



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و الأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

إعداد

ينال أمين إبراهيم نوباني

إشراف

د. محمود الأطرش

د. سليمان العمدة

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

2024

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين

إعداد

ينال امين ابراهيم نوباني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/10/28م، وأجيزت:

د. محمد الراهب

التوقيع

د. سليمان العمدة

التوقيع

د. مسرور داني

التوقيع

د. عماد عبد الحق

التوقيع

د. محمود الأطرش

المشرف الرئيسي

د. سليمان العمدة

المشرف الثاني

د. عدي دراغمة

المتحن الخارجي

أ.د. عماد عبد الحق

المتحن الداخلي

الاهداء

إلى كل حجر قُصف في غزة لئُنبِت شهداء، وإلى الشهداء

إلى كل طفل في غزة كان يقول:

لطالما كررتُ لها: نريدُ بيتاً أكبر، نريدُ فضاءً شاسعاً، البيت يخنقنا يا أمي، كل النوافذ صغيرة...

اليوم.. قصفوا البيت!

دخل كل هواء العالم إلى قلبي، وصارت السماء مُلكي.

إلى كل جريح وأسير

إلى والوطن، كل فلسطين

إلى أبي وأمي

إلى زوجتي

إلى أخوتي

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى، الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، وألهمني لأسلك طريق العلم، وأعانني على ذلك، فله الفضل أولاً وأخيراً.

وتقديراً للجهود المبذولة ممن كان لهم الفضل الكبير في الإسهام بإنجاز هذه الأطروحة، أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور محمود الاطرش، صاحب القلب الطيب، الذي لم يتوانى للحظة عن تقديم المساعدة والدعم، والدكتور سليمان العمدة القدوة الحسنة، والذي كان له الفضل في اختياري لدراسة التربية الرياضية، وله الفضل في تشجيعي على إكمال دراسة الماجستير، والذي لم يبخل علي بعلمه ومعارفه.

والشكر موصول لمناقشي الأطروحة، الأستاذ الدكتور عماد عبدالحق والدكتور عدي دراغمة اللذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة وتقويمها.

ومن باب الوفاء والعرفان بالجميل كل الشكر إلى أساتذتي جميعاً في كلية التربية الرياضية الذين تعلمت على أياديهم أن للنجاح قيمة.

والشكر غير مقطوع لأبي وأمي حفظهما الله، اللذان قدما كل شيء في سبيل تعليمي، والشكر الكبير لإخوتي على دعمهم ومساعدتهم لي.

وإلى من مددني بالقوة وشاطرنتي أمري بدعمها وإسنادها المتواصل، زوجتي الغالية هذا نتاج صبرنا.

وأخيراً لا بد من شكر كل من شجعتني ومنحني المساعدة والإصرار في تحقيق هدفي، جزاكم الله خير الجزاء.

الإقرار

أنا الموقع ادناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة 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.

اسم الطالب: ينال أمين إبراهيم نوباني

التوقيع: ينال نوباني

التاريخ: 2024/10/28

فهرس المحتويات

ج.....	الأهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	الإقرار.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	فهرس الجداول.....
ي.....	فهرس الملاحق.....
ك.....	الملخص.....
1.....	الفصل الأول : خلفية الدراسة.....
1.....	مقدمة الدراسة.....
5.....	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
42.....	مصطلحات الدراسة.....
42.....	مشكلة الدراسة.....
43.....	تساؤلات الدراسة.....
44.....	أهداف الدراسة.....
44.....	أهمية الدراسة.....
46.....	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات.....
46.....	منهج الدراسة.....
46.....	مجتمع الدراسة.....
46.....	عينة الدراسة.....
47.....	أداتا الدراسة.....
47.....	أولاً: أداة التخطيط الإستراتيجي.....
48.....	ثانياً: أداة الأداء الإداري.....
49.....	الخصائص العلمية لأداتي الدراسة.....

49.....	الصدق لأداتي الدراسة.....
49.....	ثبات الأداة.....
50.....	متغيرات الدراسة.....
50.....	المتغيرات المستقلة.....
50.....	المتغيرات التابعة.....
51.....	إجراءات الدراسة.....
51.....	المعالجات الإحصائية.....
53.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....
53.....	أولاً: نتائج التساؤل الأول.....
58.....	ثانياً: نتائج التساؤل الثاني.....
62.....	ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث.....
62.....	رابعاً: نتائج التساؤل الرابع.....
63.....	خامساً: نتائج التساؤل الخامس.....
65.....	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة، والاستنتاجات.....
65.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.....
66.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.....
67.....	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.....
67.....	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع.....
69.....	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس.....
70.....	الاستنتاجات.....
70.....	التوصيات.....
71.....	قائمة المصادر والمراجع.....
77.....	الملاحق.....
b.....	Abstract.....

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا الى متغيراتها المستقلة (ن = 30).....47
- جدول 2: معاملات الثبات لأداة التخطيط الإستراتيجي.....49
- جدول 3: معاملات الثبات لأداة الأداء الإداري.....50
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الرؤية والرسالة في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....53
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال البيئة الداخلية للجنة الاولمبية في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....54
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال البيئة الخارجية للجنة الاولمبية في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....55
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الأهداف في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....56
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....57
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للتخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....58
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال رضا المستفيدين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....59
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الهيكل التنظيمي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....94
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال المسؤوليات والصلاحيات في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....94
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال التعليم والتدريب في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....95
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال التركيز على العمل الجماعي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....95

- جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والمستوى لقرارات مجال نظام المعلومات في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....96
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والمستوى لقرارات مجال توكيد الجودة في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....96
- جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والمستوى للأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....97
- جدول 18: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).....97
- جدول 19: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 30).....98
- جدول 20: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 30).....98
- جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).....99
- جدول 22: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).....100
- جدول 23: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 30).....101
- جدول 24: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 30).....102
- جدول 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).....103
- جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).....104

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): أداة الدراسة بصورتها الأولى.....77
- ملحق (ب): أداة الدراسة بصورتها النهائية.....85
- ملحق (ج): أسماء المحكمين.....93
- ملحق قم (د): الجداول.....94
- ملحق (4): تسهيل مهمة.....105

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

إعداد

ينال أمين إبراهيم نوباني

إشراف

د. محمود الأطرش

د. سليمان العمدة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، بالإضافة للتعرف إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، تعزى إلى متغيرات (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية).

اجريت الدراسة على عينة تكونت من (30) موظفاً وموظفة في اللجنة الاولمبية الفلسطينية تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والتي تمثل ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بإحدا أشكاله الأرتباطي والتحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم تصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت من (80) فقرة موزعة على جزأين رئيسيين: تناول الجزء الأول التخطيط الإستراتيجي بمجالاته (الرؤية والرسالة، البيئة الداخلية للجنة الاولمبية، البيئة الخارجية للجنة الاولمبية، الأهداف، الخطط والسياسات الإستراتيجية)، في حين تناول الجزء الثاني الأداء الإداري بمجالاته (رضا المستفيدين، الهيكل التنظيمي، المسؤوليات والصلاحيات، التعليم والتدريب، التركيز على العمل الجماعي، نظام المعلومات، توكيد الجودة)، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل النتائج.

أظهرت النتائج تمتع العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية بمستوى مرتفع من التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري وظهرت علاقة وطيدة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لديهم، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين وجهات نظرهم حول التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري تبعاً لنوعهم الإجتماعي ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية.

يوصي الباحث بالتركيز على الأداء الإداري والفني بهدف تطوير الخطط الإستراتيجية للجنة الاولمبية الفلسطينية لتحسين أداء وإنتاجية العاملين بها، والإهتمام بآراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي، كما يوصي الباحث بإجراء دراسات تتناول الأداء الإداري للجنة الأولمبية الفلسطينية والإتحادات الرياضية نظراً لقلّة الدراسات المتعلقة بها، وذلك لتعزيز الفهم وتحسين التخطيط الإستراتيجي و الأداء الإداري في هذه المنظومة الرياضية الهامة، و الإهتمام بأسلوب البحث العلمي في تطوير خططها وأداءها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الأداء الإداري، اللجنة الاولمبية.

الفصل الاول

خلفية الدراسة

مقدمة الدراسة:

يُعبّر عن التخطيط بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف ووسائل تحقيقها ورسم مسار يحدد القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها في محاولة للسيطرة على الأحداث من خلال اتباع سياسات مدروسة ذات أهداف ونتائج محددة (درويش و تكلا، 1977).

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في عالمنا المعاصر، نظراً لما يشهده العالم في العقود الأخيرة من حركة متسارعة من التغيرات التي مست جميع جوانب الحياة ومختلف قطاعات النشاط الإنساني، والتي تساعد المنظمات على التكيف بسرعة والإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وهي عملية لها مدخلات وأنشطة ومخرجات ونتائج، ولها قيود، ويمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، وعادة ما تكون متكررة، ولها حلقات من ردود الأفعال طوال الوقت. قد تكون بعض عناصر العملية متواصلة، في حين يمكن تنفيذ عناصر أخرى كمشاريع منفصلة، مع بداية ونهاية واضحة على مدى فترة من الزمن.

تزداد أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والتغيير المستمر والمنافسة الشرسة التي أحدثتها البيئة الخارجية، أصبح هذا التخطيط ذا أهمية متزايدة وأصبحت المنظمات مهتمة أكثر من أي وقت مضى بفهم ما يحدث خارج حدودها. كما وتعتبر معظم المنظمات أن التخطيط الإستراتيجي مهم لبقائها وتطورها على المدى الطويل، وبالتالي، مثل أي عملية إدارية، يعتبر التخطيط آلية إدارة مرحلية تُستخدم لمساعدة المنظمة على أداء مهامها بشكل أفضل، وتوجيه طاقاتها بأفضل طريقة ممكنة، والتأكد من أن جميع أعضائها يعملون نحو هدف واحد، كما يعمل على تقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، لذا يُعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية لتحديد كيفية تحقيق المنظمة لما تريد، وكذلك ما ستفعله المنظمة لتحقيق اهدافها (الغالي و إدريس، 2007).

ويرى عبوي (2006) أن الإدارة الإستراتيجية في جوهرها تمثل عملية الإبداع والعقلانية في التحليل والإنصات لأفكار الناس. إنها عملية مستمرة وجهد مبذول لتحقيق رسالة المنظمة من خلال الإدارة الفعالة والكفؤة لمواردها الحالية وقدرتها على التغلب على تغيرات العمل والتهديدات وإستثمار الفرص والمنافسة والتحديات المختلفة والمؤثرات الأخرى لتحقيق مستقبل أفضل من منظور الحاضر.

يوفر التخطيط أفكاراً مفيدة ويوجه إنشاء استراتيجيات عملية، بما في ذلك استراتيجيات التخطيط المنظمة، مثل تقييم الأهداف التنظيمية والقضايا الإستراتيجية لتحسين الأداء الحالي وتحديد الحاجة إلى ظروف وسياسات تنافسية جديدة. وقد ارتبط مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالنجاح الذي يُكسبه للمنظمات التي تعتمد، وهو ما يعبر عنه بالأداء، وهو حصيلة كفاءة وفاعلية المنظمة. لطالما كان تحسين الأداء غاية من غايات الإدارة و دلالة على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي بتعدد الزوايا التي تناولت بها مختلف الدراسات، حيث أشار العواملة (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، وإبداعاً، ورؤية ثاقبة للأحداث، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية، مما يُمكن المؤسسات من إدراك المستقبل الغامض نسبياً.

في حين يؤكد أبو النصر (2009) أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمة، ويشمل ذلك تحديد إتجاه وأهداف المنظمة بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبل، سواء من حيث البيئة الخارجية أو القدرات الداخلية. وتُترجم هذه الأهداف إلى خطط وبرامج على المستوى التنفيذي.

ويشير عوض (2001) إلى إن التخطيط الإستراتيجي يعني محاولة تحديد مستقبل المنظمة، وتطوير رسالتها، وتحديد أهدافها، ووضع الإتجاه المستقبلي للمنظمة، والقضايا والإجراءات الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. ذلك وللتأكد من بدأ عملية التخطيط بنجاح، يجب أن يتم إعداد المنظمة من حيث القيادة، وتممية

القدرات، ووجود التنظيم البيئية المناسبين. كذلك، لا بد من إشراك جميع مستويات الإدارة في تخطيط وتنفيذ خطة العمل، بحيث يقوم كل مستوى بدوره وفق خصائصه ومسؤولياته الفريدة، مما يضمن أن يحقق التخطيط النتائج المرجوة على المدى الطويل.

وقد أظهرت الأبحاث حول التخطيط الإستراتيجي أن الشركات التي تخطط إستراتيجياً تؤدي أداءً أفضل من الشركات التي لا تخطط إستراتيجياً (Wheelen & Hunger, 2004).

يتضمن التخطيط الفعال فهم ما يجري داخل المنظمة، ومحاولة تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة ومحاولة تحديد ما تعتقد أنه الفرص والمخاطر الموجودة بداخلها. والتخطيط للمستقبل من خلال خلق إستراتيجية أخرى من شأنها توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتقديم الكلمات والمتطلبات الإيجابية التي من شأنها تسهيل تحقيق تلك الأهداف (Wheelen & Hunger, 2004).

وتتجلى أهمية الإدارة في المجال الرياضي في أنه، مهما بلغت كفاءة أنشطة التربية البدنية والرياضية، لن تتمكن من الوصول إلى أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم الجيد والتوجيه والرقابة. وبهذا المفهوم نجد أن التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي، خصوصاً في المستويات الإدارية العليا، يجب أن يشتمل على خطة إستراتيجية تتضمن تصور القيادة وخططاً وتفصيلية، وإحداث تغيير إيجابي يشمل جميع أقسام المنظمة الرياضية وفقاً لأهدافها، وإنطلاقاً من فلسفة وتوجهات الدول، وذلك من خلال التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى، سواء أكانت معانة أو منتفعة، بما يراعي ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل (طلحة و مطر، 1998).

