40) مؤسسة مصرية غير ربحية تم اختيارها للمشاركة في هذه الدراسة . أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين نتائج نشاطات التخطيط الإستراتيجي في مجالات أداة الدراسة الأربعة وهي عمليات الزبائن، وإجراءات العمل الداخلية، وتعليم الموظفين وتمييزهم، و عمليات تطوير المتطوعين .

قام لايبخ (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين في كليات التربية الرياضية لبعض الجامعات العراقية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة وأغراض الدراسة، كما بلغ حجم العينة (231) مدرسا من كليات التربية الرياضية في العراق، وكان أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة ان التخطيط يعتبر المرحلة الأولى للوصول إلى الإستراتيجية جيدة فكلما كان الإعداد جيدا بين رسالة المؤسسة وأهدافها كلما كانت الإستراتيجية الناتجة أفضل، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة دعــــم وتشجيع كليات التربية الرياضية التي تشجع العمل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.



قام صالح وعكعك (2011) بدراسة هدفت التعرف الى اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، واشتمل مجتمع الدراسة على كل من جامعة ظافر وجامعة نزوي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة وأغراض الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (35) حيث يبلغ ما نسبته (79%) من المجتمع الاصلي، وأهم ما توصل إليه الباحث من نتائج هي محدودية الموارد الماليه لإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها وحرص على إشراك أكبر عدد من العاملين ( المدراء والرؤساء في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية) في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وقد أوصى الباحث في ضرورة استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري وحديث يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية كما أوصى في إنشاء دائرة التخطيط والتطوير مع وجود كادر مؤهل ذو كفاءة وتميز في مجال التخطيط والتطوير.

قام رضوان والأطرش (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في كل من اليمن وفلسطين، وكذلك التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في كل من اليمن وفلسطين تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد). واستخدم الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات ضمن المحاور (الرؤية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، تحليل البيئة الخارجية للإتحاد، الأهداف الإستراتيجية، الخطط والسياسات، والرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء). وتكونت عينة الدراسة من (98) عضواً من رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية في اليمن وفلسطين وإداريي اللجنة الأولمبية، (62) من اليمن و(36) من فلسطين. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الدولة بين الإتحادات الرياضية اليمنية والفلسطينية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بتعزيز استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية واليمنية، ورصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.

قام التومة ادم أوبية (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى (واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير الإدارة الرياضية. دراسة تحليلية) ويهدف إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة الرياضية للتخطيط الإستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث، مجتمع البحث تكون من العاملين بالإدارة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة وبعض الإداريين بالإتحادات الرياضية، وبلغت عينة البحث (50) فرداً وتكونت أدوات البحث من الإستبانة وبعد تقنين الإستبانة تم الإستعانة بالحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) كمعالجات إحصائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن أهداف الإدارة الرياضية لم تحقق كما أن التخطيط بإدارة الرياضة لا يحقق الأهداف الموضوعية، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية بالإدارة الرياضية لا توضع بمنهجية علمية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة استخدام الإدارة الرياضية للتخطيط الإستراتيجي كمنهج علمي حديث يضع الخطط المناسبة والواقعية التي تحقق أهداف الإدارة الرياضية.

قامت ادريس (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على رأس المال البشري. دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومقابلات شخصية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة أن التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السودانية يعتمد على كفاءة العنصر البشري في الجامعات.

قام سليمان (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة الموصل، وتكونت العينة من (60) عميدا ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية في جامعة الموصل اختيروا بصورة عشوائية شملة جميع كليات الموصل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة وأغراض الدراسة واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن التخطيط الإستراتيجي في جامعة الموصل جيد نسبيا مما يدل على اهتمام الجامعة بذلك كما أنه يوجد ارتباط قوي بين التخطيط والإبداع الإداري كما يوجد

علاقة تأثير قوية بين التخطيط الإستراتيجي والإبداع الإداري، كما من أهم التوصيات إجراء دراسات ميدانية بين الحين والآخر للوقوف على أهم المستجدات التي تطرأ في جامعات أخرى.

قام **الحسوني(2009)** بدراسة هدفت تعرف إلى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الوظائف التالية: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام، في ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية، وبالبالغ عددهم (728) فرداً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فرداً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة وأغراض الدراسة واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى المسمى الوظيفي، وأهم ما توصلت له الدراسة من توصيات أنه يجب على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري .

قامت **كرماشة (2009)** بدراسة هدفت التعرف إلى مدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب أن تقوم بها جميع المنظمات، أن عملية التحليل البيئي هي أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي لذلك يجب على المنظمات الإهتمام بهذه المراحل واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية، وأهم ما توصلت له الدراسة من توصيات أنه يجب على كل المنظمات الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المتواصل لعملياتها المستقبلية كما أن التخطيط الإستراتيجي يعد وسيلة

مهمة لترابط الإدارات المختلفة في المنظمة من خلال الإتفاق على هذه الأهداف والأغراض التي يهدف إليها كل قسم .

قام محمد (2009) بدراسة هدفت التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، ثم اقتراح انموذج للدراسات العليا وفق الواقع، حيث تم استخدام استبانة تألفت من (52) فقرة موزعة على (8) مجالات، بعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة مكونة من (45) تدريسي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أننا بحاجة للتخطيط الإستراتيجي في جميع المحاور، ومن أهم ما توصل إليه الباحث من توصيات ضرورة الإهتمام في التخطيط الإستراتيجي لبناء مستقبل أفضل للدراسات العليا و ضرورة التخطيط للمناهج الدراسية .

قام عيسى ومحمد (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وإيجاد الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي بين الأردن واليمن، وأيضاً التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الأردن واليمن، تبعاً للمتغيرات الآتية (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)، وتكونت عينة الدراسة من (107) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في الأردن واليمن منهم (55) من الأردن، و(52) من اليمن، وتم بناء استبيان للتخطيط الإستراتيجي ومعوقاته اشتمل على(8) محاور و (68) فقرة. وأظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الإستراتيجي بصورة كبيرة على جميع محاور الدراسة بينما تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته على جميع محاور الدراسة لصالح الإتحادات الرياضية الأردنية.

قام أبو هاشم (2007) بدراسة هدفت التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث والتعرف الى سبل تطويره ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قام

الباحث بتصميم اداتين للدراسة وهما الاستبانة والمقابلة لملائمتها طبيعة واغراض الدراسة، ومن خلال تحليل استجابات افراد عينة الدراسة توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم: فقد أظهرت النتائج ان نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ، بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس افراد العينة: فقد أظهرت النتائج ان نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.

قام الأشقر (2006) بدراسة هدفت التعرف الى واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم ، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات ، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الإستراتيجي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث طبقت على (133)، مديراً وتوصلت إلى نتائج عدة من أهمها أن وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7)، من مجتمع الدراسة ، كما أنه لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومي، بالإضافة إلى أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

قام سعادة (2006) بدراسه هدفت إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الإستراتيجي وآخر لأنماط إتخاذ القرار، والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادات في الإتحادات الرياضية الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على كل مجتمع الدراسة المكون من القيادات في الإتحادات الرياضية الفلسطينية الأولمبية. و بلغ حجم العينة (182) عضواً، وعدد الإتحادات عشرون إتحاداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود ضعف في مستويات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الرياضية الأردنية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادات الرياضية تستخدم أنماطاً متعددة في إتخاذ القرار كان

أهمها النمط التشاركي، ويظهر أيضاً من نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي أو اتخاذ القرار وكل من متغيرات الخبرة والمؤهل والمنصب، بينما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار، وأوصى الباحث بضرورة الإهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الإستراتيجي وإجراء دراسات في المستقبل تتضمن التفكير الإستراتيجي والإنجاز في المؤسسات الرياضية الأردنية.

قام قشطه (2004) بدراسه هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عمودية، حيث بلغت (50) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم قابلية أهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية، وعدم الإستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي، وعدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.

قام أبو دولة وآخرون (2004) بدراسه هدفت الى التعرف على تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية. واشتملت عينة الدراسة على (82) منظمة منها (42) من القطاع العام، و (40) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني . وتوصلت الدراسة إلى: غياب التخطيط الإستراتيجي بشكل عام، وإلى عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

## التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية، تم رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأهم ما تتميز به الدراسة الحالية.

### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### - من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين لنا بأن هذه الدراسة قد اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث هدفها، فركزت بعض الدراسات على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الرياضية كدراسة البغدادي والموسوي (2013)، ودراسة الصدر(2013) ودراسة ولايخ (2012)، ودراسة صالح وعكعك (2011)، ودراسة رضوان والاطرش (2010)، ودراسة التومة (2010)، و إدريس (2010)، وسليمان (2010)، والحوسني (2009)، وكرماشة (2009)، ومحمد صديق (2009)، وعيسى ومحمد (2009)، وأبو هاشم (2007)، والأشقر(2006) ، كما اتفقت مع أهداف الدراسات الأجنبية كدراسة زوكاي وآخرون(2014، Zokaei)، وخوراسانيوآخرون(2014،Khorasanee):وشوشناساب وآخرون(2013، shooshinasab)

#### - من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وأداتها ومنهجها:

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة وأداتها ومنهجها فقد كانت عينة الدراسة الحالية من أعضاء الإتحادات الرياضية ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة، وهي تتشابه في ذلك مع العديد من الدراسات السابقة، كدراسة زوكاي وآخرون ( Zokaei ،2014)، ودراسة خوراساني وآخرون (khorasanee et. Al.,2014)، و شوشناساب وآخرون (shooshinasab at. Al.,2013)، ودراسة الصدر(2013) و دراسة عبد الله (2013)، ودراسة غنيم (Ghonei , 2012) ، ودراسة لايخ (2012)، ودراسة صالح وعكعك(2011)، ودراسة رضوان والاطرش (2010)، ودراسة التومة ادم أويبة (2010)، و دراسة ادريس (2010)، ودراسة سليمان (2010)، ودراسة كرماشة (2009)، و دراسة محمد صديق

(2009)، ودراسة عيسى ومحمد(2009)، ودراسة ابو هاشم (2007)، ودراسة الأشقر(2006) ، ودراسة سعادة (2006)، ودراسة أبو دولة وصالحيه (2004)، كما تشابهت الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة جميعها في أنها تبحث في موضوع في التخطيط الاستراتيجي . وكذلك تشابهت مع بعض الدراسات السابقة الأخرى في مجتمع الدراسة، كون المجتمع فلسطيني، كدراسة رضوان والاطرش (2010)، ودراسة أبو هاشم (2007)، ودراسة الأشقر(2006) .

ويمكن القول أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة في نقاط جوهرية عدة، منها: أنها تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي، وأن مجتمع الدراسة تمثل بالعاملين في الإتحادات الرياضية .

#### ثانياً: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

##### - من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا بأن هذه الدراسة قد اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة من حيث الغرض والهدف، فنجد أن الدراسة الحالية قد بحثت في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية ، في حين نجد أن الدراسات السابقة قد تنوعت أهدافها، فمنها من بحث في تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية كدراسة أبو دولة وصالحية (2004)، ودراسة و سعادة (2006) التي هدفت إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الإستراتيجي وآخر لأنماط اتخاذ القرار، والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادات في الإتحادات الرياضية الأردنية.