اللجنة الاولمبية الفلسطينية هي منظمة مجتمع مدني ليس لها علاقات سياسية أو دينية أو تجارية. تأسست واعترّف بها لأول مرة من قبل اللجنة الاولمبية الدولية خلال دورة الألعاب الاولمبية عام (1934) في أثينا. ومع ذلك، أوقفت أنشطتها لفترة وجيزة بسبب الإنتداب البريطاني والإحتلال الإسرائيلي لفلسطين، حتى أعيد الإعتراف بها رسمياً في الدورة (101) (موناكو). معترف بها من قبل اللجنة الاولمبية الدولية في (18)

سبتمبر (1993م) وفقاً للميثاق الأولمبي، وهي مسجلة لدى وزارة الداخلية ومرخصة من المجلس الأعلى للشباب والرياضة وفقاً للقانون الوطني. وكما تم الاعتراف بها كعضو في اللجنة الأولمبية الدولية في عام (1993م)، وأنضمت إلى المجلس الأولمبي الآسيوي في عام (1986م)، كما أنها عضو في إتحاد اللجان الأولمبية العربية والإتحاد الرياضي للتضامن الإسلامي (هنا فلسطين، 2024)

وتتكون اللجنة من إتحادات رياضية أولمبية ودولية وإتحادات نوعية، وهدفها تنظيم ورعاية الأنشطة الرياضية في فلسطين في إطار قوانين وسياسات تضعها الدولة والمجلس الأعلى للشباب والرياضة، وكذلك ضمن خطط ومشاريع وبرنامج معتمدة من اللجنة الأولمبية والإتحادات الرياضية المحلية، بهدف نشر الرياضة والأرتقاء بها وتطويرها وحمايتها وفقاً للقيم والمبادئ والأخلاق الأولمبية ودورها المتوقع في عملية الأزهار والإبداع الوطني الفلسطينيين. وتضم اللجنة الأولمبية الفلسطينية ما يقارب (38) إتحاداً رياضياً (جماعياً وفردياً ونوعياً) على المستوى الوطني، والتي تضم الرياضات والألعاب الأولمبية والعالمية (هنا فلسطين، 2024)

ويستنتج الباحث أن المنظمات الرياضية هي جزء من هذا العالم الذي يتميز بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، وإنطلاقاً من أهمية الرياضة في الحياة وأهمية المنظمات الرياضية في عمليتي التنمية الإجتماعية والإقتصادية تأتي هذه الدراسة الحالية بعنوان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

التخطيط:

يعرفه أبو النصر (2009) على أنه عملية مدروسة وفعالة لإقامة حالة من التوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية (الأهداف، والموارد، والوقت) من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأهداف في أقصر وقت ممكن ولضمان الإستخدام الأكثر كفاءة للموارد.

ويرى الخرشة وحمود (2015) أن التخطيط بالمفهوم العام والشامل يُعنى بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين، ويتضمن الإجابة على التساؤلات مثل: ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ متى ومن يعمل؟

الإستراتيجية:

تتضمن الإستراتيجية الإجراءات الرئيسية المتخذة، سواء كانت متعمدة أو فورية، حيث يستخدم مديرو المنظمات الموارد الممكنة لتحسين الأداء بشكل تنافسي وفعال كارتر، وآخرون (Carter, Clegg, Kornberger, & Schweitzer, 2011).

ويرى كركيلاند (Kirkeland, 2013) إلى أن الإستراتيجية هي إحدى السبل التي يكون الغرض منها التخطيط للمستقبل وتحديد كيفية تحقيق الأهداف المرغوبة فيها، ويمكن النظر إليها على أنها شيء خاص تستخدمه المنظمات لتحقيق أهدافها وكيف يتم تحقيق ذلك بفضل هذه الخطة، حيث تقوم المنظمة بواجباتها بفعالية للوصول إلى أهداف محددة.

التخطيط الإستراتيجي:

من خلال إستعراض الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، يتبين أنه لا يوجد إجماع محدد لتعريف التخطيط الإستراتيجي لذلك اختلف الباحثون والدارسون في تعريفه. وفيما يلي بعض من هذه التعريفات.

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه الإجراء الذي يتم من خلاله صياغة رؤية ورسالة المنظمة، ووضع الأهداف والغايات، وإستغلال الفرص والموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية من أجل تحقيق أهدافها ومحاربة التحديات الموجودة في البيئة الخارجية. كما يعرف باريس (2004) التخطيط الإستراتيجي بأنه أسلوب للتنبؤ وإستثمار الموارد والطاقات، ويتطلب الدعم والمساعدة الفعلية من الإدارة المتوسطة والعليا، ومشاركة جميع الموظفين على جميع المستويات الإدارية للمنظمة.

ويعرف اللوزي (2006) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية مراقبة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية المعمول بها لتحقيق الأهداف الموضوعية خلال فترة زمنية بإستخدام الموارد المتاحة.

وقد أوضح برايسون (1993) أن التخطيط الإستراتيجي هو أحد أنماط التخطيط الذي يتم وضعه لمساعدة المنظمات التي لا تحاول تحقيق منفعة على الإستجابة بشكل جيد من الظروف المتغيرة، وهو جهد منظم لإتخاذ القرارات والإجراءات الرئيسية التي تحدد إتجاه وطبيعة أنشطة المنظمة.

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يرى عبد الحميد (2020) و عبد الغني وشرف الدين (2010) أن هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها:

1- **مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة:** حيث أن عملية التخطيط تهدف إلى توصيف أنشطة المنظمة، ووضع إستراتيجيات للتعامل معها، وتنمية قدرة المنظمة على تحديدها وتحليلها وتقييمها وكيفية التعامل معها بفعالية، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات في أنشطة المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة والقدرة على تحديد متطلبات العملاء.

2- **تحديد إتجاه وأساليب عمل للمنظمة:** لتحديد وتطوير أهدافها وغاياتها، وإدارة مسارها، وتحسين الأداء، وتهيئة الظروف لتحقيق التقدم والتطوير، لضمان الوصول إلى أهداف عملية تتوافق مع رغبات الإدارة العليا ومصالح المنظمة ومواردها، مع التركيز على إدارة المواهب بما يتوافق مع الإستخدام الإقتصادي الفعال.

3- **تطوير وتحسين أداء المنظمة:** من خلال تحديد السمات الرئيسية للعمليات الداخلية للمنظمة، ومساعدتها على تحقيق الأهداف والغايات، ودعم الأداء الأفضل للأفراد ومجموعات العمل. يشمل ذلك تقييم الأداء الضعيف وطلب التحسين، ومواصلة مراقبة عناصر المنظمة. والتعرف على طريقة لتحسين بيئة العمل وتهيئة الظروف التي من شأنها دعم العلاقات الجيدة والمثمرة بين المنظمة والأطراف الخارجية المرتبطة بها، وتعزيز عوامل البقاء والإستمرارية والنمو.

4- **تحسين نظام إدارة المنظمة:** من خلال العمل على تهيئة وتسهيل الظروف لتحقيق الأهداف والغايات، من خلال توفير البيئة المناسبة لخلق أفكار جديدة، وتوفير فرص التدريب، وإصلاح السياسات والإدارة، وتعزيز طريقة العمل، وحرية التواصل الإداري بين الأعضاء والإدارات الإدارية في المنظمة، وتحديد القواعد والسياسات وأنظمة الإدارة التي من شأنها تسهيل تحقيق أهداف المنظمة، والتركيز على ضمان المستوى المناسب من المراقبة والرقابة والتقييم الشامل وفقاً للأسس القوية للحفاظ على أصول الشركة وقدراتها ورؤيتها، والإستخدام الخاص لتحقيق الأداء والهدف المطلوب.

قد حدد ستينر (G. A Steiner, 1979) الأهداف التي يعمل التخطيط الإستراتيجي لتحقيقها والتي تشمل تغيير الإتجاه للمنظمة، تسريع تطوير القادة ومدحهم، والتركيز على القضايا المهمة، وتحسين التنسيق بين الأنشطة وعملية الإتصال ومراقبة الأنشطة الجارية. كما يهدف إلى ضمان إستمرار نشاط وتدريب القادة، وتطوير الأداء المتميز، ووضع القضايا المهمة في إحتياجات الإدارة العليا وضمان الأمن بين القادة الذي يتطلب فهماً أفضل للبيئة المتغيرة وقدرة المنظمة على التكيف معها، وتوفير المعلومات الصحيحة حتى يتمكن القادة من القيام بإتخاذ قرارات عملية، وتوفير إطار عمل للميزانية والخطط قصيرة المدى، وتوفير تحليل للوضع

والمخاطر بما يعكس قدرة المنظمة وفقاً لنقاط القوة والضعف لديها وتقييم الأنشطة الحالية في عملية التكيف، بالإضافة إلى إنشاء خريطة توضح الإتجاه الذي تتجه إليه المنظمة وكيفية تحقيق الأهداف البيئية والتنظيمية، مع التركيز على التغيرات البيئية بسبب تغير المناخ لفهم ومعرفة كيفية عمل المنظمة بشكل تدريجي وفعال.

قام مويهان (2020) بدراسة هدفت التعرف الى التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت من خلال تصميم إستبانة خصيصاً لهذا الغرض بهدف التعرف من خلالها عن وضع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات جامعة الكويت، وبلغ عدده (98) موظفاً وموظفة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك نسبة %44.9 من الأفراد يرون أن التخطيط الإستراتيجي يحقق أهداف مؤسسة المعلومات يحقق رسالة المكتبة. أوصي الباحث مؤسسات المعلومات في دولة الكويت بتحديد أهداف التخطيط الإستراتيجي وربطها بأهداف مؤسسة المعلومات، والتحول من نموذج الأداء التقليدي إلى نموذج الأداء الحديث، مع إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في عملية التخطيط.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة من كونه عملية إعداد خريطة محددة الإتجاه الذي تعمل فيه الشركة والأساليب المستخدمة لتوجيه عمل الشركة لتحقيق أهدافها.

وقد أوضح ذيب (2018) أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات من خلال عدة ميزات وهي :

1. المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح للموظفين والتي يسهل تنفيذها.
2. المساعد في تحديد المهارات والقدرات اللازمة للأشخاص لتنفيذ الأهداف.
3. المساعد على تنسيق جميع الأنشطة على أساس التعاون والتفاهم بين العاملين، وبالتالي منع الصراعات أو التناقضات أثناء القيام بهذه الأنشطة.
4. يعتبر التخطيط أفضل وسيلة لضمان الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية على التنفيذ.

5. التخطيط الفعال الذي يضمن سلامة الأفراد والجماعات. في البرنامج يطمئن الجميع إلى أنه سيتم حل المشاكل التي تؤثر عليهم.

6. التخطيط العملي هو محاولة التنبؤ بالأحداث مما يجعل الإدارة في وضع يسمح لها بالتنبؤ بالمستقبل.

7. يوفر الوقت والتكلفة من خلال المساعدة في تحقيق أفضل استثمار من حيث التخطيط والمعدات والموظفين.

8. التخطيط يساعد المديرين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال وضع الخطط والبرامج المراد تنفيذها.

قام كل من الهاجري وآخرون (2016) بدراسة هدفت التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة العامة بدولة الكويت، من خلال التركيز على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الإستراتيجي ومدى إرتباطه بالأداء في المستشفى العام بجامعة الكويت، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى جامعة الكويت البالغ عددهم (1886) عامل، وتم توزيع الإستبانة التي اعتمدت كأداة لجمع البيانات على (200) عامل حيث تم استرداد (199) إستبانة، وأظهرت أهم النتائج وجود تأثير للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء العاملين من خلال الحد من المشكلات الوظيفية لدى العاملين والزيادة من كفاءة العاملين في إستخدام التكنولوجيا الحديثة والمساعدة على الجودة في أداء العمل.

أجرى القاضي وأبو بكر (2021) دراسة تهدف إلى فحص تأثير الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والتقييم) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها المتعددة (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما تناولت الدراسة دور القيادة الإستراتيجية في تعديل هذا التأثير، واختبرت كيف يمكن للقيادة الإستراتيجية أن تؤثر على العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبناء المنظمة الذكية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 168 مديراً من مختلف الإدارات الوسطى في 17 شركة أدوية أردنية. أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية دالة تشير إلى تأثيرات كبيرة للإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في هذه الشركات، كما تبين

أن دور القيادة الإستراتيجية كعامل معدل يعزز من تأثير الإدارة الإستراتيجية على بناء المنظمة الذكية في هذه الشركات.

إيجابيات التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل إيجابيات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المصري وعامر (2019)، في النقاط التالية:

1. التخطيط يعطي أفكاراً مهمة للمنظمات، ويمكن القول أن هذه الفكرة المهمة مفيدة في إنشاء وتقييم جميع الأهداف والخطط والسياسات.

2. يساعد إدارة المنظمة التعرف على أهم المشكلات التي تواجهها ومن ثم توجيهها لإتخاذ قرارات عملية ومنطقية تتوافق مع المشكلات مثل العمليات الداخلية والخارجية ومشكلة التمويل والإعتراف.

3. يساعد على توجيه وتنسيق أنشطة الإدارة والتنظيم فيما يتعلق بعلاقة الإنتاج والربح التي يحددها التخطيط الإستراتيجي، وتوجيه العاملين في المنظمة بأفضل طريقة لتحقيق النتائج المرجوة.

4. التخطيط الفعال يؤدي إلى توافق الأهداف، ومنع التعارض بين أهداف المنظمة، والتركيز على هذه الأهداف بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.

5. يخلق لدى القادة التنظيميون الشعور بالقدرة على مراقبة وتقييم أداء المنظمة والتحكم في مستقبلها، كما ينمي الشعور بالعمل معاً لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة للمنظمة.

6. يساعد الإدارة على تأكيد روح المسؤولية تجاه المنظمة في تحقيق أهدافها. وهذا يعني محاولة تنفيذ التغييرات التي تهدف إلى تحقيق الأداء التنظيمي.

7. يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات منطقية ومتوازنة يمكنها من مواجهة المستقبل المتوقع.

8. يساعد إدارة المنظمة على البقاء في موقف ضد التغييرات التي تحدث داخلياً وخارجياً.

9-يفيد التخطيط في إعداد الموظفين للتخطيط الإداري الجيد حتى يتمكنوا من تطوير تفكيرهم بشكل كامل من خلال رؤيتهم لكيفية عمل التكامل بين أهداف وحداتها الفرعية وأهداف المنظمة ككل.

10-التخطيط يمكن أن يزيد من قدرة المنظمة على التواصل مع المجموعات المختلفة في بيئتها. فهو يساعد على تحديد صورة المنظمة من حيث مجموعات المصالح المختلفة والقضايا التي تواجهها المنظمة.

أجرى شريف وآخرون (2020) دراسة تهدف إلى استكشاف دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز نجاح إدارة المنشآت الرياضية، مع التركيز على أهمية الإدارة في تطوير المرافق الرياضية. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لفحص بيانات الاستبانة التي تم جمعها. شملت عينة الدراسة 30 موظفاً من مديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها: أن التخطيط الإستراتيجي في عملية التنظيم يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المنشآت الرياضية، وأن التخطيط الإستراتيجي للعنصر البشري يعد أساسياً لنجاح هذه الإدارة، بالإضافة إلى أهمية الرقابة في تعزيز كفاءة تسيير المنشآت الرياضية.

مشكلات التخطيط الإستراتيجي:

في بداية ظهور أسلوب التخطيط وإستخدامه في مجال إدارة الأعمال، لم تكن ميزاته ووظائفه محددة بشكل واضح. ومع مرور الوقت، ظهرت خصائصه، وأصبح وسيلة لمواجهة الظروف المتغيرة التي تؤثر على المنظمات.

ومن أهم المشكلات التي تعترض تطبيق هذا الأسلوب كما أوضحه كل من بين وكيه (John & George, 1984) جاءت كالتالي: .

أ- **المشكلات المتعلقة بالأهداف:** المشكلة التي يواجهها المخططون في المراحل الأولى من التخطيط هي أنهم يفشلون في تحديد الأهداف الكامنة وراء أفكارهم بوضوح.

ب- **المشكلات المتعلقة بالمشاركة:** تشكل مهمة إقناع أعضاء المنظمة بأهمية عملية التخطيط كأساس لدعم البرنامج في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، كما أن مرحلة تنفيذ البرنامج في المنظمة قد تتعرض للتردد أو الإرتباك، خاصة إذا لم تكن هناك معرفة أو خبرة سابقة في إدارة الصراع.

ت- **المشكلات المتعلقة بالبيانات:** ترتبط قائمة المشكلات إرتباطاً وثيقاً بكيفية استخدام البيانات وقد تكون من أهمها ما يلي:

1. ضعف فهم التخطيط الإستراتيجي.

2. عدم النجاح في الإستمرار في إعلام تطور أو تقدم فريق التخطيط.

3. عدم واقعية التوقعات العملية للمخططين فيما يتعلق بالحصول على المعلومات.

4. عدم تقديم وصف كامل ودقيق للبرنامج لمسؤولي البرنامج.

ث- **مشكلة الاعتماد المتبادل:** تعتمد قدرة المنظمة على التخطيط إلى حد كبير على التعاون بين كافة المنظمات.

ج- **المشكلات المتعلقة بالمصادر:** إن توفر المواد أو المعدات الممنوحة لجهات التخطيط وعدم القدرة على قياس حجم الأموال المنفقة يجعل المنظمة تبحث عن طرق أخرى لتحقيق أهدافها.

كما أوضح ليام وناراينا (Liam & V, 1989) أن من بين المشاكل العديدة الأخرى التي تعيق التخطيط الإستراتيجي هو الافتراض بأن عقول الأشخاص الذين يقومون بوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية هي نفسها، وأن مجموعة من كبار المديرين على دراية بجميع التغييرات التي تؤثر على المنظمة، وأن التخطيط الإستراتيجي يتضمن الخطط الموضوعة لمدى زمني أكثر من عامًا، وقد يعتقد البعض أن الهيكل الحالي للمنظمة سيكون مناسبًا للإستراتيجيات التي سيتم إنشاؤها، بينما قد ينفي البعض الآخر أن المنظمة تحتاج إلى تخطيط فعال، خاصة إذا استمرت الأعمال كالمعتاد وتضاءلت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في المستقبل في المواقف

الدرجة التي تواجهها المنظمة، بالإضافة أيضا إلى هذه المشكلات فإن من أهم المشكلات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في التطبيق العملي ما يلي: .

1. بالنسبة للمخططين، خطورة البيروقراطية الكبيرة التي يمكن أن تمتد إلى أعمال وأنشطة المنظمة.
 2. قد يستغرق سنوات طويلة للوفاء به مما يؤدي إلى تحرك المنظمة ببطء و تترك إنطباعاً سيئاً في ذهن المدير.
 3. مقاومة العاملين في مستوى الإدارة الدنيا لتغيير خطط التنفيذ بسبب عدم المشاركة في التخطيط الإستراتيجي وسوء الفهم وعدم توفر المعلومات الكافية.
 4. الإعتماد على خبرات إستشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة، و عدم الفهم الجيد من المديرين لكيفية تطبيق الأهداف ومتابعتها، و عدم رغبتهم أو ترددهم في إستخدام هذا الاسلوب نظراً لصعوبة الوقت أو لعدم وجود حافز يدفعه لذلك.
 5. الفوضى في البيئة تجعل التخطيط عفا عليه الزمن حتى قبل أن يبدأ.
- أشار العارف (2002) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تواجه بعض العقبات التي يجب الإنتباه لها والحذر من عدم رغبة المدير أو تردده في إستخدام هذا الاسلوب، لإعتقاده أنه لا يوجد وقت كافي للتخطيط، وأن ذلك ليس من مسؤوليته، وأنه لن يتم تعويضه عن عملية التخطيط بالإضافة إلى الإضطرابات البيئية التي قد تجعل التخطيط عفا عليه الزمن لعدة أسباب قبل أن يبدأ، حيث يمكن ان تنشأ التغييرات السريعة في العوامل القانونية والسياسية والبيئية للإقتصاد مع زيادة تكاليف المراقبة الدقيقة والمستمرة لهذه التغييرات والفهم الخاطئ والإنطباع السيء الذي يجول في ذهن المدير عن التخطيط الإستراتيجي، لأسباب عديدة أهمها أن مشاكل تطوير نظام التخطيط لا تسمح للمدير بتقبل الفكرة، ومشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع خطط عملية لا تسمح للمدير بفهم ضرورة هذا تخطيط، ووجود الأخطاء في إدارة الأفكار وخطط التنفيذ تجعل المدير يتقبل أنها فكرة عديمة الفائدة، وتشمل نقاط ضعف الموارد الموجودة، والموارد المالية، ومشاكل في توفير المواد الخام، ومشاكل في

جلب التكنولوجيا، وأسباب فنية، وأن التخطيط يتطلب الكثير من الوقت والمال لأسباب عديدة، مثل نقص القدرة الإدارية والمناقشات حول مسؤوليات الشركة وأهدافها، الأمر الذي يستغرق الكثير من الوقت للإدارة العليا وهذا يخلق الكثير من المتاعب.

حيث قام النبي (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (200) عضو في مختلف الكليات والذي تم أخذ عينه منه 20% والتي تعادل (40) فرداً تم الحصول عليها جميعاً. وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم البرنامج الاحصائي (spss) في تحليل معلومات الاستبانة والتي اعتمدت كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : وجود دلالة احصائية على موافقة مرتفعة من افراد العينة على محددات التخطيط الإستراتيجي بجامعة السلام. وأن عبارة المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (77.8%). وتليها في المرتبة الثانية العبارة "الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط ، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات" بأهمية نسبية . مما يدل على أهمية هذه العبارات كمحددات اساسية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

أجرى رضوان (2010) دراسة هدفت إلى تحديد المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، بالإضافة إلى البحث في الفروق بين المعوقات في هذين البلدين. كما سعى الباحث إلى فحص تأثير بعض المتغيرات مثل الخبرة، المؤهل العلمي، ونوع الاتحاد على هذه المعوقات. شملت العينة 107 من رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية، منهم 55 من الأردن و52 من اليمن. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وجرى تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، وتحليل التباين المتعدد. أظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية في كلا البلدين تواجه معوقات بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق إحصائية دالة لصالح الاتحادات الرياضية اليمنية. من

جهة أخرى، أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة في معوقات التخطيط الإستراتيجي بناءً على متغيرات الخبرة، المؤهل العلمي، أو نوع الاتحاد في كلا البلدين.

ويمكن تلخيص العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الإستراتيجي كما أوضحها السروي (2018) في عدم كفاية التزام الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي، والإحجام عن تكوين معلومات كاملة ودقيقة عن الشركة وبيئتها، والاعتقاد الخاطئ بأن تحديد الأهداف والغايات يكفي لتحقيقها، ولا يوجد وصف واضح للعمل المطلوب لتنفيذ التدابير أو ما إذا كان الدعم كافياً لتنفيذ التدابير، ولم يتم الاهتمام الكافي بتطوير خطة الإدارة، وسوء التخطيط مما أدى إلى إعداد الخطة بناءً على معلومات غير صحيحة ودون دراسات مناسبة ودون نقاط واضحة ومحددة لتقييم الأداء ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية، وإبلاغ الموظفين باخر المستجدات.

ومع وجود الأعداد الكبير من الكتب والابحاث والدراسات والمقالات والندوات التي تتحدث بأدق التفاصيل التي تكمل عملية التخطيط بالنجاح إلا انه يوجد العديد من الخطط الإستراتيجية تكون نهايتها الفشل.

هناك أربعة أسباب رئيسية وراء فشل الخطط الإستراتيجية (السروي، 2018):

1. عائق الرؤية : لا احد في المنظمة يفهم استنتاجات المنظمة.
2. عائق الموظفين : معظم الموظفين لهم اهداف ليس لها علاقة بالخطة الإستراتيجية.
3. عائق الموارد : فالموارد كالوقت والمال والكفاءات يتم توجيهها الي اعمال ليس لها علاقة بالإستراتيجية، وبعض الشركات لا تربط الموازنة بالإستراتيجية
4. عائق الإدارة : الإدارة لا تعطي وقتاً كافياً للإستراتيجية، فقليل من المديرين لديهم حوافز مرتبطة بالإستراتيجية، وكثير من المديرين التنفيذيين يعطون وقتاً قليلاً لمناقشة الإستراتيجية (ساعة كل شهر).

فترات التخطيط الإستراتيجي:

يشير التخطيط الإستراتيجي إلى وضع خطط طويلة المدى تعالج الفرص والتهديدات الخارجية بناءً على نقاط القوة والضعف في المنظمة، والتي تعتبر أساس السياسة الأسرية (Wheelen & Hunger, 2004)

ويمكن سرد أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد

وبالنظر إلى المخاطر المتزايدة التي تواجهها الشركة ككل والعبء التنافسي المتزايد الناتج عن التطوير المستمر، فمن المهم الاستعداد بشكل صحيح لمستقبل الشركة وتطوير رؤية جيدة لما يجب القيام به للتغلب على المشاكل. ونهدف إلى تصميم مستقبل أفضل لهم من خلال التغلب على العقبات والمخاطر التي قد تواجهها، و يجب أن تكون هناك مرحلة إعداد تتضمن التخطيط الإستراتيجي، كما ذكرها السروي (2018) عدة خطوات هي :-

أولاً: التحليل الإستراتيجي:

يعتمد التخطيط على تحليل شامل ومنهجي للوضع الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات المتوقعة في أنشطة المنظمة من ناحية، ومن ناحية أخرى نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة (السلمي، 2000).

ويتضمن التحليل الإستراتيجي بعدين هما:

- تحليل البيئة الخارجية:

إن دراسة وتحليل البيئة الخارجية أمر ضروري وهام في اختيار الإستراتيجية الصحيحة لاختيار الفرص المتاحة للمنظمة ومعرفة الظروف المحيطة بها في مكان معين وفي وقت معين. والاستفادة من هذه الفرص لتحقيق أهدافها، والتعرف على التهديدات وعوامل الخطر أو المخاطر السلبية على المنظمة بسبب دخول المنافسين، أو التغيرات اللحظية والمستقبلية، وتتمثل العوامل الخارجية بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية، والسياسية، والثقافية، والديموجرافية (الدوري، 2005).

- تحليل البيئة الداخلية:

التحليل الداخلي يعني النظر داخل المنظمة لتحديد مستوى أدائها ونقاط القوة والضعف فيها (إديس و المرسي، 2002).

تقوم المنظمات بالاهتمام بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية، والغرض الرئيسي هو إظهار نقاط القوة والضعف لكل عامل داخلي، وذلك باستخدام نتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ القرارات المفيدة واختيار البدائل الأنسب لها، وتشمل العوامل الرئيسية عند تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل الثقافية (المغربي، 1999).

وتتضمن البيئة الداخلية كل من:

- **الهيكل التنظيمي (Structure):** ويتضمن الاتصالات الإدارية ومجموعة من التسلسل القيادي و التعليمات المحددة في التصميم.

- **الثقافة التنظيمية (Culture):** وتشتمل على مجموعة القيم والاعراف والمفاهيم والمعتقدات التي يتشارك بها أفراد المنظمة.

- **الموارد (Resources):** وتتضمن الأصول المادية للمنظمة من (أموال، وممتلكات، ومعدات، ومباني) والبشرية من (مهارات فردية وجماعية، وقدرات وكفاءة العاملين).