##### - من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمعها، فقد تمثل مجتمع الدراسة الحالية بالعاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين ، بينما بحثت دراسات أخرى في مناطق مختلفة، فنجد زوكاي وآخرون ( Zokaei ، 2014) قد تم تطبيقها على أساتذة الجامعات في



إيران، و دراسة خوراساني وآخرون (Khorasaneh ، 2014) قد تم تطبيقها على جميع مدراء وطواقم اتحادات كرة القدم ومراسليها، و والمدربين ومدرسي الجامعات والمراسلين الذين لهم علاقة بهذا الموضوع، ودراسة شوشناساب وآخرون (shooshinasab، 2013) التي تم تطبيقها على عينة دراسية بلغت 200 فرداً من الأكاديميين الرياضيين ومدراء الاتحادات الرياضية والعاملين في وزارة الرياضة والشباب ، والجمعية الأولمبية الوطنية، و مؤسسة التراث الثقافي في طهران، ودراسة عبد الله (2013) التي تم تطبيقها على المدربين والحكام وإداري الإتحادات الرياضية في السودان ، و دراسة لايخ (2012) التي جرى تطبيقها على مدرسي كليات التربية الرياضية في الجامعات العراقية ، ودراسة صالح وعكعك(2011) التي كان مبحثها هيئتا تدريس كليات الرياضة في جامعتي ظافر وجامعة نزوي في الجزائر ، ودراسة التومة ادم أوبية (2010) التي تكون مجتمع البحث فيها من العاملين بالإدارة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة في السودان ، ودراسة سليمان (2010) التي جرى تطبيقها على عينة من (60) عميدا ومعاون عميد ورئيس قسم من الأقسام العلمية في جامعة الموصل، ودراسة الحوسني (2009) التي طبقت على عينة من العاملين في القيادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ودراسة محمد صديق (2009) التي أجريت على عينة من الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين في العراق ، و دراسة عيسى ومحمد(2009) التي تكونت عينتها من (107) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في الأردن واليمن، ودراسة سعادة (2006) التي تشكلت عينتها من جميع أفراد القيادات في الإتحادات الرياضية الأردنية.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة الحالية فقد تمثلت بالعاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين ، وهي بذلك تختلف مع الدراسات السابقة التي مزجت بين العاملين في الإتحادات الرياضية ومدرسي الجامعات .

### ثالثاً: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في محاور عدة، من أهمها أنها أعطت الباحث آفاقاً أوسع حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي من حيث المعرفة النظرية للموضوع، بالإضافة للإستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في بلورة النتائج وصياغة التوصيات المتوقعة الوصول إليها، كما نبهت الدراسات السابقة الباحث للعديد من الكتب والمراجع التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي .

وعليه، يمكن القول أن الدراسات السابقة لعبت دوراً مهماً في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الإختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، فإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة تتعلق بالدراسة الحالية، أكسبت الباحث سعة في الإطلاع بكل جوانب وعناصر دور التخطيط الإستراتيجي .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

### **منهج الدراسة:**

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

### **مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإتحادات الرياضية في فلسطين وعددها (28) اتحاداً، وجميع الرؤساء والنواب والأعضاء وعددهم (204) حسب الإحصائيات الرسمية للجنة الأولمبية الفلسطينية لعام (2015)، موزعين كما في هو موضح في الملحق رقم (1).

### **عينة الدراسة:**

أجريت الدراسة على عينة قوامها (150) إدارياً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية في فلسطين، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تمثل ما نسبته (74%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً إلى متغيرات الدراسة المستقلة.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً إلى متغيرات الدراسة المستقلة (ن=150)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	76	50.7
	من 5-10 سنوات	22	14.7
	أكثر من 10 سنوات	52	34.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	79	52.7
	دراسات عليا	71	47.3
نوع الإتحاد	إتحاد لعبة جماعية	50	33.3
	إتحاد لعبة فردية	100	66.7
تصنيف اللعبة	لعبة أولمبية	90	60.0
	لعبة غير أولمبية	60	40.0
المجموع	150	100.0	

### أداة الدراسة

استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تضمنت الإستبانة خمسة مجالات هي: الرؤية والرسالة، والبيئة الداخلية للإتحاد، والبيئة الخارجية للإتحاد، والأهداف، والخطط والسياسات والإستراتيجيات. وقد قام الباحث بتصميمها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة في الإتحادات الرياضية مثل دراسات كل من عبدالله (2013) ورضوان والأطرش (2010) وكذلك الحال بالنسبة إلى التومة (2010) وقشطة (2004).

2. المناقشات وتبادل الأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الأولية عن العاملين في الإتحادات الرياضية الذين قاموا بتعبئة الإستبانة وتتضمن البيانات الديمغرافية لهم وللإتحاد واللعبة.

**الجزء الثاني:** واشتملت الإستبانة على (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي الرؤية والرسالة، و البيئة الداخلية للإتحاد، و البيئة الخارجية للإتحاد، والأهداف، والخطط والسياسات والإستراتيجيات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (موافق بدرجة عالية) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (غير موافق) وتعطى درجتين، و(غير موافق بدرجة عالية) وتعطى درجة واحدة. والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات الإستبانة تبعاً لمجالاتها.

**جدول (3) : ترتيب فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها**

الرقم	المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	الرؤية والرسالة	6	6-1
2	البيئة الداخلية للإتحاد	8	14-7
3	البيئة الخارجية للإتحاد	6	20-15
4	الأهداف	6	26-21
5	الخطط والسياسات والإستراتيجيات	9	35-27
	<b>المجموع</b>	<b>35</b>	

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

قبل تطبيق الإستبانة بصورتها النهائية تم استخراج صدق وثبات الإستبانة على النحو الآتي:

**أ- صدق الإستبانة:**

بعد أن قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، تم عرضها على (10) محكماً من حملة الدكتوراه في التربية والتربية الرياضية والإدارة، يعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية، ولديهم

خبرة في المجال الرياضي وعلم الإدارة، كما هو موضح في الملحق رقم (3)، وذلك لإبداء الرأي حول مدى مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة، واختيار الفقرات المناسبة، وحذف الفقرات غير المناسبة، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أشار إليها (75%) من المحكمين فأكثر، وبعد إجراء التعديلات تم بناء الإستبانة بصورتها النهائية من (35).

#### ب- ثبات الإستبانة:

يعرف الثبات بأنه الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على السمة التي يقيسها الاختبار وثبات أداة الدراسة التي استخدمها الباحث هي حسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين الإستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم.

#### الجدول رقم (4): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	الرؤية والرسالة	6	0.880
2	البيئة الداخلية للاتحاد	8	0.875
3	البيئة الخارجية للاتحاد	6	0.878
4	الأهداف	6	0.842
5	الخطط والسياسات والإستراتيجيات	9	0.869
	الثبات الكلي	35	0.960

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة تراوحت بين (0.842-0.880) لجميع المجالات، في حين بلغ الثبات الكلي (0.96) وهو جيد لتحقيق أغراض الدراسة.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### أ. المتغيرات المستقلة :

- سنوات الخبرة الإدارية: ولها ثلاث مستويات هي: ( 5 سنوات فأقل، و6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويان وهما: ( بكالوريوس فما دون، ودراسات عليا).
- نوع الإتحاد: وله مستويان وهما: ( إتحاد لعبة جماعية، وإتحاد لعبة فردية).
- تصنيف اللعبة: وله مستويان وهما: (لعبه أولومبية، ولعبة غير أولومبية).

### ب. المتغير التابع:

ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على الإستبانة المستخدمة لمعرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية.

## إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية :

1. بناء أداة الدراسة واستخراج الخصائص العلمية لها من حيث الصدق والثبات.
2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وتم اختيار العينة العشوائية حسب الجداول الإحصائية العشوائية.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث الملحق رقم(4).
4. قام الباحث بتوزيع الإستبانة على عينة الدراسة ، وجمعها، وترميزها، ومعالجتها إحصائيا.



5. تحليل النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الإستنتاجات والتوصيات.

### المعالجة الإحصائية:

من أجل الاجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الاحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2. اختبار " ت " لمجوعتين مستقلتين (Independent T-test) لمعرفة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، ونوع الإتحاد، و تصنيف اللعبة.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.
5. اختبار ( LSD ) للمقارنة البعدية بين المتوسطات.
5. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لتحديد ثبات الأداة المستخدمة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض للنتائج تبعاً لتسلسل تساؤلاتها:

**أولاً: النتائج المتعلقة في التساؤل الأول والذي نصه:**

**ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟**

للإجابة عن هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال وللدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين ، ونتائج الجداول (5) ، (6) ، (7) ، (8) ، (9) تبين ذلك، ونتائج الجدول (10) تبين خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول .

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية الآتية:

— أقل من 2.33 ، (46.6%) درجة ، واقع استراتيجي قليلة .

— 2.34 - 3.66 ، (46.8—73.2%) درجة ، واقع استراتيجي متوسطة.

— 3.67 أعلى من ( 73.4%) درجة ، واقع استراتيجي كبيرة .

## 1- مجال الرؤية والرسالة:

جدول رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الأول ( الرؤية والرسالة)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الإستبانة	رقم الفقرات
كبيرة	82.8%	0.94	4.14	تعكس رؤية ورسالة الإتحاد الصورة التي يرغب تحقيقها	1	1
متوسطة	70.6%	0.98	3.53	تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها	2	2
متوسطة	68.8%	1.01	3.44	ينقص الإتحاد العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيته ورسالته	4	3
متوسطة	68.0%	1.09	3.40	تتضمن رؤية ورسالة الإتحاد العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيته ورسالته	3	4
متوسطة	67.6%	1.04	3.38	يضع الإتحاد رؤيته ورسالته بحيث تراعي التطور العلمي والتكنولوجي للعبة	5	5
متوسطة	66.8%	1.02	3.34	تدعم رؤية الإتحاد الإنجاز والتميز في الأداء	6	6
متوسطة	70.8%	0.74	3.54	الدرجة الكلية للمجال الأول ( الرؤية والرسالة )		

\* أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (5) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال الرؤية والرسالة كانت درجته متوسطة على الفقرات (2،3،4،5،6)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة ما بين ( 66.8% - 70.6%)، وكانت درجة الواقع الإستراتيجي كبيرة على الفقرة (1)، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (82.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي لمجال الرؤية والرسالة كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة ( 70.8%).