ويمكن تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال أداة تحليل SWOT، أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وأوضح السروي (2018) مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ أداة SWOT في التحليل، حيث بين نقاط القوة بما تشمله من موارد بشرية مؤهلة، و موقف تنافسي جيد، و جودة المنتجات، و موارد مالية متوفرة ومتاحة، و تميز خدمات ما بعد البيع، أما نقاط الضعف فتشمل نقص الموهبة والخبرة الفنية والإدارية، و

ضعف الموقف التنافسي، و نسبة نجاح منخفضة في تنفيذ الخطة، و قلة الموارد المالية، و ضعف خدمات ما بعد البيع، كما أوضح الفرص والتي تشمل وجود اسواق جديدة، و زيادة الطلب على المنتجات المتشابهة، و خدمة قطاع سوقي معين غير مخدوم من قبل المنافسين، و امكانية الاستثمار في تلك الأسواق، أما التهديدات فتشمل احتمالية دخول منافسين جدد، و زيادة الضغوط التنافسية، و وجود وزيادة مبيعات المنتجات البديلة، و تغير القوانين والتشريعات.

ويمكن تقييم أسباب تحليل الأنشطة المخططة بشكل أفضل على مستوى اللجنة الأولمبية، حيث تتضمن أمثلة المؤسسات التي تحتاج إلى تخطيط أفضل الإجراءات ذات الأولوية مثل:

1- عوامل القوة (Strengths):

- الأعضاء المؤهلون.
- الاستمرار في تحسين البنية التحتية.
- إضافة برامج وأنشطة جديدة في كل مستوى.
- المنافسة والاعتراف.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات.
- الرغبة في المشاركة والتميز على المستوى الإقليمي والعالمية.
- المناخ المناسب.
- الرغبة في التقدم.
- التقدم في تطور الأفكار الأخلاقية والتطور الفكري و الإنتماء.

2- عوامل الضعف (Weaknesses):

- مشاكل مالية ونقص التمويل.

- مشاكل الطقس وسوء الخدمة.
- قلة الأنشطة التسويقية والإعلانية والترويجية
- قلة البرامج التوجيهية.
- محدودية التعاون مع مختلف الأطراف.
- التقليد في التخطيط والتنسيق والعمل.
- ضعف في الاتصال والتواصل الخارجي والداخلي.
- ثقافة المجتمع المدني من عادات وتقاليد بحيث يقيد المشاركة.
- الوضع السياسي ومعوقات العمل.
- المحسوبية و الواسطة.

3- الفرص (Opportunities):

- النمو السكاني.
- الطلب على الرياضة يتزايد باستمرار.
- المنافسة في المجتمع وتنمية البيئة.
- التعاون الخارجي والدعم النفسي.

4- المخاطر والتحديات (Threats):

- إتلاف أو إغلاق المنشآت الرياضية، وتضييق الوصول إليها.
- صعوبة التنقل داخلياً وخارجياً.
- برامج تنافسية ضعيفة.

- ضعف التواصل والإختلاط بين المؤسسات الرياضية.

- التطور العالمي والمساعدات والدعم الخارجي.

- موارد محدودة وبيئة تنافسية محدودة.

- انخفاض سوق العمل والضغط الخارجية.

- الضعف السياسي.

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق، بما في ذلك النسب المالية، ومقاييس الأداء، والمقارنات السابقة، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير أنواع مختلفة من الدراسات الاستقصائية واستخدامها لتقييم العوامل الداخلية مثل نفسية الموظف والأداء وفعالية التسويق وولاء المستهلك (العارف، 2002).

يُعد التحليل البيئي عملية تقييم وجمع البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال مراقبة البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحويلها إلى المديرين الاستراتيجيين للمنظمة وتحديد أهم العوامل التي ستحدد مستقبل المنظمة، غالبًا ما تقوم المنظمة بتحليل وتطبيق المعلومات المطلوبة في عملية التحليل الاستراتيجي وتصنيفها إلى:

1- **البيانات التاريخية:** وهي تحكي عن القيم الماضية للحدث وكيف زادت أو نقصت أو استقرت.

2- **البيانات الحالية:** تصف معالم المبنى في حالته الحالية، وهذه معلومات قيمة وفعاليتها في التخطيط تعتمد على سرعة وصولها إلى الإدارة.

3- **البيانات المستقبلية:** هي التنبؤ بالأشياء التي قد تحدث في المستقبل بناء على المقارنة والتنبؤ الذي تجريه الإدارة وتشكل بشكل عام أساس التخطيط (السلمي، 2000).

ثانياً: تحديد نوع الخطة الإستراتيجية:

توجد عدة أنواع للخطة الإستراتيجية كما أوضحها السروي (2018) من حيث الفترة الزمنية التي سيتم تنفيذها بها، وتشتمل الأنواع الآتية:

1- التخطيط طويل الأجل:

يشمل فترة زمنية طويلة وتُعاذل (5) سنوات فأكثر، ويمكن أن تكون من (10-25) سنة، بحسب حاجة المنظمة واهدافها ورؤيتها.

2- التخطيط متوسط الأجل:

يشمل فترة متوسطة من الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقل عن خمس سنوات. ويلاحظ أنها فترة لاهي بالقصيرة ولاهي بالطويلة وفي ضوء نتائجها يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بعيدة المدى.

3- التخطيط قصير الأجل:

يشمل فترة زمنية قصيرة، وتكون أقل من سنة مثل الأيام والأسابيع والشهور، وهذه جزء من الخطة المتوسطة الأجل، ومن الأمثلة على ذلك، الخطة المالية المتمثلة في الميزانية، والخطة السنوية.

ثالثاً: صياغة الإستراتيجية:

يبدأ التخطيط الإستراتيجي بصياغة الإستراتيجية من خلال تحديد المنهج العملي، الذي يؤدي إلى تحليل المهام العملية، واختيار الاستراتيجيات، الذي يعتمد بشكل أساسي على نتائج تحليل مصفوفة (SWOT) الدوري (2005)، ويساعد وجود الاستراتيجيات على تلبية التوقعات ويضمن أن القرارات التي يتم اتخاذها كل يوم تصب في مصلحة المنظمة على المدى الطويل.

وللتخطيط ووضع الإستراتيجية وصياغتها، يجب اتخاذ قرارات بشأن ما يجب فعله بعد ذلك كما أوضحها السروي (2018) كما يلي:

- تحديد فلسفة المنظمة وهدفها ورسالتها.

- تحديد أهداف طويلة المدى لتحقيق المهمة.

- اختيار الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

رابعاً: وضع الخطط الإستراتيجية:

والخطة الإستراتيجية هي خطة تطوير طويلة المدى تحدد فكرة تأسيس الشركة، والأهداف التي تريد تحقيقها، والإطار الزمني المطلوب لتحقيق هذه الأهداف. يعتبر من المهم مساعدة الحكومة في الإجابة على العديد من الأسئلة والوصول إلى القرارات المناسبة في العديد من المجالات مثل تحديد الخدمات التي سيتم تقديمها بعد الموافقة على خطة العمل، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل، والمعرفة الفكرية، والأساليب المستخدمة، والموظفين المطلوبين وإحتياجاتهم، وغير ذلك (السروي، 2018).

الخطة الإستراتيجية للمؤسسة تمر في ثلاث مراحل هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المنظمة :

تُعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي تريد أن تذهب إليها، والمكانة السوقية التي تريد تحقيقها، وأنواع المواهب والقدرات التي تخطط لتطويرها" (المرسي وآخرون، 2002).

وعند التخطيط للرؤية وصياغتها، من الضروري استخدام المنطق والنظر في الاحتمالات طويلة المدى، حيث توفر الرؤية إطاراً شاملاً لفلسفة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، كما أنها مهمة لتحسين الأداء التنظيمي والفعالية لأنها تحفز الجميع على العمل لتحقيق نفس الهدف (أبو الروس، 2004).

ويضيف المرسي، وآخرون (2002) أن هناك ثلاثة أشياء مختلفة يجب مراعاتها عند تحديد رؤية المنظمة وهي: تحديد المكان الذي تعمل فيه المنظمة حالياً، تحديد اتجاهها المستقبلي وتقديمه بطريقة واضحة وجذابة،

إيصال الرؤية بأفضل صورة إلى المهتمون، ويتم تعريف رسالة المنظمة على أنها "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والرسالة تحدد الغرض من أنشطة المنظمة".

وورد ذكر الرسالة كلفظ ومعنى في القرآن الكريم (226) مرة، وهذا يدل على عمق جوهرها في تحديد الغايات الرئيسي ، وتحديد طبيعة ومجال المؤسسة، ورغبتها في الاستجابة لاحتياجات المجتمع، وفي إثبات إمكانيتها في توسيع وتطوير أنشطتها وتقديمها.

ويكمن الفرق بين الرؤية والرسالة في أهتمام الرؤية في الحلم المستقبلي والرؤية الذهنية المراد تحقيقها بالإضافة إلى إمكانية إستخدامها في تعديل وتحفيز سلوك الفرد. أما الرسالة فتحدد سبب وجود المنظمة ومن هي ؟ وما تقدم؟ وكيف؟ ومتى؟ واين؟ ولمن؟، بالإضافة إلى تحديد هوية المنظمة .

ب- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف:

تعتبر الأهداف والغايات الإستراتيجية جزءاً هاماً من عملية التخطيط، حيث أنها تحدد المستوى العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتساعد على تغيير اتجاهها وأهدافها في المجالات المرغوبة، وتحديد أولوياتها ومفاهيمها بحيث تشير إلى النتائج النهائية للمنظمة، وهي تتعلق بتعريف الهدف، وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وترتكز هذه الأهداف على أساس مهمة المنظمة (المركسي وآخرون، (2002)). في حين يقوم مفهوم الأهداف بتسليط الضوء على النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها و على تحويل رسالتها إلى واقع عملي.

المرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية

يمكن تعريف تنفيذ الإستراتيجية على أنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تفرض متطلبات على الإستراتيجية المختارة" (الدوري، 2005).

ويرى السروي (2018) إن تنفيذ الإستراتيجية يشير بوضوح إلى مشكلة صعبة للغاية، لأن عملية حل هذه المشكلة وتحويلها إلى مراحل ناجحة تظهر بوضوح الجهود التي بذلت سابقاً، لأن فشل الإدارة في تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على هذه الخطوة. لكن هذا أكثر من مجرد فشل في إدارة الإستراتيجية بشكل عام،

ومهما كانت الإدارة، فلا معنى لها إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح ونقلها إلى مرحلة التنفيذ بأفضل صورة ممكنة.

يرتبط تنفيذ الإستراتيجية بالعديد من العوامل المهمة مثل الهيكل التنظيمي وطرق التنفيذ المستخدمة وتوافر الموارد المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية.

تشمل التدابير التي يتعين تنفيذها لزيادة فعالية خطة الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

1- تحديد الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الأهداف العامة والغايات والأهداف طويلة المدى من قبل الإدارة العليا، يتم الإعلان عن هذه الأهداف وإبلاغ الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بوضع خطط العمل. وهذا يتطلب إيجاد أهداف قصيرة المدى لترجمة الأهداف العامة إلى أفعال ملموسة، ويعرف الهدف قصير المدى على أنه "نتائج وأهداف من المتوقع أن يتم تحقيقها في أقل من عام وستسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى" (غنيم، 2005).

2- تحديد البرامج التنفيذية:

تحدد البرامج من خلال خطة تنفيذ مخططة تتضمن قائمة بالأنشطة التي يتعين القيام بها لتحقيق هدف محدد، وينتهي البرنامج الذي يعد خطة مؤقتة عند الوصول إلى الهدف (الدوري، 2005).

3- تحديد الموازنات المالية:

تعتبر الميزانية خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، والتي تعتمد على الأهداف المراد تحقيقها، ويتم شرح كيفية الحصول على الموارد اللازمة وتوزيعها بطرق مختلفة (الدوري، 2005).

المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الإستراتيجية

تعد عملية المراقبة وتقييم الإستراتيجية جزءاً مهماً من خطة الإدارة الإستراتيجية، لا يهدف التدقيق في المقام الأول إلى اكتشاف الأخطاء أو السيطرة عليها، بل يهدف إلى التحقق من دقة الأفكار ودقة التخطيط وأفضل أسلوب للممارسة، ومراقبة جودة مفهوم البناء، وضمان جودة خطة العمل، والتأكد من جودة التنفيذ الفعلي والتنسيق مع الخطة المستهدفة (المركسي وآخرون، 2002).

بالإضافة إلى خضوع جميع الإستراتيجيات للتدابير وللتقييم، للاستجابة للتغيرات في البيئة داخلها وخارجها ولتقييم الأفكار الموجودة في البرنامج، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من أجل تنفيذ التدابير وبالتالي اكتشاف الانحرافات في تصميم التدابير أو تنفيذها (المركسي وآخرون، 2002).

المرحلة الرابعة: إصدار الحكم

ما يميز الأعمال والأنشطة والبرامج التنفيذية التي تمارسها المنظمة هو كونها محددة ومصممة بشكل جيد وسهلة القياس من خلال تحويلها إلى حكم كمي ووصفي، مع سهولة التفسير حتى تتمكن هيئات التقييم من إصدار أحكام بدرجة عالية من العدالة والحياد، مما يؤدي إلى نتيجة تفيد المنظمة أثناء بناء برنامج المستقبل (السروي، 2018).

قام قرابة (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليلي البيئي الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والمتابعة) في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى بأبعاده (البعد المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو، البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية) من وجهة نظر إدارات الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية ومسيري الاتحاديات الرياضية الوطنية، اعتماداً على آلية المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى نموذجاً للدراسة الميدانية، كما هدفت إلى معرفة مدى الإدراك للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده والوعي بأهميته لدى كل من الجهات الرسمية القائمة على شؤون قطاع الشباب و الرياضة، والمشرفين على الاتحادات الرياضية الوطنية، إضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي و أداء المنشآت الرياضية الكبرى بأبعاده مجتمعة، كما هدفت من جهة أخرى إلى الكشف عن وجود فروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لمفهوم وأهمية التخطيط

الإستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة اتحاديات)، و وجود فروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي تعزى لجهة انتسابها (وزارة اتحاديات)، و وجود فروق في تقدير أفراد العينة لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى تعزى لجهة انتسابها (وزارة اتحاديات).

تشكل عينة الدراسة من صنفين من الأفراد:

- منتسبي الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة من مديرين مركزيين ومدراء فرعيين ورؤساء مكاتب وموظفين

- منتسبي الهيئات المنتخبة للاتحاديات الرياضية الوطنية - ذات العلاقة بالمنشآت الرياضية الكبرى - من أعضاء المكاتب الفدرالية وأعضاء الجمعيات العامة

و قد تم اختيارها بطريقة العينة العرضية، حيث بلغ عددها (75) فرداً.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداتين لجمع البيانات تمثلت الأولى في المقابلة، أما الأداة الثانية فتمثلت في استبيان تم اعداده من طرف الباحث وقد تم التحقق من خصائصه السيكومترية من ثبات وصدق مما يجعلها أداة مقننة وصالحة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، الاتجاه الاستراتيجي، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة عليها ومتابعتها) له دور في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى وخلصت أيضا إلى وجود علاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأداء المنشآت الرياضية الكبرى، وأظهرت علاقة طردية متوسطة لكل من الأبعاد التالية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي والرقابة والمتابعة، في حين أظهرت علاقة طردية ضعيفة فيما يتعلق ببعد تنفيذ الإستراتيجية، كما خلصت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تقديرها لمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي، و في تقديرها لأبعاد التخطيط الإستراتيجي، وفي تقديرها لأبعاد أداء المنشآت الرياضية الكبرى تعزى لجهة انتسابها (الإدارة المركزية للوزارة-الاتحاديات الرياضية الوطنية).

الأداء الإداري

الإدارة:

عرف أبو نصر (2008) الإدارة لغوياً: من الفعل يدبر بمعنى يدبر ويوظف ويشغل ويستخدم ويراقب ويقتصد ويوجه ويرشد ويقيم، وهذا ما تعنيه الإدارة، وهو يوضح بعض أدوار المدير.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تعريف الإدارة بما يلي:

- يرى فريدريك تايلور (Fredrick, 1919) أحد الرواد الأوائل في تأسيس الإدارة العلمية الحديثة أن الإدارة هي تحديد دقيق لنوع العمل الذي يتعين على الأشخاص القيام به والتأكد من قيامهم بذلك بالطريقة الأكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة.

- ويقول هنري فايول (Fayol, 1949) إن معنى أن تدير هو أن تعمل على التنبأ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة، والمراجعة، والقدرة على مواجهه الإشكاليات والعقبات.

تشير الإدارة الرياضية إلى تطبيق العلوم على تخطيط وتدريب السلوك البشري من خلال محاولة الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأداء الرياضي والإنجاز (عبد الحق و رفعت، 2010).

الأداء الإداري:

حيث يمكن تعريف الأداء الإداري بأنه: " التواصل الفعال بين الموظفين ومديريهم لتلبية التوقعات وفهم المهام الرئيسية التي من المتوقع أن يؤديها الموظفون، وتعلم كيفية الحفاظ على الأداء الحالي وتحسينه، بالإضافة إلى تحديد عوائق الأداء وكيفية التغلب عليها" (باكال و يونس، 2002).

كما يعرف عقيلي (1996) الأداء الإداري بأنه المقدرة على القيام بعمل بكفاءة وفعالية وبمستوى معين.

وعرّف علي (2007) الأداء الإداري بأنه مجموعة السلوكيات والمهام والمتطلبات الإدارية التي تدل على قيام الفرد بمسؤولياته وواجباته على أكمل وجه، ومن هذه الواجبات فاعلية الأداء وجودة العمل وحسن التنفيذ والخبرة العملية، والقدرة على التواصل والتعاون الفعال مع الموظفين والامتثال لتشريعات وقوانين العمل، حيث يمكن من خلاله تقييم أداء الموظفين بصورة رسمية وتعديل الخصائص السلوكية لهم.

يرى الباحث على ضوء ما سبق إن نجاح المنظمات وزيادة فاعليتها مرتبط بتطوير مجموع الأداء الكلي لها، ونظرًا لأن طبيعة الأداء الإداري للعاملين بالمنظمة يرتبط بمقدرتها على إدارة هذا الأداء، من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع الاسس والمقاييس الواضحة والمقبولة هدفًا يحاول الجميع الوصول إليه (هلال، 1996).

عمليات إدارة الأداء:

تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بإدارة الأداء؛ لتحقيق العمليات التالية:

أ- **تخطيط الأداء:** ويعني تعرف مسؤوليات الوظيفة وتوقعات العمل، وكذلك وضع الأهداف والتوقعات.

ب **التوجيه:** ويتضمن تقديم التغذية الراجعة ومساندة تطوير الأداء.

ج - **تقييم الأداء:** وتعني تقديم المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين.

د - **تنمية المسار الوظيفي:** وتشمل التخطيط لمهام وظيفية مصممة للحصول على خبرات.

هـ - **تطوير المهام الوظيفية:** وتنمية علاقات التلمذة المهنية

كما تتضمن إدارة الأداء : تحليل كفاءة الأداء للعاملين بالمنظمة والتعامل مع خصائص العمل من خلال إعادة تحليل العمل، بالإضافة إلى تعديل الواجبات والمسؤوليات ومنح الصلاحية وتعديل قواعد العمل (السلمي، 2001).

وأوضح السلمي (2001) أن إدارة الأداء تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بما يحقق إنتاجية أعلى ورضاً أكبر للعاملين، فإن تحقيق ذلك يعتمد على عدة أمور، هي:

- فهم العوامل والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته.
- التعرف على الأساليب والأدوات التي تستخدم للتأثير في تلك العوامل بحيث يتحسن مستوى الأداء.
- الاستخدام الجيد لتلك الأساليب والأدوات.

وعليه فإن فهم هذه المحددات، وطبيعة العلاقات القائمة بينها تعد خطوة جوهرية وفعالة في إطار بناء نظام فعال؛ لإدارة الأداء، وذلك لتنمية المهارات الإدارية للعاملين بما يعود بالنفع على المنظمة وعلى العاملين أنفسهم، وإمكانية الوصول إلى التفوق في إدارة الأداء، فإن هذا يتطلب أن يكون العاملون قادرين على التعلم والنمو، مما يساعدهم على الإلمام بالمجالات المختلفة والمتنوعة المرتبطة بالعمل، وعلى إبراز سماتهم الإيجابية، وتحسين أدائهم، مع توفير المعلومات المفيدة للمنظمة (شوارترز، 2001).

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن الوظائف الإدارية في منظمة ما تشكل الأداء الإداري لها، حيث تتضمن تلك الوظائف المسؤوليات المنوطة بالأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية مختلفة ويتم ترجمتها إلى أنشطة وممارسات تعمل على تسيير العمل الإداري بالمنظمة وتحقيق أهدافها (الزيات، 2010).

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الفعال للوظائف الإدارية لا يمكن الحصول عليه بطريقة عشوائية، وذلك لإتصاله بشكل مباشر بثلاثة عوامل هي: مستوى المهارة للعاملين، والدوافع الإدارية، والمناخ التنظيمي فالأداء الإداري متغير تابع يعتمد على تلك العوامل بما يساعد على توفير بيئة تنظيمية فعالة والتي من شأنها أن تعزز هذا الأداء وتدعمه (الشنواني، 1997).

جوانب الأداء الإداري :

هناك اهتمام لدى المؤسسات بالمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال، وتقويم الأداء كجوانب للعمل الإداري، و إن ذلك يفرض عرض واقع أداء تلك الجوانب كما يلي:

1- المشاركة في صنع وإتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم جزء من عملية الإدارة، مما دفع الكثيرين إلى تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار، ومكمل لأي قرار هي المعلومات المتوفرة عن المشكلة من حيث أسبابها وشروطها وحدودها وكذلك الحلول الممكنة والحلول المتوقعة لكل عملية، كما يجب على متخذ القرار تقديم المعلومات والملاحظات حول تنفيذ القرار ومراجعة النتائج المترتبة عليه، وتشمل عملية اتخاذ القرار جميع مراحل القرار، بدءاً من تحديد المشكلة وتحليل أسبابها وتحديد متغيراتها، بما في ذلك جمع المعلومات من المصادر وتقييم الحلول الممكنة وإنشاء النماذج أو إعداد الحلول والمقارنة بينها، ومن ثم يقومون باختيار البدائل الجيدة أو المناسبة لاتخاذ القرار وتنفيذه، ونظراً للطبيعة المعقدة لمشكلة العمل، يحتاج صانع القرار إلى معلومات كافية حول المشكلة التي تواجهه (التكريتي، 2003).

2- تفويض السلطة:

يؤدي تفويض السلطة إلى تربية كوادر قيادية يمكنها أن تحسن وتطور من مستوى أداء العاملين بها، كما يشكل تفويض السلطة جانباً مهماً يساعد المدير على توزيع بعض المسؤوليات المنوطة به حتى يتسنى له التفرغ للمهام الأكثر أهمية الأمر الذي يزيد من فاعلية الأداء الإداري (الزيات، 2010).

كما اعتبر حمدان (2005) أن السلطة دعامة أساسية لممارسة العملية الإدارية، الأمر الذي يحتم ضرورة توضيحها، وبيان المركز الأعلى الذي يملكها، ويستطيع عن طريقها أن ينسق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تحت إشرافه، وكذلك الخط الذي تتسبب من خلاله، ولذلك ينظر إلى السلطة على أنها القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم.

3- الاتصال:

يقصد بالاتصالات الإدارية بأنها عملية تبادل ونقل المعلومات بين أقسام المنظمة المختلفة والعاملين بها، لكي يكون الهدف موحد المفاهيم متفق عليها (حسن، 1998).

ويعرف حريزي (2000) الاتصال بأنه " عملية نقل وتبادل للأفكار ومشاركة المعلومات و الخبرات بين افراد المنظمة ليتم إنجاز وتحقيق أهدافه الموضوعية، لذا فإن الاتصال يركز على أمرين هامين هما :

1. نقل المعلومات والأفكار .

2. تحقيق الأهداف .

4- تقويم الأداء :

يمثل نظام تقويم الأداء للقادة أحد الركائز الأساسية في تطوير أدائهم الإداري وبالتالي تحسين الجوانب التوعوية للعمل ككل وتحقيق فاعليتها وكفاءتها (مقابلة، 2002).

كما وترى عبد المنعم (2000) أن التقويم يمثل جزءاً من العملية ومقوماً أساسياً من مقوماتها، وأنه يواكبه في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف، والتغيرات السلوكية المطلوب تغييرها.

وعلى القائد الإداري أن لا يكتفي يتفهم مدخلات النظام وحاجاته وأهدافه وغاياته كما أوضح السلامي (2003) بل إن عليه ممارسة عملية استبصار لكيفية توظيف وتعديل هذه الأمور كلاً ضمن عملية إبداعية مستمرة، تعود على النظام الإداري بالفائدة المتمثلة في تحقيق الأهداف المنشودة. يعرف التقويم بأنه " عملية تطوير قدرات الموظفين وزيادة مدى إسهامهم في القيام بواجباتهم، كما يقيم سلوك الشخص حسب أدائه في العمل".

قامت عبده (2015) بدراسة هدفت التعرف الى تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (172) فرداً من العاملين بديوان عام مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة

الشرقية، وفروع الشباب بالمراكز الإدارية علي مستوى المحافظة، مراكز شباب المدن، والأندية الرياضية، واستخدمت الباحثة المقابلة الشخصية، تحليل الوثائق والسجلات الإستبيان كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة يتم التركيز علي العميل بدرجة متوسطة إجراءات تقديم الخدمة تتم بطريقة روتينية، عمليات تدريب العاملين روتينية ولا يتم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي للعمل، عدم وجود نظام معلومات دقيق داخل المديرية، ووسائل الإتصال والحاسبات الآلية غير كافية عدم الرضا الوظيفي لدي العديد من العاملين لعدم وجود تحفيز مرضي للعاملين.

نظام إدارة الأداء (PMS):

قام بيتر، ريد (Reed, 1992) بإبتكار وسيلة فعال لإدارة الأداء (PMS) عن طريق دمج كل من الأدوات والتدخلات المختلفة داخل المنظمة، بحيث تشمل:

1. التخطيط الإستراتيجي.
2. تحديد الأهداف والأولويات والقيم التنظيمية، ويتم توضيحها من خلال الرؤية والرسالة.
3. أهداف واضحة وواقعية ومتفق عليها يمكن قياسها وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة .
4. اعتماد مقاييس متفق عليها، ومناسبة للأداء ومتفقة مع القوانين والانظمة وتعليمات المنظمة، بحيث تناسب مع العاملين، وطبيعة العمل.
5. تقييم فرق الإدارة أو الأقسام وفق أفضل المعايير المقبولة ورصد وتقييم التحسين المستمر.
6. تقييم الأداء ومراجعتة والتعديل عليه.
7. وضع خطط للتنمية الشخصية.
8. إعتناء بعض الأنشطة للتعلم والتنمية والتطور.

9. يمكن ربط الحوافز المختلفة بالأداء والميزانية (وربما باستخدام مستوى أعلى من السيطرة على الوحدات أو الإدارات أو وحدات الأعمال)، ويمكن ربطها بتعويضات الأشخاص الذين يساهمون في تحقيق الأهداف، وتحسين الإنتاجية أو تقديم أفضل الخدمات وبكفاءة.

وفي بناءً ما سبق يمكن اختيار أربعة عناصر رئيسية لإدارة الأداء هي:

1. تخطيط الأداء.

2. تنظيم الأداء.

3. توجيه الأداء.

4. تقييم الأداء.

التي قام بشرحها هلال (1996) كالتالي:

1- تخطيط الأداء:

يقصد به تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد الأنشطة المستقبلية لتحقيق هذه الأهداف من خلال ضوابط واضحة متفق عليها من خلال الإمكانيات المتوفرة والجهود المبذولة، مع العلم أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تبدأ بتحليل الأداء السابق والحالي واختيار المعارف والمهارات والقدرات الحقيقية والخفية التي تمتلكها حالياً وكيف يمكنك استخدامها في المستقبل، حيث يرسم التخطيط صورة للأداء المستقبلي لتحقيق الأهداف من خلال معايير واضحة متفق عليها من قبل جميع الأطراف بناءً على القدرات ونقاط القوة الحالية.