## 2- مجال البيئة الداخلية للإتحاد:

جدول رقم(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الثاني (البيئة الداخلية للإتحاد)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الإستبانة	رقم الفقرات
كبيرة	78.6%	0.87	3.93	يضع الإتحاد خطته معتمداً على تحليل الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق	7	7
متوسطة	69.4%	0.94	3.46	يحرص الإتحاد المشكلات والمعوقات الداخلية التي تواجهه	10	8
متوسطة	68.0%	0.95	3.40	يضع الإتحاد نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمدربين	11	9
متوسطة	67.4%	0.93	3.37	يدرس الإتحاد المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملائمتها	9	10
متوسطة	66.8%	0.92	3.34	يراعي الإتحاد احتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة	13	11
متوسطة	66.8%	0.98	3.34	يقوم الإتحاد بتقويم أداء عمل اللجان المختلفة	12	12
متوسطة	66.4%	0.90	3.32	يراعي الإتحاد الكوادر الإدارية والفنية وكفاءتها	8	13
متوسطة	63.8%	0.87	3.19	يغفل الإتحاد أسلوب البحث العلمي في تطوير خطته وأدائه	14	14
متوسطة	68.4%	0.63	3.42	الدرجة الكلية للمجال الثاني ( البيئة الداخلية للإتحاد)		

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (6) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال البيئة الداخلية للإتحاد كانت درجته متوسطة على الفقرات (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة ما بين ( 63.8% - 69.4%)، وكانت درجة واقع التخطيط الإستراتيجي كبيرة على الفقرة (7)، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (78.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية واقع التخطيط الإستراتيجي لمجال البيئة الداخلية للإتحاد كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة ( 68.4%).

### 3- مجال البيئة الخارجية للإتحاد:

جدول رقم(7) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الثالث ( البيئة الخارجية للإتحاد)

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الإستبانة	رقم الفقرات
كبيرة	82.6%	1.18	4.13	يؤمن الإتحاد في دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته	17	15
كبيرة	75.8%	0.94	3.79	يأخذ الإتحاد توقعات الجمهور الرياضي واحتياجات المجتمع بعين الاعتبار	16	16
كبيرة	74.6%	0.79	3.73	يراعي الإتحاد الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع	15	17
متوسطة	72.4%	1.16	3.62	يهتم الإتحاد بعلاقاته مع الشركات الراعية والممولين	18	18
متوسطة	66.8%	1.11	3.34	يراعي الإتحاد التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية	19	19
متوسطة	66.0%	1.06	3.30	يستأنس الإتحاد بآراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي	20	20
كبيرة	75.0%	0.77	3.65	الدرجة الكلية للمجال الثالث ( البيئة الخارجية للإتحاد)		

\* أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (7) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال البيئة الخارجية للإتحاد كانت درجته كبيرة على الفقرات ( 15، 16، 17)، حيث كانت النسب المئوية للإستجابة على التوالي (74.6%، 75.8%، 82.6%)، وكانت درجة الواقع الإستراتيجي متوسطة على الفقرات (18، 19، 20)، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة على التوالي (72.4%، 66.8%، 66%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي لمجال البيئة الخارجية للإتحاد كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (75%).

#### 4- مجال الأهداف:

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين للمجال الرابع ( الأهداف )

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الاستبانة	رقم الفقرات
كبيرة	74.0%	1.00	3.70	تتسجم أهداف الإتحاد مع رؤيته ورسالته	21	21
متوسطة	69.8%	0.98	3.49	يحدد الإتحاد النتائج التي يرغب في الوصول إليها	22	22
متوسطة	69.6%	1.03	3.48	يحدد الإتحاد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف	23	23
متوسطة	68.0%	1.02	3.40	يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة	25	24
متوسطة	66.4%	1.06	3.32	يختار الإتحاد الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ	24	25
متوسطة	64.8%	0.99	3.24	ينقص الإتحاد آليات للرقابة والمتابعة	26	26
متوسطة	68.8%	0.70	3.44	الدرجة الكلية للمجال الرابع ( الأهداف )		

\* أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (8) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين فيها لمجال الأهداف كانت درجته كبيرة على الفقرة ( 21)، حيث كانت النسب المئوية للإستجابة(74%)، وكانت درجة الواقع الإستراتيجي متوسطة على الفقرات ( 22، 23، 24، 25، 26)، حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة ما بين (64.8% - 69.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي لمجال الأهداف كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (68.8%).

## 5- مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية

جدول رقم(9): المتوسطات الحسابية والإحرفات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين الخامس ( الخطط والسياسات الإستراتيجية )

الدرجة	النسبة المئوية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمها في الاستبانة	رقم الفقرات
كبيرة	73.6%	0.91	3.68	يضع الإتحاد خطته بناء على الرؤية للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع	27	27
متوسطة	69.2%	1.05	3.46	يضع الإتحاد أهداف رئيسية وأخرى فرعية	36	28
متوسطة	67.6%	1.05	3.38	يضع الإتحاد أهداف رئيسية وأخرى فرعية	32	29
متوسطة	66.0%	1.04	3.30	يستغل الإتحاد الموارد المتاحة بفاعلية	30	30
متوسطة	65.8%	0.97	3.29	يبحث الإتحاد عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف	31	31
متوسطة	65.6%	0.97	3.28	يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً	35	32
متوسطة	64.0%	0.89	3.20	يعمل الإتحاد بوجود برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها	34	33
متوسطة	63.6%	0.99	3.18	يجد الإتحاد الحلول الخاصة بالمشكلات ويقدم المقترحات المناسبة لحلها	29	34
متوسطة	63.6%	0.91	3.18	يضع الإتحاد برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف بموضوعية	33	35
متوسطة	54.8%	1.01	2.74	لا يهتم الإتحاد بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي يتم طرحها	28	36
متوسطة	65.4%	0.63	3.27	الدرجة الكلية للمجال الخامس (الخطط والسياسات الإستراتيجية )		

\* أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.



يتضح من الجدول رقم (9) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجال الخطط والسياسات الإستراتيجية كانت درجته متوسطة على الفقرات (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة ما بين (69.2% - 54.8%)، وكانت درجة الواقع الإستراتيجي كبيرة على الفقرة (27)، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (73.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي لمجال الخطط والسياسات الإستراتيجية كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (65.4%).

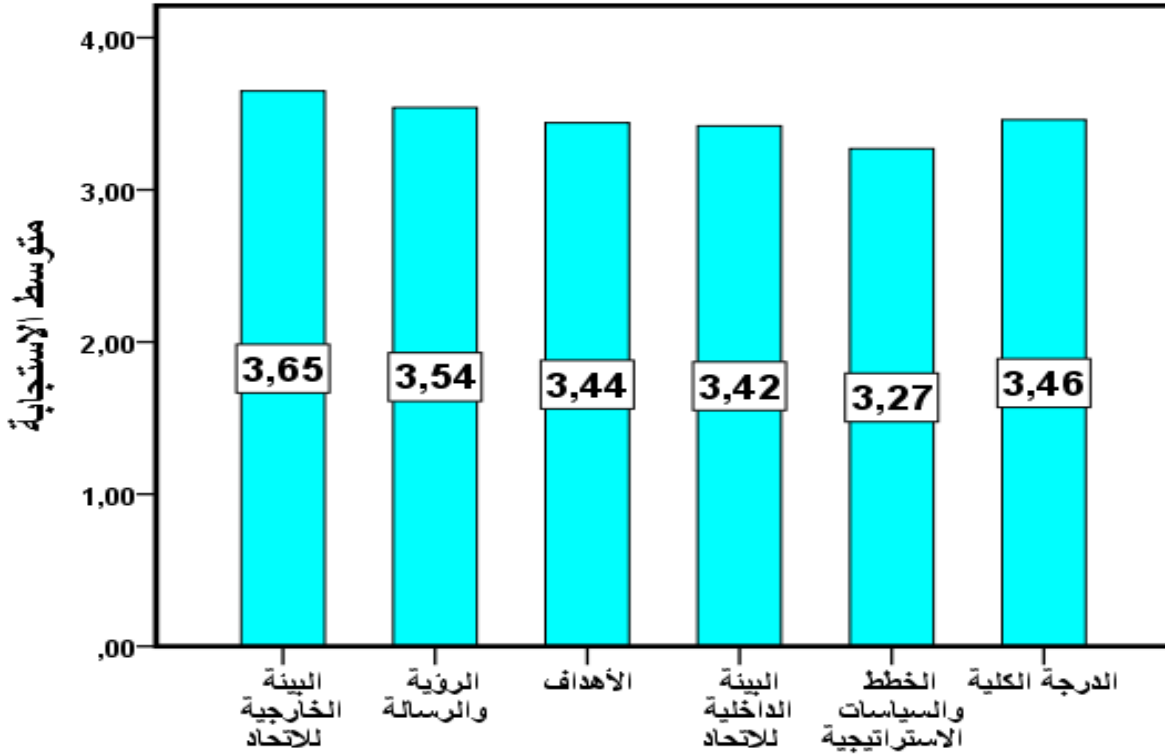
#### خلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين لمجالات الدراسة والدرجة الكلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقمه في الإستمارة	رقم المجال
الأول	كبيرة	75%	3.65	البيئة الخارجية للإتحاد	3	1
الثاني	متوسطة	70.8%	3.54	الرؤية والرسالة	1	2
الثالث	متوسطة	68.8%	3.44	الأهداف	4	3
الرابع	متوسطة	68.4%	3.42	البيئة الداخلية للإتحاد	2	4
الخامس	متوسطة	65.4%	3.27	الخطط والسياسات الإستراتيجية	5	5
	متوسطة	69.2%	3.46	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول رقم (10) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين فيها كانت درجته متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للإستجابة (69.2%)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال البيئة الخارجية للإتحاد على المرتبة الأولى (75%)، ويليه مجال الرؤية والرسالة في المرتبة الثانية (70.8%)، ويليه مجال الأهداف في المرتبة الثالثة

( 68.8%)، ويليه مجال البيئة الداخلية للاتحاد (68.4%)، بينما جاء مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية بالمرتبة الخامسة والأخيرة (65.4%).



شكل رقم (3): ترتيب مجالات الواقع الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها والدرجة الكلية للمقياس.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط

الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة

الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين، ونتائج الجداول

(11، 12) تبين ذلك.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (ن = 150)

المجالات	الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
		ن = 76	ن = 22	ن = 52
الرؤية والرسالة		3.45	3.75	3.57
البيئة الداخلية للإتحاد		3.42	3.61	3.33
البيئة الخارجية للإتحاد		3.78	3.68	3.46
الأهداف		3.50	3.67	3.24
الخطط والسياسات الإستراتيجية		3.37	3.40	3.06
الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي		3.50	3.62	3.33

جدول رقم ( 12 ) : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (ن = 150)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة*
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	1.547	2	0.774	1.38	0.254
	داخل المجموعات	82.241	147	0.559		
	المجموع	83.788	149			
البيئة الداخلية للإتحاد	بين المجموعات	1.215	2	0.608	1.50	0.225
	داخل المجموعات	59.239	147	0.403		
	المجموع	60.455	149			
البيئة الخارجية للإتحاد	بين المجموعات	3.163	2	1.581	2.70	0.070
	داخل المجموعات	86.041	147	0.585		
	المجموع	89.204	149			
الأهداف	بين المجموعات	3.550	2	1.775	3.74	*0.026
	داخل المجموعات	69.688	147	0.474		
	المجموع	73.238	149			
الخطط والسياسات الإستراتيجية	بين المجموعات	3.290	2	1.645	4.31	*0.015
	داخل المجموعات	56.072	147	0.381		
	المجموع	59.362	149			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.547	2	0.774	2.30	0.113
	داخل المجموعات	51.475	147	0.350		
	المجموع	53.022	149			

\*مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول رقم ( 12 ) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية على مجالي الأهداف والخطط والسياسات والإستراتيجيات. بينما لا توجد فروق دالة احصائية على مجالات الرؤية والرسالة والبيئة الداخلية للإتحاد والبيئة الخارجية للإتحاد والدرجة الكلية للواقع الإستراتيجي.