2- أجرى كل من السقا وحلمي (2023) دراسة تهدف إلى فحص تأثير تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في

تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات عبر المسح الشامل، وشملت عينة الدراسة 245 موظفاً من الفئة العليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، مع استجابة

بنسبة 91.84% حيث تم استرداد 225 استبانة من العدد الكلي. تم إعداد الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض، واستخدم الباحثان برنامج (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة. أظهرت النتائج أن تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي له تأثير إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني، كما أظهرت أن المؤسسات الحكومية تحدد أهدافاً واضحة وقابلة للقياس على كافة المستويات الإدارية، وتوفر مؤشرات أداء محددة لقياس نتائج عمل الموظفين في الوزارة. أوصى الباحثان بضرورة التركيز على تخطيط الأداء الوظيفي بشكل مستمر وعدم اقتصار الجهود على تقييم الأداء السنوي فقط، بالإضافة إلى ضرورة تحديث قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية لتكون أكثر توجهاً نحو النتائج، وتطوير دليل إرشادي شامل يمكن استخدامه لتنفيذ تخطيط الأداء الوظيفي بفعالية.

3- تنظيم الأداء:

لا يمكن تحقيق الهدف دون الحرص على اختيار الوسائل اللازمة لتحقيقه، حيث يعمل الفرد ضمن مجموعة العمل ومجموعة الإنتاج ويجب ألا يتعارض أو يتنافس أداءه مع الآخرين، والهدف من التنظيم للأداء هو معرفة المكان الذي سيشترك فيه الجميع وعدم التدخل في طريقة سير الآخرين.

يتطلب تنظيم الأداء هيكلًا تنظيميًا محددًا جيدًا حيث يمكن للمرء أن يحدد بوضوح موقعه على خريطة العمل بالإضافة إلى مسار العمل الرأسي والأفقي، وتعني أهمية تنظيم الأداء منع التداخل في الاختصاصات من خلال تحديد واضح للمسؤوليات الوظيفية للوظائف والمهام، وكذلك أساس إسناد المسؤوليات والمهام الوظيفية لأكثر من شخص.

ويجب على المديرين المسؤولين عن تنظيم الأداء في أي منظمة توفير نظام لتبادل المعلومات بين المديرين ومرؤوسيهم لمعرفة ما يحدث من خطأ في العمليات، وإتاحة الفرصة للعمل المنتظم من خلال نظام التواصل الكتابي والشفوي، وإتاحة الفرصة لتلقي ردود الفعل على الأنشطة بوتيرة مناسبة توفر فرصًا للتأمل الذاتي وتصحيح الأداء غير الصحيح.

أجرت الصبيحي (2019) دراسة هدفت إلى استكشاف دور التنظيم الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة (المديرين) في المؤسسات الحكومية الخدمية، وكيفية تطبيقه ومدى تأثيره على أدائهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مع تطبيق العينة العشوائية الاحتمالية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وتحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد على الدور الإيجابي للتنظيم في تحسين أداء ممارسي العلاقات العامة (المديرين). كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التنظيم وتحسين الأداء الوظيفي بناءً على متغيرات مثل النوع، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، في حين وجدت فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية في تأثير التنظيم على الأداء الوظيفي.

متطلبات تنظيم الأداء :

من المهم لنجاح تنظيم الأداء توافر هيكل وعلاقات إدارية واضحة، وضوابط وقواعد مقبولة وواضحة فيما يتعلق بالتحضير للعمل، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات من خلال التوصيف الوظيفي، وإنتقاء الجيد للأفراد ووظائفهم، و طرق الاتصال ونقل وتبادل المعلومات فيما يتعلق بالأداء بدرجة عالية من الكفاءة

4- توجيه الأداء :

المسؤوليات والمهام تحدد لكل شخص وتكتب على بطاقات معينة، ويتم تحديد موقع الشخص في الهيكل على بطاقة هيكل المؤسسة التي يعمل بها، ولكن تختلف كيفية إدراك الشخص لوظيفته وما تتحول إليه من حيث شكل وطبيعة العمل المتوقع منه.

ولذلك فهو يحتاج منذ بداية عمله وبشكل مستمر إلى الإرشاد والتوجيه من خلال وسائل مختلفة، مثل حضور الندوات، وتلقي التدريب على رأس العمل، وتصحيح الأخطاء من خلال التوجيه، وتوفير وسائل الاتصال الفعالة.

الغرض من توجيه الأداء هو مراقبة نتائج أداء الموظفين من خلال قياسها باستمرار وتزويدهم بالتعليمات اللازمة كوسيلة لإعطاء أو تقديم التغذية الراجعة من خلال قياس نتائج الأداء التي تمت مناقشتها معهم في نفس الوقت.

فمن أجل التأكد من أن عملية التوجيه تحقق نتائج جيدة، يجب تسجيل نتائج قياسات الأداء في فترات قصيرة ومحددة.

وإن عملية التوجيه تتضمن العمل على تبسيط العمليات والإجراءات لضمان الكفاءة ومنع المضاعفات. أجرت أحمد (2017) دراسة تهدف إلى استكشاف أثر التوجيه الإداري على أداء العاملين في مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، التاريخي، الإحصائي، ومنهج دراسة الحالة. شملت عينة ميسرة تمثلت في العاملين بالمصانع، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الإداري السليم داخل المنظمة وأداء العاملين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة وأداء العاملين، وكذلك بين الاتصال الفعال وأداء العاملين. وأكدت النتائج أن التوجيه الإداري له تأثير كبير في تحسين أداء العاملين، وأن الاتصال الإداري يعد وسيلة مهمة لنقل المعلومات والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين. أوصت الدراسة بضرورة اتباع التوجيه الإداري الفعال لما له من تأثير إيجابي على أداء العاملين، وأهمية تعزيز الاتصال الإداري داخل المنظمة لتحقيق هدف نقل المعلومات بفعالية وتوضيح الأهداف والسياسات والبرامج للمرؤوسين بما يتماشى مع أهداف المنشأة.

5- تقييم الأداء :

وتأتي عملية التقييم بعد عملية إدارة الأداء لتتمكن الإدارة من تحقيق النتائج المعتمدة في نهاية العام أو البرنامج، ويوفر النظام مستوى معيناً من الاتفاقية النهائية وبالتالي الموافقة على القرارات اللاحقة.

وتعد مرحلة تقييم الاداء من المراحل المهم لما تقدمه من مساعدة في معرفة التدريب الفعلي المطلوب الذي يساعد في تخطيط البرنامج التدريبي ليحل المشاكل في وظائف الموظفين، ومعرفة الاتجاهات الحقيقية

للموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، والحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بترقية ونقل الموظفين، وضمان المساواة والرضا بين الموظفين بسبب أدوارهم في مختلف مراحل إدارة الأداء، والسعي لتحسين أدائهم بدلاً من التذمر والشكوى من التقييمات غير الصحيحة لأدائهم.

أجرى ميمي والسويطي (2019) دراسة تهدف إلى التعرف على نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في ديوان الموظفين الفلسطيني. اعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة 88 مبحوثاً من العاملين في الديوان. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان كانت بدرجة متوسطة في معظم الجوانب، بما في ذلك الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم وملاءمة النظام مع عناصر الخطة الإستراتيجية. كما تبين أن الاستناد إلى نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، النقل، المكافآت، والحوافز، والأجور كانت بدرجة منخفضة، في حين كانت الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان مرتفعة جداً. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي على الأداء الكلي للعاملين. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة معالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية المتعلقة بشفافية عملية تقييم الأداء، وتحديد إنجازات الموظفين من خلال مؤشرات ومعايير واضحة يتم إدراجها في الإطار القانوني. كما أوصت الدراسة بربط التقييم بأهداف ومهام وظيفية واضحة، وتطوير آلية لربط نتائج التقييم بالقرارات المتعلقة بالترقية، النقل، المكافآت، الأجور، تنمية المسار الوظيفي، وتعديل المسمى الوظيفي. كما أكدت على ضرورة تحسين نماذج التقييم بشكل دوري، واستخدام بطاقة الوصف الوظيفي في عملية التقييم، وتوسيع أطراف عملية التقييم لتشمل تقييم النظراء والعمل على تطوير آلية للتقييم الذاتي للعاملين. أخيراً، أوصت الدراسة بضرورة تضمين تقييم الأداء لرأي متلقي الخدمة.

وقام تمتاز (2015) بدراسة هدفت التعرف الى تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية)، وتكونت عينة الدراسة

من (150) فرداً من أعضاء مجلس الإدارة مديري الأندية من (15) نادي رياضي تابع لوزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة توصل إلى تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة ويرتكز هذا التصور على المحاور التالية: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الأندية.

مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء :

تواجه إدارة الأداء بعض العقبات والصعوبات في تطبيقها وقام اللبدي (2015) بتوضيحها كالاتي:

1. ترتبط الصعوبة الأولى في استخدام نظام إدارة الأداء من خلال تعلقها بالشخص العامل واحتمال حدوث سوء فهم في الرؤية والرغبات والاتجاهات بين القادة والمرؤوسين، ولذلك فإن التحدي الذي يواجه الإدارة هو إيجاد نظام لإدارة الأداء يكون واضحاً ومقبولاً لدى الموظفين ويحقق في نفس الوقت أهداف الإدارة والموظفين.
2. الصعوبة الثانية في نظام إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين الأجزاء الأساسية للنظام: أهداف النظام، مبادئ النظام، والعمليات، حيث يتم التركيز بشكل كبير على الإدارة لأنه يتم تجاهل الأهداف الكامنة وراء اعتماد النظام، على سبيل المثال، تكامل النظام والتنفيذ الفعال لمفهوم الإدارة، ويتطلب الموقف وجود اتصال مستمر بين الأهداف ونتائج القياس.
3. الصعوبة الثالثة في نظام إدارة الأداء هي التعارض الطبيعي بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الموظف الذي يؤدي الوظيفة، وتركز متطلبات العمل عموماً على عدد العمليات وسرعتها، ومستوى الجودة المطلوبة، ومهارة العملية، أي التكنولوجيا المستخدمة، وفيما يتعلق بمتطلبات الموظف، فإن تركيز الموظف ينصب بشكل عام على السعي لتحقيق الأداء الجيد الذي يوفر له الوقت الكافي، مثل الرغبة في المزيد من وقت الفراغ وتقليل الضغط من المديرين، والتغلب على الأخطاء التي تعيق العمل، ويسعى الموظف في نسبة ثابتة من الاداء الموكل عليه.

قام إدريس (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء: دراسة تطبيقية على شركة الخليج لخدمات البترول والاستثمار المحدودة في الفترة ما بين (2003-2008) من خلال التعرف على المشاكل والمعوقات التي تؤثر على الأداء وتحديد الطرق التي تجد الحلول الممكنة بدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء، وإعتمد الباحث على المعلومات التي تم جمعها من الأفراد العاملين في مجال البترول في شركة هجليج بالخرطوم عن طريق الإستبيان والمقابلات الشخصية والملاحظة، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لضمان تحقيق أداء أفضل للشركة، مع تدريب العاملين لرفع مستوى الأداء.

قام كل من المدرع وآخرون (2019) بدراسة هدفت التعرف الى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمعوقات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية)، وتكونت عينة الدراسة من (203) عضو هيئة تدريس، وأستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الحوافز المعنوية خاصة للمتميزين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأقل المعوقات كانت قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية.

اللجنة الاولمبية الفلسطينية:

تعد اللجنة الأولمبية الوطنية منظمة إدارية، وهي السلطة الأولمبية والرياضية العليا في معظم الدول، وممثل الحركة الأولمبية والرياضية على مستوى الدولة، وتكتسب الوجود القانوني من خلال الاعتراف بالشخصية الاعتبارية لها من قبل المشرع، مع اقتران ذلك باعتراف اللجنة الأولمبية الدولية؛ حيث يستحيل تمثيلها للحركة الأولمبية في أي دولة، مالم تحظ بمثل هذا الاعتراف (نوح، 2023).

ويمكن تعريف اللجنة الولمبية: هي منظمة رياضية تتكون من اتحادات رياضية تقوم بإدارة الألعاب في البرنامج الأولمبي من أجل تنظيم الأنشطة الرياضية الأولمبية في الدولة. تعتبر اللجنة الأولمبية منظمة ذات مصلحة

عامة مستقلة وتتمتع بالشرعية، وتمثل الدولة في المنافسات العالمية والقارية والمنطقة لتنظيم الأنشطة الرياضية الأولمبية في البلاد. تعتبر اللجنة الأولمبية واحدة من منظمات المصلحة العامة المستقلة التي تتمتع بوضع قانوني وتمثل البلاد على المستويات العالمية والقاري والإقليمي في الألعاب الأولمبية (الأعرج، 2008).

تضم اللجنة الاولمبية خيرة الرياضيين لتمثيل فلسطين في المحافل الرياضية الدولية، على ان يكون لهم انتماءً وطنياً، ولديهم ثقافة رياضية واولمبية، وان يمتلكون المهارة التي تسمح لهم بالتنافس عالمياً.

قيم اللجنة الاولمبية الفلسطينية:

تحاول اللجنة الاولمبية ترسيخ القيم التي تسهم في رفع شأن فلسطين عالياً من خلال :

1. توثيق الأنتماء الوطني.
2. رفع مستوى الاحساس بالمسؤولية.
3. زيادة التميز والابداع والتطور.
4. التمسك بالشفافية والنزاهة وعدم التمييز
5. الالتزام بالقواني والاخلاق الاولمبية
6. التقدم عالمياً

كما تعمل اللجنة الاولمبية على النهوض بالرياضة الفلسطينية في الوطن والشتات وتطويرها وحمايتها، ورفع مستوى الاتحادات الرياضية ومكوناتها -الهيئة العامة والهيئة الإدارية والكوادر واللاعبين والفنيين- من خلال البرامج والأنشطة الإقليمية والخارجية، وترسيخ واقع الهيئة الوطنية الاحترافية، وتحقيق أهدافها التالية (هنا فلسطين، 2024).