ولتحديد لصالح من الفروق استخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

جدول رقم (13) :نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (ن = 150)

المجالات	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الأهداف	أقل من 5 سنوات		0.17 -	*0.26 -
	5 - 10 سنوات			*0.43
	أكثر من 10 سنوات			
الخطط والسياسات الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات		0.03 -	*0.31 -
	5 - 10 سنوات			*0.34
	أكثر من 10 سنوات			

يتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق دالة إحصائية في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، و بين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (5-10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الإستراتيجية، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T Test)، لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك

الجدول رقم (14) : نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 150)

المتغيرات	وحدة القياس	بكالوريوس فما دون		دراسات عليا		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ن = 79	المتوسط	الانحراف	ن = 71		
الرؤية والرسالة	درجة	3.54	0.75	3.53	0.75	0.35	0.972
البيئة الداخلية للإتحاد	درجة	3.51	0.60	3.32	0.66	1.861	0.065
البيئة الخارجية للإتحاد	درجة	3.75	0.64	3.54	0.88	1.639	0.103
الأهداف	درجة	3.53	0.67	3.33	0.72	1.966	0.091
الخطط والسياسات الإستراتيجية	درجة	3.30	0.61	3.23	0.64	0.727	0.468
الدرجة الكلية	درجة	3.52	0.54	3.39	0.64	1.381	0.169

\*مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، درجات الحرية (148)، (ت) الجدولية (1.97).

يتضح من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط

الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير نوع الإتحاد ؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent-

Samples T Test)، لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في

فلسطين تبعاً لمتغير نوع الإتحاد، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط

الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير نوع الإتحاد (ن = 150).

مستوى الدلالة	قيمة ت	إتحاد لعبة فردية ن = 100		إتحاد لعبة جماعية ن = 50		وحدة القياس	المتغيرات
		المتوسط	الإحراف	المتوسط	الإحراف		
*0.048	1.996	0.70	3.45	0.81	3.71	درجة	الرؤية والرسالة
0.094	1.687	0.58	3.36	0.71	3.54	درجة	البيئة الداخلية للإتحاد
0.674	0.422	0.69	3.63	0.91	3.69	درجة	البيئة الخارجية للإتحاد
0.345	0.947	0.65	3.40	0.78	3.51	درجة	الأهداف
0.495	0.685	0.59	3.24	0.70	3.32	درجة	الخطط والسياسات الإستراتيجية
0.184	1.336	0.53	3.42	0.49	3.55	درجة	الدرجة الكلية

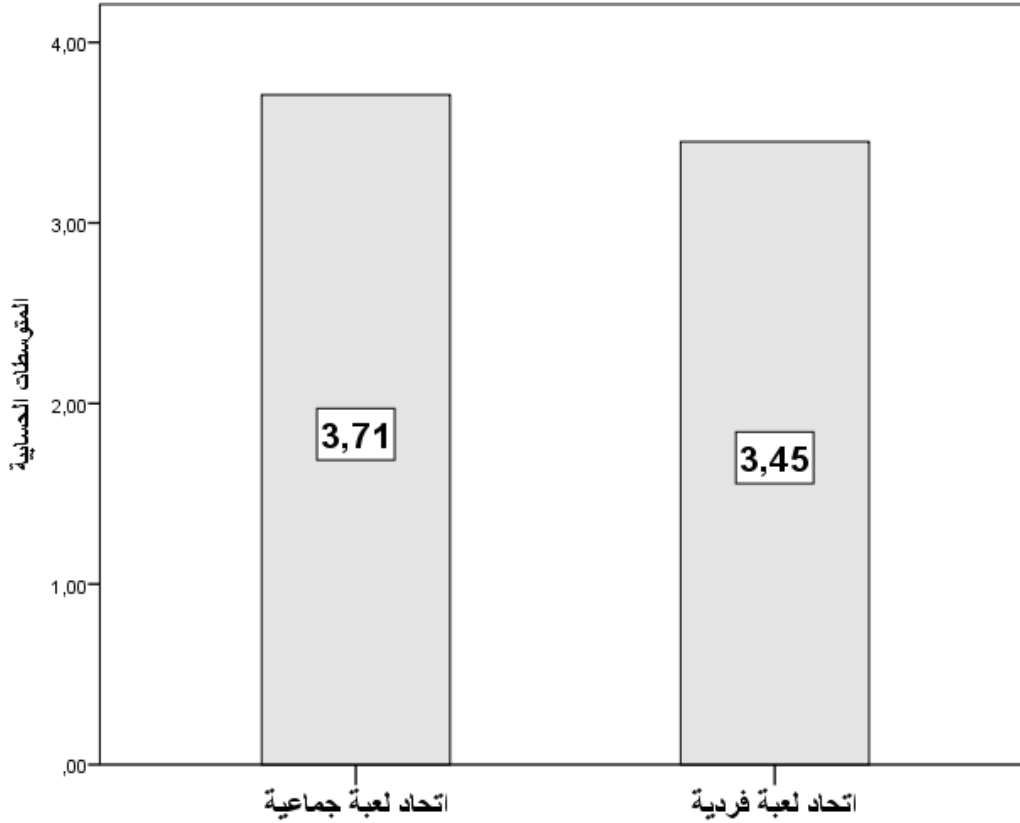
\*مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، درجات الحرية (148)، (ت) الجدولية (1.97).

يتضح من الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq$

$\alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين على مجال الرؤية

والرسالة بين إتحاد لعبة الجماعية وإتحاد لعبة الفردية ولصالح إتحاد لعبة جماعية، بينما لا توجد

فروق دالة إحصائية في المجالات الأخرى والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي، والشكل البياني رقم (5) يبين الفرق بين إتحاد لعبة جماعية وإتحاد لعبة فردية لمجال الرؤية والرسالة.



الشكل رقم (4): الفرق في المتوسط بين إتحاد لعبة جماعية وإتحاد لعبة فردية في مجال الرؤية والرسالة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير تصنيف اللعبة؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent-Samples T Test)، لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعاً لمتغير تصنيف، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

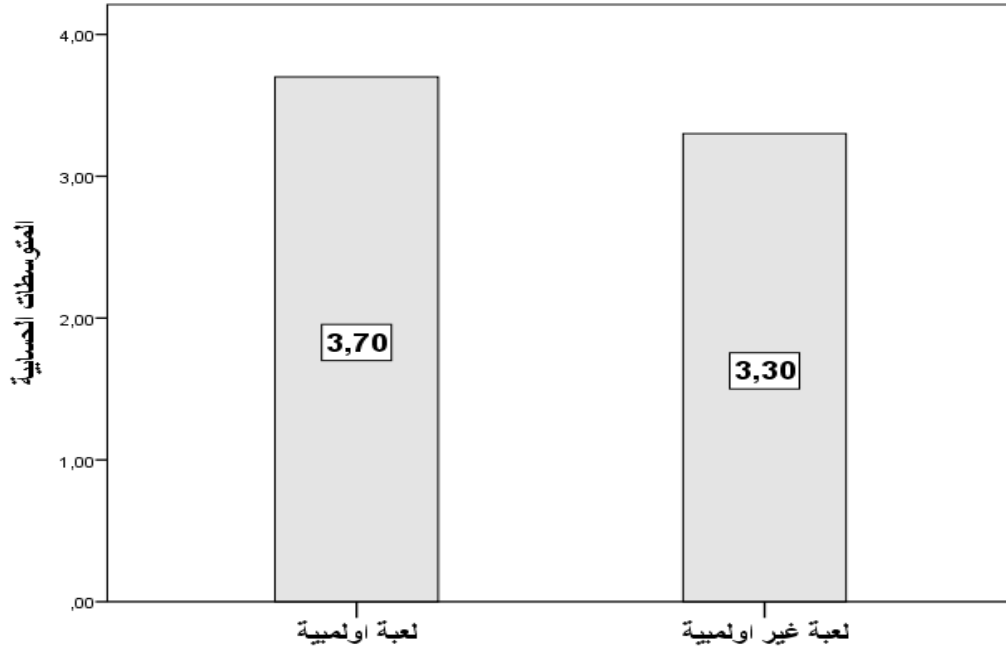
الجدول رقم (16) :نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تبعا لمتغير تصنيف اللعبة (ن = 150)

مستوى الدلالة	قيمة ت	لعبة غير أولمبية ن = 60		لعبة أولمبية ن = 90		وحدة القياس	المتغيرات
		المتوسط	الإحراف	المتوسط	الإحراف		
*0.001	3.338	0.81	3.30	0.65	3.70	درجة	الرؤية والرسالة
*0.002	3.109	0.64	3.22	0.60	3.55	درجة	البيئة الداخلية للإتحاد
*0.023	2.294	0.83	3.48	0.71	3.77	درجة	البيئة الخارجية للإتحاد
*0.007	2.728	0.77	3.25	0.62	3.56	درجة	الأهداف
*0.032	2.171	0.72	3.13	0.54	3.36	درجة	الخطط والسياسات الإستراتيجية
*0.002	3.223	0.63	3.27	0.54	3.59	درجة	الدرجة الكلية

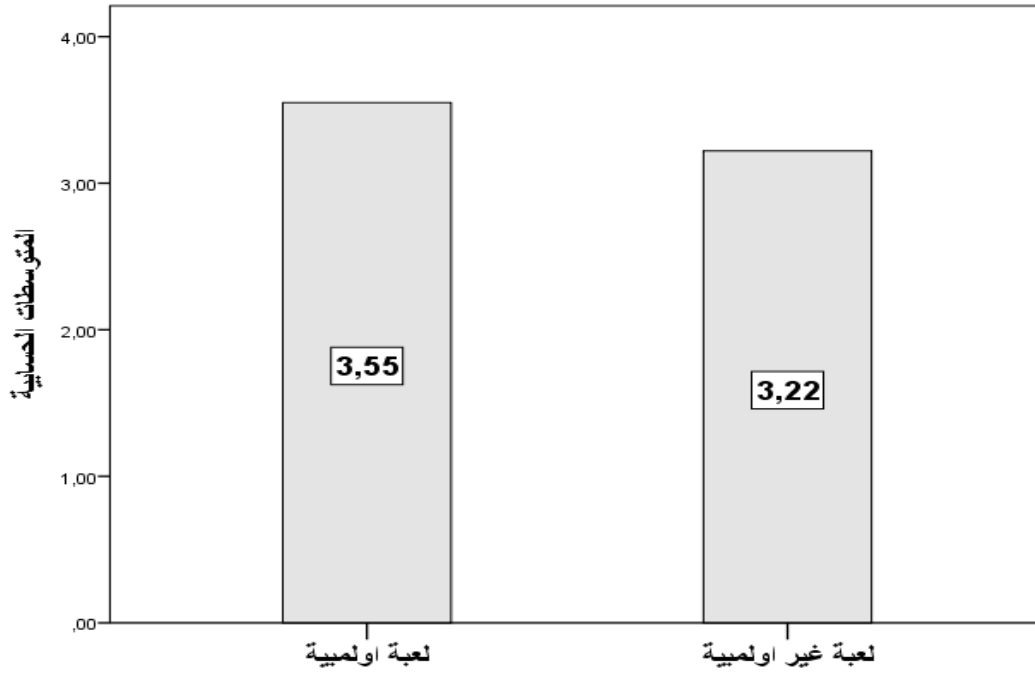
\*مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، درجات الحرية (148)، (ت) الجدولية (1.97).

يتضح من الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية ولصالح لعبة أولمبية في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي، والأشكال البيانية (4 - 11) تبين الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالات واقع التخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية.

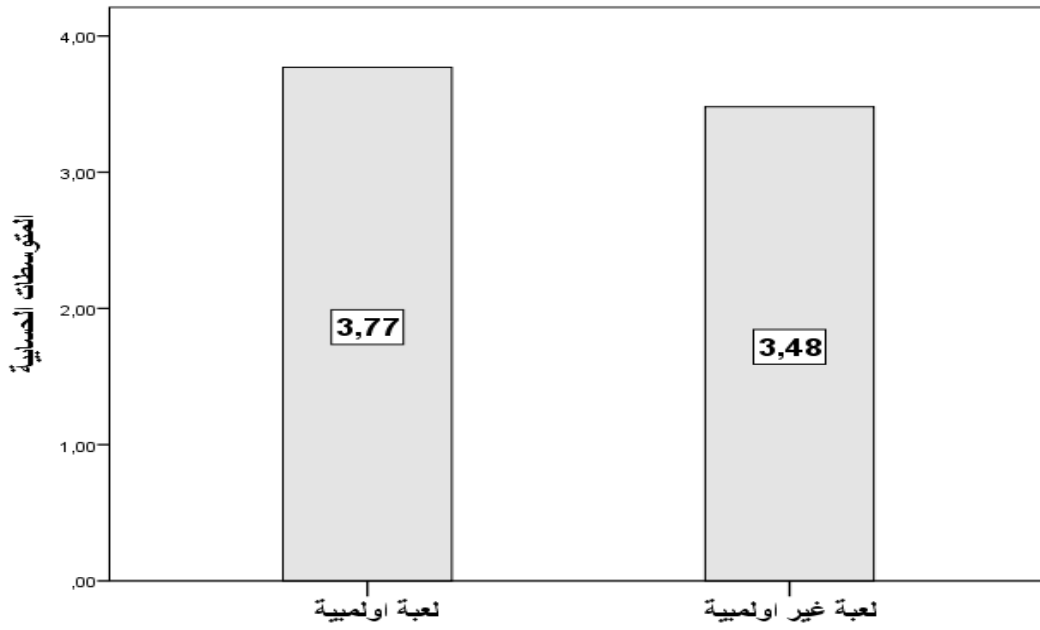




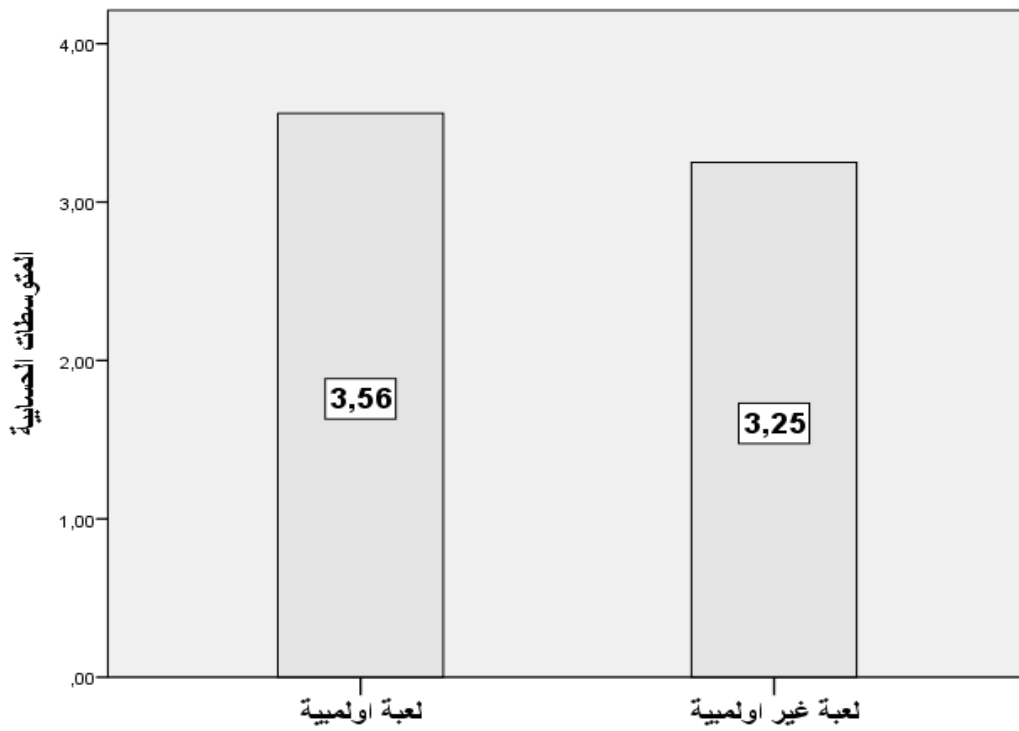
الشكل رقم (5): الفرق في المتوسط بين لعبة اولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال الرؤية والرسالة.



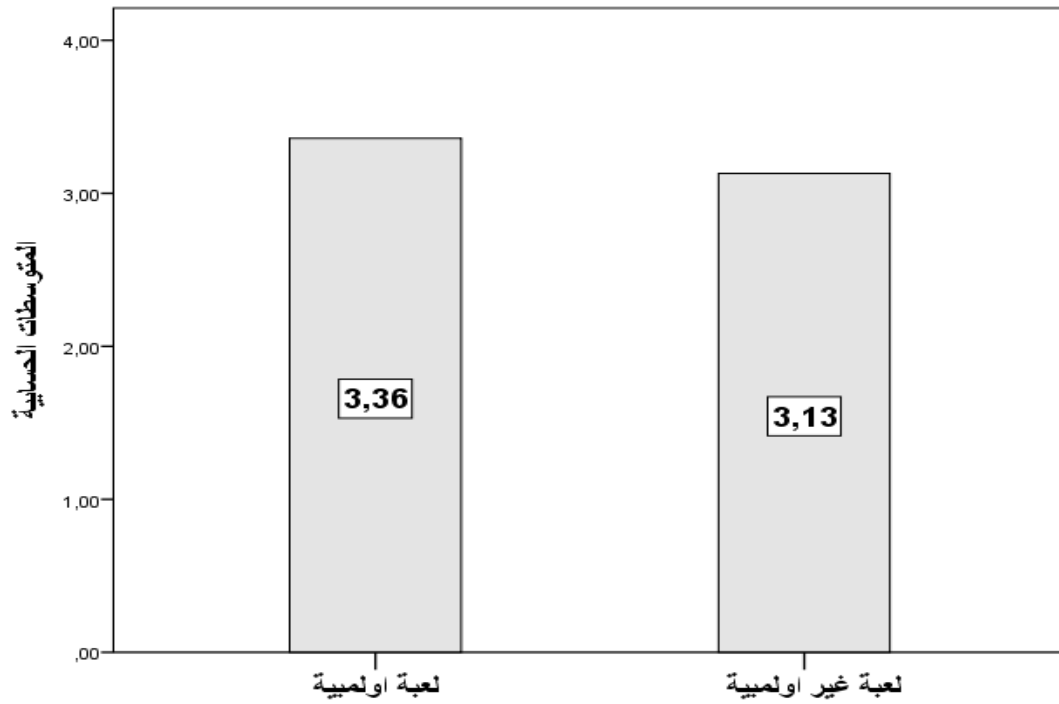
الشكل رقم (6) : الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية ولعبة غير أولمبية في مجال البيئة الداخلية للإتحاد.



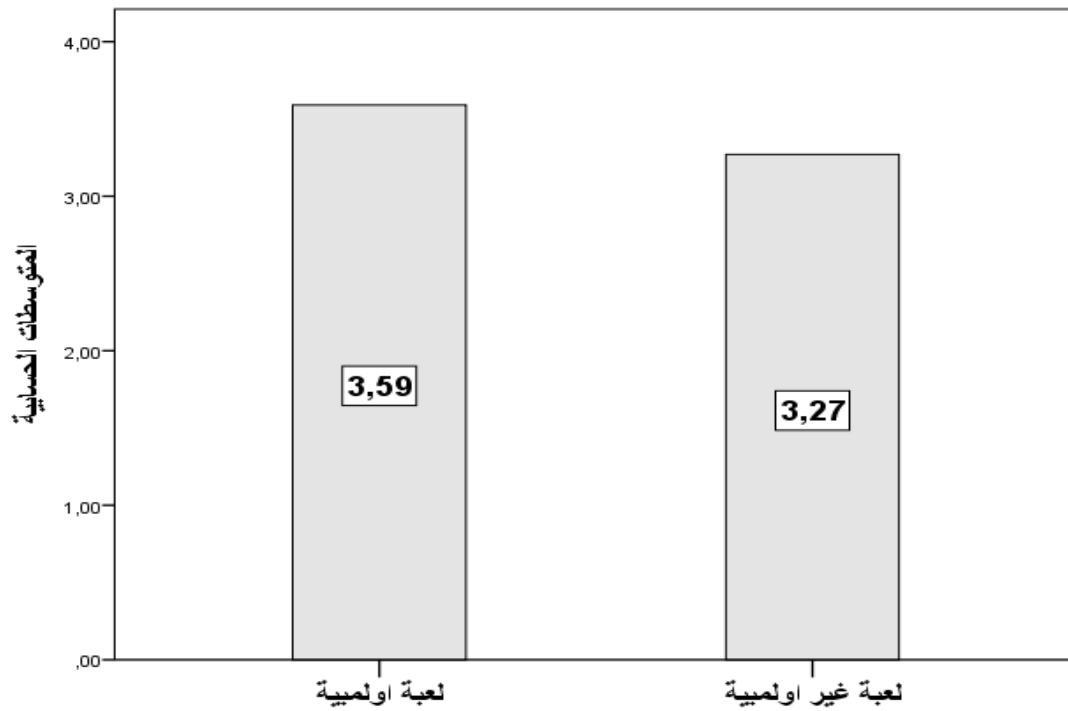
الشكل رقم (7) : الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية في مجال البيئة الخارجية للإتحاد.



الشكل رقم (8) : الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية في مجال الأهداف.



الشكل رقم (9) : الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية في مجال التخطيط والسياسات الإستراتيجية.



الشكل رقم (10): الفرق في المتوسط بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية في الدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات

## أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين ؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين كانت درجته متوسطة، حيث بلغت النسبة المئوية للإستجابة (70.8%)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات، فقد حصل مجال البيئة الخارجية للإتحاد على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة (75%)، ويليه مجال الرؤية والرسالة في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة (69.2%)، ويليه مجال الأهداف في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة (68.8%)، ويليه مجال البيئة الداخلية للإتحاد بدرجة متوسطة (68.4%)، بينما جاء مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية بالمرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة متوسطة (65.4%).

ويعزوا الباحث ذلك أن الرياضة الفلسطينية تم إعادة تطوير مؤسساتها من جديد، حيث أننا نعتبرها وليدة الحاضر، بالإضافة إلى ضعف التمويل المالي لديها، كما أن غالبية العاملين والمنتسبين في الإتحادات الرياضية الفلسطينية يعملون بشكل طوعي دون أي مقابل يذكر حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من خوراساني وآخرون (2014) وماهر (2011) ووسكوت وجورج (2010) وقشطة (2004) من حيث وجود تخطيط إستراتيجي بدرجة متوسطة في الإتحادات الرياضية، كما أنه لم تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الله (2013) ودراسة البغدادي والموسوي (2013) والتومة آدم واية (2010) وسعادة (2006) وأبو دولة وصالحية (2004) من حيث عدم وجود تخطيط إستراتيجي في الإتحادات الرياضية.

أما بخصوص مجال البيئة الخارجية، الذي حصل على أعلى المجالات بدرجة كبيرة، يعزو الباحث ذلك إلى اتساع آفاق الرؤية من قبل الإدارة العليا للإتحادات الرياضية في استدعاء القادة الفلسطينيين ذو الخبرة الكبيرة الغيورين على رفع إسم فلسطين في المحافل الدولية ويؤدون عملهم بحماسة ودافعية كبيرة، كما أن الإتحادات الرياضية

الفلسطينية أعضاء في الإتحادات الدولية فهذه ميزة أكسبتهم الإهتمام في البيئة الخارجية، ومن هنا كون الإتحادات الرياضية الفلسطينية ملتزمة مع المؤسسات الدولية \_حيث أن هذه المؤسسات لديها شروط وأنظمة والتزامات وتعليمات وقوانين\_ عليهم الإلتزام بها وتطبيقها بحذافيرها وبما أن القائمون على هذه الاتحادات يهتمهم البقاء أعضاء في الاتحادات الدولية وذلك لدعم الاعتراف الكامل في دولة فلسطين في الامم المتحدة وليس بقائها عضو مراقب فيها مما أدى إلى الإهتمام الكبير في البيئة الخارجية، حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من خوراساني وآخرون(2014) وزوكاي وآخرون(2014) وشونشاب وآخرون(2013) والبغدادي والموسوي(2013) حيث أسفرت نتائج دراساتهم عن وجود كثير من الفرص التي تستطيع الإتحادات الرياضية استغلالها حيث أن هذه الفرص وجدت من خلال إهتمام هذه الإتحادات والمؤسسات في بيئتها الخارجية كما وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رضوان والأطرش(2010) حيث جاءت البيئة الخارجية في المرتبة الاخيرة وتبين لديه عدم اهتمام واضح في البيئة الخارجية في الإتحادات الرياضية الفلسطينية واليمنية.

أما بخصوص مجال الرؤية والرسالة الذي جاء على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة مع العلم أن الإتحادات الرياضية الفلسطينية تمتلك رؤية ورسالة إلا أن ممارسات الإحتلال تمنع من تحقيق رؤية ورسالة كل إتحاد ولهذا السبب حصلت على الترتيب الثاني كما يعزو الباحث ذلك إلى ممارسات الإحتلال في تضليل أبناء شعبنا من خلال التشويش على الإعلام الفلسطيني بالإضافة إلى الضعف الكبير وقلّة الإمكانيات لدى القائمين على الإعلام الفلسطيني، مما يؤدي إلى عدم إيصال رؤية ورسالة الإتحادات الفلسطينية إلى جمهور الشعب الفلسطيني، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من زوكاي وآخرون (2014)، ابراهيم(2010)، والبغدادي والموسوي (2013) بأن الإتحادات اوالمؤسسات الرياضية تظهر اهتمام ملموس في صياغة وتنفيذ رؤيتها ورسالتها ويصالحا للمعنين، ولم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبد الله (2013) .

أما مجال الأهداف فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة تمتلك الإتحادات الرياضية الفلسطينية أهداف ورؤية ورسالة إلا أن تحقيق الأهداف لا يتم بمثابة وبدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك لصعوبة رسم الخطط والسياسات وتطبيقها بالشكل الذي يحقق الأهداف على أكمل وجه، وذلك بسبب ممارسات الإحتلال بعدم إعطاء تصاريح دخول وخروج للهيئات الإدارية للإتحادات الرياضية الفلسطينية مما يؤدي إلى صعوبة اجتماع أعضاء الإتحادات الرياضية، لوجود أعضاء في كل إتحاد من جميع أقطار فلسطين حيث أن كل إتحاد يحتوي على ثلاثة أعضاء من الضفة الغربية وثلاثة أعضاء من قطاع غزة وعضو من القدس المحتلة وعضو من الشتات الفلسطيني، مما يؤدي إلى صعوبة رسم الخطط والسياسات وتطبيقها وتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنه لا يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة مما يؤدي الى صعوبة تحقيق تلك الأهداف واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من لايبخ(2012) و صالح وعكاك(2011) و التومة ادم أوبيية(2010) أن الإتحادات الرياضية تمتلك أهداف ولكن يوجد صعوبة في تحقيقها لأسباب خارجة عن سيطرة هذه المؤسسات، كما أن نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج دراسة كل من زوكاي وآخرون (2014) و سعادة(2006) إذ تبين ان هذه المؤسسات حققت أهدافها كونها وضعت أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية بشكل جيد.

أما بخصوص مجال البيئة الداخلية فقد جاء في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، يعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة الفلسطينية تتسم بالتعقيد الشديد، وبتشابك العوامل والمتغيرات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية مع بعضها البعض، كما أن من صفات العمل في الإتحادات الرياضية الفلسطينية أنه تطوعي وأن أعضاء الهيئات الإدارية ملتزمون بوظائف أخرى،بالإضافة إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق القائمين على الإتحادات الرياضية حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من زوكاي وآخرون(2014) وعبد الله(2013) حيث تبين من نتائج دراساتهم عدم الإهتمام في البيئة الداخلية ويعزو الباحث ذلك لإختلاف بناء فقرات الإستبيان، كما أنها لم تتفق

نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من رضوان والأطرش (2010) وشوناساب وآخرون (2013) حيث حصلت البيئة الداخلية على اهتمام كبير من قبل العاملين في الإتحادات والمؤسسات الرياضية.

وبخصوص مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإتحادات الرياضية الفلسطينية تعاني من سلبيات كثيرة كالمركزية، والروتين، والبروقراطية، وهذا سيؤثر سلباً على الإتحادات الرياضية الفلسطينية في وضع الخطط والسياسات كما أظهرت نتائج أفراد العينة حيث انققت نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة زوكاي وآخرون (2014) وخوراساني وآخرون (2014) والصدر (2013) والحسوني (2009) وأبو هشام (2007) وأبو دولة وصالح (2004) حيث تبين لديهم من نتائج أفراد عيناتهم أنه يوجد ضعف كبير في وضع الخطط ورسم السياسات والإستراتيجيات ولم تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من البغدادي والموسوي (2013) وعبد الله (2013).

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط

الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة؟

وأظهرت نتائج الجدول رقم (11،12،13) وجود فروق دالة إحصائية في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين بين الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، و بين الأعضاء ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (5-10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الإستراتيجية، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى.



يعزو الباحث وجود فروق ما بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الإستراتيجية وذلك لإدراكهم نقاط القوة والضعف في الإتحادات الرياضية ويعود ذلك لخبرتهم الطويلة في عمل الإتحادات الرياضية بالإضافة انهم يضعون أهدافهم في ضوء الإمكانيات المتاحة، نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج دراسة كل من رضوان والأطرش(2010) والحسوني(2009) وأبو هشام(2007) وقد يرجع هذا الإختلاف إلى إختلاف أداة الدراسة حيث أنه تبين من نتائج دراستهم أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث وجود فروق ما بين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح ( 5 - 10 سنوات) على مجالي الأهداف والخطط والسياسات الإستراتيجية وذلك إلى وجود دافعية وحماس وإرادة وطموحات يعتن لتحقيقها وتحقيق انجازات وإنتصارات سواء على الصعيد المحلي والدولي بالإضافة إلى أن كل العاملين في الإتحادات الرياضية الفلسطينية يعملون تحت ظل رؤية ورسالة وإستراتيجية واحدة وأهم ما يسعوا له رفع اسم فلسطين في المحافل الدولية، رغم أنهم لا يعملون في إنسجام وموضوعية لأن العمل تطوعي في الهيئات الإدارية داخل الاتحاد حيث أن في العمل التطوعي لا يوجد تنافس ذاتي، نتائج هذه الدراسة لم تتفق مع نتائج دراسة كل من رضوان والأطرش(2010) والحسوني(2009) وأبو هشام(2007).

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط

الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون البيئة والظروف والمعطيات واحدة فجميع العاملين في الإتحادات الرياضية الفلسطينية يسعون لتطبيق إستراتيجية ورؤية ورسالة وتحقيق أهداف واحدة كما أن الإتحادات الفلسطينية تتصف بقراراتها بالمركزية مما يؤدي إلى عدم وجود عنصر المرونة في العمل والإنجاز الكبير، نتيجة هذه الدراسة انفقت مع دراسة كل من صديق (2009) و الأشقر (2006) والحسوني (2009) ولم تتفق مع نتيجة دراسة رضوان والاطرش (2010).

### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع

التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير نوع الإتحاد؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين على مجال الرؤية والرسالة بين إتحاد لعبة الجماعية وإتحاد لعبة الفردية ولصالح إتحاد لعبة جماعية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المجالات الأخرى والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي.

يعزوا الباحث هذه النتيجة كون واقع البيئة الفلسطينية يتسم بالإهتمام بالألعاب الجماعية حيث تعتبر الألعاب الجماعية الأكثر إنتشاراً وشعبية في البيئة الفلسطينية ولهذا يكون الإهتمام منصب عليها، بالإضافة الى وجود البنية التحتية التي تمكن الاعبين من ممارسة مثل هذه الألعاب، عوضاً عن أن الإعلام الرياضي العالمي منصب على الألعاب الجماعية حيث يؤثر في المتابعين ويلفت انتباههم الى الألعاب الجماعية مما يؤدي الى انتشارها، نتيجة هذه الدراسة لم تتفق مع دراسة كل من رضوان والأطرش (2010) و التومة ادم وأوبية (2010) وعيسى ومحمد (2009).

#### خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير تصنيف اللعبة؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر العاملين بين لعبة أولمبية و لعبة غير أولمبية ولصالح لعبة أولمبية في جميع المجالات والدرجة الكلية لواقع التخطيط الإستراتيجي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة كون الاتحادات الرياضية الفلسطينية قد انضمت للإتحادات الرياضية الدولية وهذه الإتحادات الرياضية الدولية لها قوانين وأنظمة يجب على الإتحادات الرياضية الفلسطينية تطبيقها بحذافيرها ومن هنا جاء الإهتمام في اللعبة الأولمبية اكثر من اللعبة الغير أولمبية، عوضا عن رفع اسم فلسطين في المحافل الدولية وإظهارها للعالم، نتيجة هذه الدراسة لم تتفق مع دراسة كل من رضوان والأطرش (2010) و التومة ادم وأوبية (2010) وعيسى ومحمد (2009).

## الإستنتاجات :

- 1- تتمتع الإتحادات الرياضية الفلسطينية بواقع تخطيط إستراتيجي جيد.
- 2- لا يؤثر مستوى المؤهل العلمي على مستوى التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية.
- 3- أن أصحاب الخبرة المتوسطة يتمتعون برسم الإستراتيجيات والسياسات ووضع الأهداف المرجو تحقيقها.
- 4- الإهتمام في البيئة الفلسطينية منصب على الألعاب الجماعية.
- 5- الألعاب الأولمبية لها النصيب الأكبر من التخطيط الإستراتيجي.

## التوصيات:

- 1- تعزيز استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية، كأسلوب إداري حديث، يساعد الإتحادات الرياضية على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة على كافة المستويات، في ظل محدودية الإمكانيات المادية والبشرية.
- 2- رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، الذي يعد مكافئاً من حيث المال والوقت، وذلك لتحفيز فرق العمل على بذل الجهود، ولتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، في الإتحادات الرياضية الفلسطينية.
- 3- حث الإتحادات الرياضية الفلسطينية للأخذ بنتائج الأبحاث العلمية وتوصياتها وتبادل المعلومات والخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري .
- 4- زيادة الإهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- 5- طرح مساق إلتخطيط الإستراتيجي الرياضي في تخصص التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية.
- 6- عقد دورات وبرامج تدريبية لإداريي الإتحادات الرياضية الفلسطينية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

## قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.
- أولاً: المراجع العربية:
  - إبراهيم، مروان عبد المجيد. (2010). إستراتيجية الرياضة الاهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
  - أبو الروس، سامي. (2006). إدارة الموارد البشرية، دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
  - أبو النصر، مدحت محمد. (2009). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعه العربيه للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
  - أبو دولة ، جمال داوود؛ صالحية، لؤي محمد. (2004). " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ". دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر .
  - أبو هاشم، محمد خليل. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث والتعرف الى سبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
  - أحمد، محمد حسن. (2007). إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - إدريس، شادية علي عبد الرحمن. (2010). أثر التخطيط الإستراتيجي على رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السواد، الخرطوم.
  - الأشقر، إبراهيم. (2006). دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- البرغوثي، فتن راتب الزير.(2013). إدارة الأزمات لدى إداريي الإتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البغدادي، عبد الصاحب؛ الموسوي، سهاد كاظم.(2015). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية، جامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد(20)- العدد(85).
- توفيق، عبد الرحمن.(2008). التخطيط الإستراتيجي للمنظمات المدنية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، القاهرة.
- التومة آدم أوبية، ابراهيم.(2010). واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير الإدارة الرياضية ( دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان، الخرطوم.
- الجبوري،حسين محمد جواد.(2014).التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- الحسوني، محمد. (2009). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (36). ص 227- 244.
- حموده والخريشة.(2011). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الدجني، إياد.(2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الدوري، زكريا(2005). الإدارة الإستراتيجية وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الاردن.
- سعادة، نايف عبد الرحمن. ( 2006). " التفكير الإستراتيجي لدى القيادات في الإتحادات الرياضية الفلسطينية وعلاقته بإتخاذ القرار"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- سليمان، حيدر خضر.(2010)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع ( دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (2)، عدد (4) ص248-277.
- صالح، صلاح الدين حسين؛ عكعك، علي سعيدعلي. (2011). إتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دنانير، العدد(4).
- الصدر،سامي سمير.(2013). "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية / جامعة النجاح الفلسطينية كحالة دراسة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- عبد الغني، نعمان؛ شرف الدين، لطيفة عبد الله.(2010). الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.
- عبد الله، عوض عبد الدائم.(2013). المشكلات الإدارية التي تواجه الإتحادات الرياضية الأولمبية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، الخرطوم.
- عبوي، زيد منير. (2006). الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الاردن، عمان .
- علي، سمير عبد الحميد؛ ديب، خلود نزار علي.(2009). تخطيط مقترح لتطوير الرياضة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- العوالمه، نائل عبد الحافظ. (2001). تطور المنظمات والمفاهيم والهيكل الأساليب. دار الظهران، عمان.
- عيسى، سهى أديب؛ محمد، رضوان علي.(2009). " التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية: دراسة مقارنة بين الأردن واليمن". وقائع المؤتمر العلمي الرياضي السادس". الجامعة الأردنية، عمان، الاردن .



- الغالبي، طاهر محسن. وإدريس، وائل محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل). دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الفراء، محمد. (2005). "التخطيط الإستراتيجي" دورة تدريبية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قشطة، عمر نصر الله. (2004). "التخطيط الإستراتيجي للإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة". دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
- كرامشة، عبير محمد حسون. (2009). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، بغداد.
- كلوب، أحمد عبد الفتاح محمد. (2012). دور القيادة الشرطة في إدارة الأزمة الأمنية، رسالة دكتوراه منشورة، أكاديمية الشرطة، مصر.
- كلوب، عرابي محمد. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطة، الناشر المؤلف، غزة، فلسطين.
- لايع، خالد أسود. (2013). واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين، جامعة القادسية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (13) - العدد (1).
- ماهر، احمد. (2009). التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الاسكندرية.
- محمد، رضوان؛ الاطرش، محمود. (2010). التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين اليمن و فلسطين). مجلة جامعة النجاح الوطنية للعلوم الانسانية، نابلس، فلسطين .
- محمد، محمد صديق. (2009). التخطيط الاستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد (16) - عدد (8).

- مرسى، نبيل حامد.(2008). **التخطيط الإستراتيجي**، المكتب العربي الحديث، اسكندرية، مصر.
- نائل عبدالحافظ. (2001). **تطوير المنظمات والمفاهيم، والهيكل والأساليب**. دار الظهران، عمان، الأردن.
- نصيرات، فريد توفيق.(2011). **إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.**
- ياسين، سعد غالب.(2010). **الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allison . M & Kaye .J (2015).**Strategic Planning for Nonprofit Organizations . A practical Guide for Dynamic Times .** Third Edition . John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada
- Bryson , J. M. , & F. K. ( 2011 ). **Creating your strategic plan** ( 3rd ed.). SanFrancisco Alston: Jossey – Bass.
- Bryson , J. M. , Crosby , B. C. , & Bryson , J. K. (2009). **Understanding strategic planningand the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing:**The contributions of actor - network theory . *International Public Management Journal* , 12 ( 2 ), 172 – 207.
- Carter, C., Clegg, S., Kornberger, M., & Schweitzer, J. (2011). **Strategy Theory & Practice**. London: SAGE Publications Ltd.
- Denisi, A. S., and Griffin, R. E. (2001): **Human Resources Management**. New York: Houghton Mifflin Company.

- Ghoneim, N. (2012). "*The Impact of Strategic Planning on Mission Achievement in Egyptian Nonprofit Organizations : An Assessment Using the Balanced Scorecard Approach*". M.A Theses . Public Policy and Administration Department. The American University in Cairo.
- Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D., & Brownlee, B. (2005).
- Charles W.L. Hill, Gareth R. J., Peter, G. (2004). Strategic management : an integrated approach. Australasian ed, Brisbane : John Wiley and Sons Australia.
- Hoyer et al,(2006) *Sport Management . Principles and Applications* . British Library Cataloguing in Publication Data A catalogue record for this book is available from the British Library.
- Khorasanee . M., g. et al ( 2014)" *Evaluation of the Application of Strategic Management in Football Federation Islamic Republic of Iran* " Switzerland Research Park Journal. Vol. 104, No. 1; March 2014
- Kirkeland ,I . A,(2013) . **Strategic work in the regional football subdivisions in Norway**. Master's degree thesis .Molde University Collage .
- Regis, R. (2008): Strategic Human Resources Management and Development, Excel Books , New Delhi, India
- Retrieved September 10, 2007 , from [http://www.sportmatters.ca/Images/Voluntary%20sector/2Understanding\\_](http://www.sportmatters.ca/Images/Voluntary%20sector/2Understanding_).
- Scott, S., and George, B. (2010): **Principles of Human Resources Management** (15th edition), South-Western, Mason, Ohio, USA.

- Shooshinasab, Parvin et, al ( 2013) :" *Strategic Planning for Development of Sport Events Tourism Industry in Iran*". International Journal of Sport Studies. Vol., 3 (12), 1348-1361, 2013 Available online at [http: www.ijssjournal.com](http://www.ijssjournal.com) ISSN 2251-7502 © 2013.
- Thompson, Johan. (2003): **Strategic Management: Awariness & Cbange**, 3<sup>rd</sup> Ed, Internatonal publishing Co, U.K.
- Understanding the capacity of sports & recreation organizations.
- Zokaei, H ET , AL ( 2014 ). " *Compiling Strategies and Determining Strategic Situation of Acquiring the Hosting and Holding the Great International Sport Events in Iran*". International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.2

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لنوع الإتحاد الرياضي ن= (204)

الترقيم	الإتحاد	عدد العاملين	الترقيم	الإتحاد	عدد العاملين	الترقيم	الإتحاد	عدد العاملين
1	الإتحاد الفلسطيني لكرة القدم	9	6	الإتحاد الفلسطيني لكرة السلة	9	11	الإتحاد الفلسطيني لكمال الأجسام	7
2	الإتحاد الفلسطيني للجودو	6	7	الإتحاد الفلسطيني للطب الرياضي	7	12	الإتحاد الفلسطيني للملاكمة	7
3	الإتحاد الفلسطيني للتايكواندو	5	8	الإتحاد الفلسطيني للكرة الطائرة	8	13	الإتحاد الفلسطيني للكريك والتاي بوكسنج	10
4	الإتحاد الفلسطيني للمصارعة	7	9	الإتحاد الفلسطيني لرفع الأثقال	7	14	الإتحاد الفلسطيني للقوة البدنية وثنى الذراعين	7
5	الإتحاد الفلسطيني للجيمباز	6	10	الإتحاد الفلسطيني للفروسية	7	15	الإتحاد الفلسطيني للشراع والتجديف	7

4	الإتحاد الفلسطيني للبرج	26	7	الإتحاد الفلسطيني للألعاب القوى	21	7	الإتحاد الفلسطيني للشطرنج	16
5	الإتحاد الفلسطيني للسكواتش	27	11	الإتحاد الفلسطيني للسيارات والدراجات النارية والهوائية	22	9	الإتحاد الفلسطيني لكرة الطاولة	17
7	الاتحاد الفلسطيني للسباحة والرياضات المائية	28	11	الإتحاد الفلسطيني لكرة اليد	23	6	الإتحاد الفلسطيني للكونغ فو	18
			5	الإتحاد الفلسطيني للمبارزة	24	7	الإتحاد الفلسطيني للكاراتيه	19
			9	الإتحاد الفلسطيني للرياضة للجميع	25	7	الإتحاد الفلسطيني للبلياردو و السنوكر	20

ملحق رقم (2)  
الإستبانة قبل التحكيم

الإستبيان

الدكتورة/.....

تحية طيبة وبعد ،،،

سيقوم الباحث بإجراء دراسه بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين" ولتحقيق ذلك تم استخدام استبيان " واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في فلسطين " لذلك أرجو من حضرتكم مراجعة الإستبانة وإبداء الرأي في المجالات المستخدمة وكذلك الفقرات وأرجو حذف أو إضافة ما تروه مناسباً من أجل تحقيق ذلك الهدف .

شكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث  
مصعب راشد

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية بـفلسطين" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لقياس الغرض المطلوب لذلك أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص، مع التأكيد لكم بأن المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم  
الباحث : مصعب راشد

الجزء الأول : المعلومات الشخصية:

الإسم (اختياري) .....

المسمى الوظيفي .....

سنوات الخبرة الإدارية:

أقل من 5 سنوات ( )

من 5 - 10 سنوات ( )

أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي:

بكالوريوس فما دون ( )

دراسات عليا ( )

نوع الإتحاد:

إتحاد لعبة جماعية ( )

إتحاد لعبة فردية ( )

صفة المؤسسة الرياضية



اللجنة الأولمبية ( )

إتحاد رياضي ( )

الجزء الثاني : ضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب أمام كل فقرة:

أولا التخطيط الاستراتيجي:

المحور الأول: الرؤية والرسالة: تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الآتي:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	الصورة المرغوب تحقيقها للإتحاد محلياً وعربياً ودولياً.					
2	الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.					
3	الغايات والأهداف الأنوية والمستقبلية للإتحاد.					
4	البرامج والنشاطات والخدمات بشكل عام.					
5	المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة.					
6	دعم الإنجاز والتميز للأداء.					

المحور الثاني: التفكير الإستراتيجي: يضع الإتحاد خطته بناء على:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع.					
2	الدراسة الموضوعية للأفكار الجديدة والمبدعة التي يتم طرحها.					
3	تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد.					
4	إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها.					
5	تقديم مقترحات متوازنة لإستخدام الموارد المتاحة بفعالية.					
6	البحث عن البدائل التي تساعد في تحقيق أهداف الإتحاد.					
7	تحقيق الأهداف وفق معايير أداء محددة.					
8	تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل.					

المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للإتحاد: يضع الإتحاد خطته معتمداً على تحليل الآتي:-

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق.					
2	الكوادر الإدارية والتدريبية وكفاءتها.					

3	المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها.				
4	حصر المشاكل والمعوقات التي تواجه الإتحاد.				
5	تقويم أداء اللجان التابعة للإتحاد.				
6	احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية.				
7	نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية.				
8	نظام الحوافز المادي والمعنوي للإداريين والمدربين واللاعبين				

#### المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للإتحاد: يضع الإتحاد خطته مراعيًا تحليل الآتي:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.					
2	التقدم التكنولوجي في مجال الرياضة.					
3	توقعات الجمهور الرياضي و احتياجات المجتمع.					
4	دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته.					
5	علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد .					
6	التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية .					
7	آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.					

#### المحور الخامس: الأهداف الإستراتيجية: تنسجم أهداف الإتحاد مع الآتي:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعية.					
2	النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول إليها.					
3	الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.					
4	الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.					
5	الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة.					
6	آليات الرقابة والمتابعة.					

#### المحور السادس : الخطط والسياسات الإستراتيجية: تتضمن خطط الإتحاد الآتي:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.					
2	برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية.					
3	برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.					
4	خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.					

					5	خطط مبنية على رسالة الإتحاد وأهدافه.
					6	تصنيف للخطط حسب مدة تنفيذها: قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأمد.

المحور السابع: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء: يعمل الإتحاد على:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة.					
2	تقويم أداء مجلس الإدارة العليا للإتحاد بشكل مستمر.					
3	مراجعة وتقويم الأهداف بشكل دوري ومستمر.					
4	مراجعة وتقويم الخطط والبرامج والأنشطة بشكل مستمر.					
5	اتخاذ إجراءات تصحيحية وعلاجية حينما تطلب ذلك.					
6	تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم انجازها.					
7	مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره .					

ملحق رقم (3)  
أسماء محكمي أداة الدراسة

مكان العمل	الرتبة العلمية	أسماء السادة المحكمين
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ	أ.د عماد عبد الحق
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د.معين حافظ
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. محمود الأطرش
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. رابع مرار
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مشارك	بهجت أبو طامع
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	د. ثابت شتيوي
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	د. مها جراد
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	د. جمال أبو بشاره
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	د. اهاب القبيح
جامعة القدس أبو ديس	أستاذ مشارك	د. عبد السلام حمارشة

#### ملحق رقم (4)

#### الإستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية بـفلسطين" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم إستبانة لقياس الغرض المطلوب لذلك أرجو من حضرتكم التكرم بالاجابة عن فقرات الإستبانة وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص، مع التأكيد لكم بأن المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم  
الباحث : مصعب راشد

الجزء الأول : المعلومات الشخصية:

سنوات الخبرة الإدارية:

أقل من 5 سنوات ( )

من 5 - 10 سنوات ( )

أكثر من 10 سنوات ( )

المؤهل العلمي:

بكالوريوس فما دون ( )

دراسات عليا ( )

نوع الإتحاد:

إتحاد لعبة جماعية ( )

إتحاد لعبة فردية ( )

تصنيف اللعبة:

لعبة أولمبية ( )

لعبة غير أولمبية ( )

الجزء الثاني : ضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب أمام كل فقرة:

المجال الأول: الرؤية والرسالة:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية
1	تعكس رؤية ورسالة الإتحاد الصورة التي يرغب تحقيقها.				
2	تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.				
3	تتضمن رؤية ورسالة الإتحاد الاهداف الآنية والمستقبلية للإتحاد.				
4	ينقص الإتحاد العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيته ورسالته.				
5	يضع الإتحاد رؤيته ورسالته بحيث تراعي التطور العلمي والتكنولوجي للعبة.				
6	تدعم رؤية الإتحاد الإنجاز والتميز في الاداء.				

المجال الثاني: البيئة الداخلية للإتحاد:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية
1	يضع الإتحاد خطته معتمدا على تحليل الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق.				
2	يراعي الإتحاد الكوادر الإدارية والفنية وكفائتها				
3	يدرس الإتحاد المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها.				
4	يحصر الإتحاد المشكلات والمعوقات الداخلية التي تواجهه.				
5	يضع الإتحاد نظاما للحوافز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمدربين.				
6	يقوم الإتحاد بتقويم أداء عمل اللجان المختلفة.				
7	يراعي الإتحاد احتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة.				
8	يغفل الإتحاد أسلوب البحث العلمي في تطوير خطته وأدائه.				

المجال الثالث: البيئة الخارجية للإتحاد:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية

درجة عالية	فق			عالية	
					1 يراعي الإتحاد الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.
					2 يأخذ الإتحاد توقعات الجمهور الرياضي و احتياجات المجتمع بعين الإعتبار
					3 يؤمن الإتحاد في دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته.
					4 يهتم الإتحاد بعلاقته مع الشركات الراعية والموولين .
					5 يراعي الإتحاد التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية .
					6 يستأنس الإتحاد بآراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.

#### المجال الرابع: الأهداف :

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بدرجة عالية	موافق	محا يد	غير موافق بدرجة عالية
1	تنسجم أهداف الإتحاد مع رؤيته ورسالته.				
2	يحدد الإتحاد النتائج التي يرغب في الوصول اليها.				
3	يحدد الإتحاد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الاهداف.				
4	يختار الإتحاد الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.				
5	يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة.				
6	ينقص الإتحاد آليات للرقابة والمتابعة.				

#### المجال الخامس: الخطط والسياسات الإستراتيجية:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة

عالية						
					1	يضع الإتحاد خطته بناء على الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع.
					2	لا يهتم الإتحاد بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي يتم طرحها .
					3	يجد الإتحاد الحلول الخاصة بالمشكلات ويقدم المقترحات المناسبة لحلها.
					4	يستغل الإتحاد الموارد المتاحة بفعالية.
					5	يبحث الإتحاد عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف.
					6	يضع الإتحاد اهداف رئيسية واخرى فرعية
					7	يضع الإتحاد برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية.
					8	يعمل الإتحاد بوجود برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.
					9	يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.

ملحق رقم (5)



## كتاب تسهيل مهمة

An-Najah

National University

Faculty of Physical Education

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة

النجاح الوطنية

كلية التربية الرياضية

٢٠١٥/٣/١٩

سعادة الأخ اللواء جبريل الرجوب رئيس اللجنة الاولمبية الفلسطينية المحترم

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب

مصعب سمير محمود راشد

تهديكم عمادة كلية التربية الرياضية أجمل تحياتها، ونتمنى لحضرتكم موفور الصحة والسعادة، وانطلاقاً من التعاون بين الكلية والأولمبية الفلسطينية في الوطن والعاملين فيها، يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه في تزويده قائمة أسماء رؤساء وأعضاء الاتحادات وعددها علماً بأنه من طلبة الماجستير ويقوم بإجراء دراسة بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين " .

تحت إشراف الدكتور قيس نعيرات، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها لغاية البحث العلمي وسوف تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين .

مع وافر الاحترام والتقدير

عميد كلية التربية الرياضية

٩١٥)٣/١٤

أ. د. عماد عبد الحق



**An-Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**The Reality of Strategic Planning in the Sports Federations of  
Palestine**

**By**

**Mossab Sameer Mahmmud Rashed**

**Supervised**

**Dr. Qais Nuerat**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Physical Education, Faculty of Graduate  
Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2015**

# **The Reality of Strategic Planning in the Sports Federations of Palestine**

**By**

**Mossab Sameer Mahmmod Rashed**

**Supervised**

**Dr. Qais Nuerat**

**Abstract**

The aim of this study was to identify the reality of strategic planning in the sports federations of Palestine. To achieve this, the study was conducted on a sample consisting of (204) presidents and members of the sports federations of Palestine and it represented (74%) of the study population. To collect data, the researcher designed a new questionnaire which consisted of (35) items distributed into five domains as follows:

Domain of vision and mission; the internal environment; the external environment, goals; plans and policies. To analyze data the SPSS program was used.

The study findings showed that the reality of the sports federations average was (70.8%) of the total score of strategic planning according to the Likert scale Quintet. As well as the area of the external environment got the highest percentage of (75%). The field of strategic plans and policies scored the lowest percentage of (65.4%). Respectively, the field of mission, message objectives and internal environment scored the following percentages of (69.2%), (68.8%) and (68.4%). The study also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) in the reality of strategic planning in the sports federations in Palestine due to the variable of Qualification. Whereas, there were

differences in the evaluations among the study population and these differences are attributed to the variable of years of experience ( less than 5 years) , ( over 10 years) in favour of over (10 years members). Among the members whose experience was rated ( 5-10 years) and ( over 10 years), the results came in favour of the latter in the fields of objectives, plans and strategic policies and the union type variable. The collective sports unions had an advantage over the field of message and vision and the sport category in all spheres.

In light of these findings, the study recommended the following. It is very important to enhance the use of strategic planning in the Palestinian sports federations as a new administrative way which helps sports federations to cope with internal and external environment variables, particularly, in light of the intense competition at all levels, and in the light of the limited human and material resources. Also, it is important to hold strategic planning training course in order to help the administrative personnel in sports federations. For the process of strategic planning to pay off, financial allocations are significant. Palestinian sports federations are urged to consider the results of research, exchange expertise and information in all administrative fields. Moreover, it is very vital to conduct more researchs in strategic planning, and to introduce the course of strategic planning to the students of physical education at the Palestinian universities.