أهداف اللجنة الاولمبية الفلسطينية:

تعزيز الرياضة بين ابناء الشعب الفلسطيني وتوسيع قاعدة ممارسي الرياضة:

- تعزيز الثقافة الرياضية والقيم الأولمبية في المجتمع الفلسطيني.

- زيادة المشاركة في الأنشطة الرياضية

- زيادة الاهتمام بالرياضة في المدارس و الجامعات

تطوير الرياضة الفلسطينية بشكل فعال:

- رفع مستوى الرياضيين الفلسطينيين وتطويرهم.

- إنشاء و إصلاح وتجهيز المنشآت الرياضية الفلسطينية.

- بناء قدرات الاتحادات الرياضية واللجنة الأولمبية الفلسطينية.

- تعزيز العلاقات مع المجتمع الرياضي الدولي.

حماية الرياضة الفلسطينية على المستوى الوطني والالتزام بالألعاب الأولمبية:

- صياغة القواعد و اللوائح الرياضية الوطنية .

- الامتثال للميثاق الأولمبي والتشريعات الوطنية .

- إنشاء المحاكم الرياضية .

- إنشاء المهام الإدارية في المنظمات الرياضية.

تنظيم المسابقات الرياضية و المنافسات الدولية:

- تنظيم المسابقات والأنشطة الرياضية المحلية .

- تنظيم المشاركة في الخارج .

- تنظيم المسابقات الدولية في فلسطين .

- تعزيز الشراكات في مجال الرياضة.

مصطلحات الدراسة

التخطيط الإستراتيجي: هو تحديد الصورة التي ترغب المنظمة في الحصول عليها على المدى الطويل، وبالتالي فهو يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، وهو مرتبط بمبادئ نشاطها، ويسعى إلى تبني السبل التي تقود إلى تحقيق هذه الرسالة (ذيب، 2018).

الأداء الإداري: هو قيام أفراد المنظمة بأظهار سلوكًا إداريًا وفقًا لمبادئ الإدارة من أجل أداء الأنشطة الإدارية بطريقة معقولة (هذا يعني العمل بأقل جهد ووقت وتكلفة)، (أبو النصر، 2008).

اللجنة الاولمبية الفلسطينية: هي إحدى المنظمات الأهلية الفلسطينية المستقلة، التي تختص بأدارة الأنشطة والمسابقات الرياضية، و تضم اتحادات الالعاب الرياضية الفلسطينية، وأحد أعضاء اللجنة الاولمبية الدولية، (إجرائي).

مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري ذات أهمية كبيرة، لما له من دور في فرز إستراتيجيات ناجحة تكفل للمؤسسة استمراريتها وتطورها لكن الجميع تقريبًا لا يعيرونه الأهمية التي يستحقها ويجدون ذلك صعباً ومجهداً، لأنه يجبرهم على مواجهة مستقبل لا يمكنهم إلا تخمينه، حيث أن اختيار الخطة الإستراتيجية يستلزم بالفعل اتخاذ قرارات تزيح الاحتمالات والخيارات المستقبلية قدر الامكان، فيخشى المسؤولون من أن الخطأ في اتخاذ هذه القرارات سيؤدي إلى فشل وضعف المؤسسة وبالتالي تراجعها على المستوى المحلي والعالمي.

و في ظل هذه المعوقات التي فرضت على المديرين في المنظمات برز التخطيط الإستراتيجي كفكرة وممارسة ليأخذ مكانة متقدمة في سياق التطورات التي يشهدها حقل الإدارة " يعتبر التخطيط بشكل عام مرحلة متقدمة في تطوير وتعديل عملية التخطيط، كما يشكل الأساس لتطوير الممارسات الإدارية" (بني حمدان و ادريس، 2007).

ومن خلال اطلاع وعمل الباحث في المجال الرياضي، وفي المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وتواصله الدائم مع دوائر اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية المنطوية ضمن منظومة اللجنة الأولمبية وكون أن اللجنة الأولمبية المظلة الرسمية للاتحادات الرياضية لاحظ الباحث أن هناك قصوراً في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعدم وضوح هذا المفهوم وعلاقتة بالأداء الإداري، في الوقت الذي لم يجد فيه الباحث على حد معرفته أيّاً من الدراسات حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية، فأرثأى الى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين سعياً منه لإبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي لما يعود بالفائدة على الأداء الإداري.

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة الحالية للأجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
3. ما العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الادارية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الادارية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى :

1. مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

2. مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
3. العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
4. الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الادارية.
5. الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة الادارية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تفردنا بدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء الإداري في اللجنة الاولمبية الفلسطينية، وفي مجال الدراسات المقارنة.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط و الإدارة ، ومن حداثة التخطيط الاستراتيجي لكونه اسلوباً ونهجاً حديثاً في الإدارة، حيث نقل فيه الدراسات المحلية وخاصة في المجال الرياضي، لذا فإن تناوله في دراسات وبحوث تبرزه وتنقله إلى حيز التطبيق، وتكسبه أهمية من خلال التعرف على مفاهيمه والسعي لممارسته حتى يتم إدراك الأثر المتوقع منه.
- تسهم هذه الدراسة في إمداد إثراء البحوث القائمة في حقل التخطيط والإدارة بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الرياضية بشكل خاص.
- تتجلى أهمية الموضوع قيد الدراسة - التخطيط الإستراتيجي - فيما يمثله كأسلوب ونهج إداري حديث جرى تطويره وتطبيقه على نطاق واسع باعتباره عاملاً مهماً من عوامل الاستقرار والثبات الداخلي والاتساق الخارجي للمنظمات مع المتغيرات البيئية المختلفة.

- المتوقع من نتائج الدراسة أن تَمُدَّ الموظفين والإداريين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية ومختلف المؤسسات الرياضية بتغذية راجعة حول واقع التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بالاداء الإداري، بما ينعكس على تحسين مستوى التخطيط والعمل لتحقيق الأهداف فيها.

الفصل الثاني

الطريقة والاجراءات

يتضمن الفصل الحالي العرض للمنهج المستخدم بالدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتا الدراسة وخصائصهما العلمية، ومتغيرات الدراسة واجراءاتها ومعالجاتها الاحصائية، وفي ما يلي التوضيح لذلك:

منهج الدراسة

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بإحدا أشكاله الأرتباطي والتحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة واهدافها.

مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية ويبلغ عددهم (50) موظفاً وموظفة وفق الكشوفات الرسمية للجنة الاولمبية الفلسطينية في العام (2023-2024م).

عينة الدراسة

اجريت الدراسة على عينة تكونت من (30) موظفاً وموظفة في اللجنة الاولمبية الفلسطينية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتمثل ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى متغيراتها المستقلة (ن = 30).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	18	60
	أنثى	12	40
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	17	56.7
	دراسات عليا	13	43.3
	المجموع	30	100%
الخبرة الإدارية	1- 5 سنوات	13	43.4
	من 6- 10 سنوات	7	23.3
	11 سنة فأكثر	10	33.3
المجموع	30	100%	

أداتا الدراسة

في ضوء اهداف الدراسة ولجمع البيانات تم استخدام اداتين للدراسة، حيث تقيس الأداة الأولى التخطيط الإستراتيجي، أما الأداة الثانية تقيس الأداء الإداري لدى العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية، وفيما يلي التوضيح لذلك:

أولاً: أداة التخطيط الإستراتيجي:

بعد الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة (الهاجري وآخرون، (2016)) ودراسة (مويهان، 2020)، قام الباحث بتصميم اداة لقياس التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية حيث تكونت الاداة بشكلها النهائي من (35) فقرة موزعة على (5) مجالات كما في الملحق رقم (2) وهي:

- مجال الرؤية والرسالة وعدد فقراته (6) (1- 6).

- مجال البيئة الداخلية للجنة الاولمبية وعدد فقراته (8) (7-14).

- مجال البيئة الخارجية للجنة الاولمبية وعدد فقراته (6) (15-20).

- مجال الاهداف وعدد فقراته (6) (21-26).

- مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية وعدد فقراته (9) (27-35).

وتتطلب الاستجابة على الفقرات (5) استجابات تتراوح ما بين (1-5) وفقاً لسلم ليكرت الخماسي وهي: (5) درجات اوافق بشدة، (4) درجات اوافق، (3) محايد، (2) درجة لا اوافق، درجة واحدة لا اوافق بشدة، للفقرات التي تم صياغتها في الاتجاه الايجابي وكانت معكوسة للفقرات السلبية.

ثانياً: أداة الأداء الاداري:

بعد الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الإداري مثل دراسة (عبده، 2015) ودراسة (الصبيحي، 2019)، قام الباحث بتصميم اداة لقياس التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية حيث تكونت الاداة بشكلها النهائي من (45) فقرة موزعة على (7) مجالات كما في الملحق رقم (2) وهي:

- مجال رضا المستفيدين وعدد فقراته (7) (1-7).

- مجال الهيكل التنظيمي وعدد فقراته (7) (8-14).

- مجال المسؤوليات والصلاحيات وعدد فقراته (6) (15-20).

- مجال والتعليم والتدريب وعدد فقراته (7) (21-27).

- مجال التركيز على العمل الجماعي وعدد فقراته (7) (28-34).

- مجال نظام المعلومات وعدد فقراته (6) (35-40).

- مجال توكيد الجودة وعدد فقراته (5) (41-45).

وتتطلب الاستجابة على الفقرات (5) استجابات تتراوح ما بين (1-5) وفقاً لسلم ليكرت الخماسي وهي: (5) درجات اوافق بشدة، (4) درجات اوافق، (3) محايد، (2) درجة لا اوافق، درجة واحدة لا اوافق بشدة، للفقرات التي تم صياغتها في الاتجاه الايجابي وكانت معكوسة للفقرات السلبية.

الخصائص العلمية لأداتي الدراسة:

أ- الصدق لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق أداتي الدراسة تم استخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في التربية الرياضية كما في الملحق رقم (3). وذلك للتأكد من جودة صياغة الفقرات والمجالات ووضوحها وجودة تمثيلها لموضوع الدراسة. وبعد التحكيم تم الأخذ بعين الاعتبار لآراء السادة المحكمين حول الأدوات وأجراء التعديلات المطلوبة، حيث تكونت أداة التخطيط الإستراتيجي بصورتها النهائية من (35) فقرة، أما أداة الأداء الإداري تكونت في شكلها النهائي من (45) فقر، وبالتالي تقيس الأدواتان ما وضعنا لأجله.

ب- ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، ونتائج الجدولين رقم (2، 3) يظهران ذلك.

جدول (2)

معاملات الثبات لأداة التخطيط الإستراتيجي.

مجمالات التخطيط الإستراتيجي	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
الرؤية والرسالة	6	0.86
البيئة الداخلية للاتحاد	8	0.87
البيئة الخارجية للاتحاد	6	0.85
الأهداف	6	0.84
الخطط والسياسات الإستراتيجية	9	0.91
الأداة ككل	35	0.93

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة التخطيط الإستراتيجي كانت (0.93)، وتراوح قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.84 - 0.91)، وهي قيم جيدة لتحقيق أغراض الدراسة.

جدول (3)

معاملات الثبات لأداة الأداء الإداري.

كرونياخ الفا	عدد الفقرات	مجالات الأداء الإداري
0.92	7	رضا المستفيدين
0.88	7	الهيكل التنظيمي
0.86	6	المسؤوليات والصلاحيات
0.89	7	التعليم والتدريب
0.90	7	التركيز على العمل الجماعي
0.87	6	نظام المعلومات
0.86	5	توكيد الجودة
0.95	45	الأداة ككل

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات لأداة الأداء الإداري كانت (0.95)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.86 - 0.92)، وهي قيم جيدة لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت متغيرات الدراسة على ما يلي:

أ- المتغيرات المستقلة وهي:

- متغير النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر، انثى).

- متغير المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

- متغير الخبرة الادارية وله ثلاثة فئات هي: (من 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

ب- المتغيرات التابعة:

تمثلت بدرجة استجابة افراد عينه الدراسة على فقرات ومجالات اداتي الدراسة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والاداء الاداري.

أجراءات الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري وتحديد عنوان ومشكلة الدراسة.
- تصميم اداتي الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة موجه الى اللجنة الاولمبية الفلسطينية كما في الملحق رقم (4)
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- التأكد من الخصائص العلمية لاداتي الدراسة باستخدام صدق المحكمين لتحديد الصدق، ومعادلة كرونباخ الفا للتأكد من الثبات للاداتين.
- تصميم الاداة الكترونياً وإرسالها الى عينه الدراسة المستهدفة، حيث كانت عدد الردود الصالحة للمعالجة الاحصائية (30) استجابة تمثل عينه الدراسة الحالية.
- تم ترميز البيانات ومعالجتها احصائياً باستخدام برنامج (SPSS).
- الوصول الى نتائج الدراسة ومناقشتها وبناءً عليها تم التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) من خلال تطبيق المعالجات الآتية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة لتحديد مستوى التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري، حيث تم تفسير النتائج وفق تصنيف المستويات المعتمد لسلم ليكرت الخماسي وهي: (1- 1.80) مستوى

منخفض جداً، (1.81 - 2.60) مستوى منخفض، (2.61 - 3.40) مستوى متوسط، (3.41 - 4.20) مستوى مرتفع، (4.21 - 5) مستوى مرتفع جداً.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من العلاقة بين مستوى التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء الإداري.

- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء الإداري تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي).

- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء الإداري تبعاً لمتغير (الخبرة الإدارية).

- معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من معامل الثبات لأداتي الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن الفصل الحالي على العرض لنتائج الدراسة وذلك بعد الإجابة عن تساؤلاتها، وفيما يلي التوضيح لذلك:

أولاً: نتائج التساؤل الأول وينص على:

ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللمستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي، ونتائج الجداول رقم (4- 8) تبين ذلك، والجدول رقم (9) يبين الخلاصة لنتائج التساؤل الأول.

1- مجال الرؤية والرسالة:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الرؤية والرسالة في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى التخطيط
1	تعكس رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية الصورة التي ترغب تحقيقها	3.70	0.92	مرتفع
2	تعبر رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية عن الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها	3.73	0.83	مرتفع
3	تتضمن رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية الاهداف الأنية والمستقبلية للجنة الاولمبية	3.70	0.70	مرتفع
4	ينقص اللجنة الاولمبية العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيتها ورسالتها	3.83	0.83	مرتفع
5	تضع اللجنة الاولمبية رؤيتها ورسالتها بحيث تراعي التطور العلمي والتكنولوجي للعبة	3.41	0.81	متوسط
6	تدعم رؤية اللجنة الاولمبية الإنجاز والتميز في الأداء	3.47	0.73	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال الرؤية والرسالة	3.64	0.54	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (الرؤية والرسالة) كان مرتفعاً على الفقرات (1- 6)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.41- 3.73). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الرؤية والرسالة كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.64).

2- مجال البيئة الداخلية للجنة الاولمبية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال البيئة الداخلية للجنة الاولمبية في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى التخطيط
7	تضع اللجنة الاولمبية خططها معتمدة على تحليل الموارد المالية المتاحة ولولويات الإنفاق	3.57	0.77	مرتفع
8	تراعي اللجنة الاولمبية الكوادر الإدارية والفنية وكفاءتها	3.33	0.80	متوسط
9	تدرس اللجنة الاولمبية المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها	3.67	0.61	مرتفع
10	تحصر اللجنة الاولمبية المشكلات والمعوقات الداخلية التي تواجهها	3.47	0.63	مرتفع
11	تضع اللجنة الاولمبية نظاما للحوافز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمدربين	3.33	0.84	متوسط
12	تقوم اللجنة الاولمبية بتقويم أداء عمل اللجان المختلفة	3.70	0.70	مرتفع
13	تراعي اللجنة الاولمبية احتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة	3.23	0.82	متوسط
14	تعفل اللجنة الاولمبية أسلوب البحث العلمي في تطوير خططها وأدائها	3.50	0.90	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال البيئة الداخلية للجنة الاولمبية	3.48	0.47	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (البيئة الداخلية للجنة الاولمبية) كان مرتفعاً على الفقرات (7، 9، 10، 12، 14)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47- 3.70)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (8، 11، 13)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (3.33، 3.33، 3.23). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال البيئة الداخلية للجنة الاولمبية كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.48).

3- مجال البيئة الخارجية للجنة الاولمبية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال البيئة الخارجية للجنة الاولمبية في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى التخطيط
15	تراعي اللجنة الاولمبية الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع	3.50	0.86	مرتفع
16	تأخذ اللجنة الاولمبية توقعات الجمهور الرياضي واحتياجات المجتمع بعين الاعتبار	3.30	0.84	متوسط
17	تؤمن اللجنة الاولمبية في دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته	3.70	0.75	مرتفع
18	تهتم اللجنة الاولمبية بعلاقتها مع الشركات الراعية والموولين	3.87	0.82	مرتفع
19	تراعي اللجنة الاولمبية التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية	3.73	0.74	مرتفع
20	تستأنس اللجنة الاولمبية بأراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي	3.37	0.85	متوسط
	المستوى الكلي لمجال البيئة الخارجية للجنة الاولمبية	3.58	0.59	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (البيئة الخارجية للجنة الاولمبية) كان مرتفعاً على الفقرات (15، 17، 18، 19)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.50- 3.87)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرتين (16،

(20)، حيث كانت متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.30، 3.37). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال البيئة الخارجية للجنة الاولمبية كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.58).

4- مجال الأهداف:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الأهداف في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى التخطيط
21	تتسجم أهداف اللجنة الاولمبية مع رؤيتها ورسالتها	3.77	0.73	مرتفع
22	تحدد اللجنة الاولمبية النتائج التي ترغب في الوصول اليها	3.67	0.61	مرتفع
23	تحدد اللجنة الاولمبية الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الاهداف	3.47	0.78	مرتفع
24	تختار اللجنة الاولمبية الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ	3.53	0.86	مرتفع
25	يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة	3.47	0.78	مرتفع
26	تتقص اللجنة الاولمبية آليات للرقابة والمتابعة	3.87	0.78	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال الأهداف	3.63	0.56	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (الأهداف) كان مرتفعاً على الفقرات (21- 26)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47- 3.87). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الأهداف كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.63).

5- مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الخطط والسياسات الإستراتيجية في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى التخطيط
27	تضع اللجنة الاولمبية خططها بناء على الرؤية للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع	3.90	0.96	مرتفع
28	لا تهتم اللجنة الاولمبية بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي يتم طرحها	3.80	0.76	مرتفع
29	تجد اللجنة الاولمبية الحلول الخاصة بالمشكلات ويقدم المقترحات المناسبة لحلها	3.27	0.95	متوسط
30	تستغل اللجنة الاولمبية الموارد المتاحة بفعالية.	3.47	0.73	مرتفع
31	تبحث اللجنة الاولمبية عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف	3.47	0.90	مرتفع
32	تضع اللجنة الاولمبية اهداف رئيسية واخرى فرعية	3.50	0.78	مرتفع
33	تضع اللجنة الاولمبية برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية	3.80	0.61	مرتفع
34	تعمل اللجنة الاولمبية بوجود برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها	3.67	0.55	مرتفع
35	يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً	3.53	0.90	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال الخطط والسياسات الإستراتيجية	3.60	0.45	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (الخطط والسياسات الإستراتيجية) كان مرتفعاً على الفقرات (27، 28، 30-35)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47- 3.90)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (29) وبمتوسط استجابة عليها (3.27). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال البيئة الخطط والسياسات الإستراتيجية كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.60).

6- الخلاصة لنتائج التساؤل الأول:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للتخطيط الاستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	المجالات	الرقم
الأول	مرتفع	0.54	3.64	الرؤية والرسالة	1
الخامس	مرتفع	0.47	3.48	البيئة الداخلية للجنة الاولمبية	2
الرابع	مرتفع	0.59	3.58	البيئة الخارجية للجنة الاولمبية	3
الثاني	مرتفع	0.56	3.63	الأهداف	4
الثالث	مرتفع	0.45	3.60	الخطط والسياسات الإستراتيجية	5
	مرتفع	0.45	3.58	المستوى الكلي للتخطيط الإستراتيجي	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (9) أن المستوى الكلي للتخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.58)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع المجالات، وجاءت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.48 - 3.64)، حيث كان أعلى استجابة على مجال (الرؤية والرسالة) بمتوسط حسابي (3.64)، ويليه مجال (الأهداف) بمتوسط حسابي (3.63)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (البيئة الداخلية للجنة الاولمبية) بمتوسط حسابي (3.48).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني وينص على:

ما مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللمستوى الكلي للأداء الإداري، ونتائج الجداول رقم (10 - 16) تبين ذلك، والجدول رقم (17) يبين الخلاصة لنتائج التساؤل الثاني.

1- مجال رضا المستفيدين:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لقرات مجال رضا المستفيدين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	تعتبر اللجنة الاولمبية أن رضا المستفيدين هو اساس النجاح في الخدمات المقدمة	3.33	0.84	متوسط
2	تقوم اللجنة الاولمبية بوضع الخطط وفقاً لمواصفات تتلاءم مع احتياجات المستفيدين	3.57	0.86	مرتفع
3	حل المشكلات التي تواجه المستفيدين تعتبر من اهم الواجبات التي تقوم بها اللجنة الاولمبية	3.57	0.77	مرتفع
4	تقوم الإدارة العليا بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين	3.47	0.82	مرتفع
5	توجد متابعة مستمرة من اللجنة الاولمبية لمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين	3.63	0.81	مرتفع
6	توجد آلية لتلقي شكاوى المستفيدين باللجنة الاولمبية	3.43	0.90	مرتفع
7	يتم الأخذ بأراء ومقترحات وشكاوى المستفيدين باللجنة الاولمبية	3.40	0.81	متوسط
	المستوى الكلي لمجال رضا المستفيدين	3.48	0.65	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (رضا المستفيدين) كان مرتفعاً على الفقرات (2- 6)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43- 3.63)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرتين (1، 7)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.33، 3.40). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال رضا المستفيدين كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.48).

2- مجال الهيكل التنظيمي:

تشير نتائج الجدول رقم (11) ملحق (د) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (الهيكل التنظيمي) كان مرتفعاً على الفقرات (9، 10، 12، 13، 14)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47-3.77)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرتين (8، 11)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.17، 3.40). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.49).

3- مجال المسؤوليات والصلاحيات:

تشير نتائج الجدول رقم (12) ملحق (د) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (المسؤوليات والصلاحيات) كان مرتفعاً على الفقرات (17، 18، 19)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (3.77، 3.47، 3.67)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (15، 16، 20)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (3.33، 3.23، 3.30). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال المسؤوليات والصلاحيات كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.46).

4- مجال التعليم والتدريب:

تشير نتائج الجدول رقم (13) ملحق (د) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (التعليم والتدريب) كان مرتفعاً على الفقرات (22-27)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43-3.63)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (21) وبمتوسط استجابة عليها (3.37). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال التعليم والتدريب كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.53).

5- مجال التركيز على العمل الجماعي:

تشير نتائج الجدول رقم (14) ملحق (د) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال (التركيز على العمل الجماعي) كان مرتفعاً على الفقرات (28-33)، وتراوحت

متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43 - 3.73)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (34) وبمتوسط استجابة عليها (3.37). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال التركيز على العمل الجماعي كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.51).

6- مجال نظام المعلومات:

تشير نتائج الجدول رقم (15) ملحق (د) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لقرات مجال (نظام المعلومات) كان مرتفعاً على جميع الفقرات (35 - 40)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.43 - 3.97). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال نظام المعلومات كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.66).

7- مجال توكيد الجودة:

تشير نتائج الجدول رقم (16) ملحق (د) أن مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين لقرات مجال (توكيد الجودة) كان مرتفعاً على جميع الفقرات (41 - 45)، وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47 - 3.79). وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال توكيد الجودة كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.63).

8- الخلاصة لنتائج التساؤل الثاني:

تشير نتائج الجدول رقم (17) ملحق (د) أن المستوى الكلي للأداء في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.55)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع المجالات، وجاءت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.46 - 3.66)، حيث كان أعلى استجابة على مجال (نظام المعلومات) بمتوسط حسابي (3.66)، ويليه مجال (توكيد الجودة) بمتوسط حسابي (3.63)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (المسؤوليات والصلاحيات) بمتوسط حسابي (3.46).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث وينص على:

ما العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟ للإجابة عن التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) كما يظهر في الجدول رقم (18) ملحق (د). حيث تشير نتائج الجدول رقم (18) أنه توجد علاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.83).

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)؟ للإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- Test) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، والجنس) كما يظهر في الجدولين رقم (19، 20)، وتحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير (الخبرة الإدارية) كما يظهر في الجدولين رقم (21، 22) ملحق (د)، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل:

1- متغير النوع الاجتماعي:

تشير نتائج الجدول رقم (19) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

2- متغير المؤهل العلمي:

تشير نتائج الجدول رقم (20) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3- متغير الخبرة الإدارية:

تشير نتائج الجدول رقم (22) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية.

خامساً: نتائج التساؤل الخامس وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- Test) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، والجنس) كما يظهر في الجدولين رقم (23، 24)، وتحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير (الخبرة الإدارية) كما يظهر في الجدولين رقم (25، 26) ملحق (د)، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل:

1- متغير النوع الاجتماعي:

تشير نتائج الجدول رقم (23) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للأداء الإداري وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

2- متغير المؤهل العلمي:

تشير نتائج الجدول رقم (24) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للأداء الإداري وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3- متغير الخبرة الإدارية:

تشير نتائج الجدول رقم (26) ملحق (د) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للأداء الإداري وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة، الاستنتاجات

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

1- نتائج التساؤل الأول وينص على: ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

أشارت نتائج الجدول رقم (9) أن المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.58)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع المجالات، وجاءت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.48 - 3.64)، حيث كان أعلى استجابة على مجال (الرؤية والرسالة) بمتوسط حسابي (3.64)، يليه مجال (الأهداف) بمتوسط حسابي (3.63)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (البيئة الداخلية للجنة الاولمبية) بمتوسط حسابي (3.48).

ويعزو الباحث سبب ارتفاع مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الاولمبية الفلسطينية إلى أن اللجنة الاولمبية الفلسطينية في الآونة الأخيرة عملت على تحسين التخطيط الإستراتيجي مما انعكس على مستوى الإنتاج الفني من خلال نتائج المنتخبات الرياضية المتعلقة في البطولات والاستحقاقات الرياضية كما أن اللجنة الاولمبية الفلسطينية في ضوء التحسين المستمر وفي ضوء المعوقات التي تحيط في فلسطين سياسياً، واقتصادياً، وأمنياً، وثقافياً، تمكنت من عكس رؤيتها ورسالتها كي تحقق أحلام وطموحات المجتمع الرياضي في فلسطين، من خلال تضمين رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية لأهداف آنية ومستقبلية مع مراعات التطور العلمي والتكنولوجي للالعاب الرياضية الممارسة، وبالاعتماد في خططها على تحليل الموارد المادية المتاحة، والكوادر الإدارية والفنية وكفائتها، ومواجهه التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، كما أنها تراعي الظروف والمتغيرات الإقتصادية للمجتمع، والتغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية عند وضعها للخطط الإستراتيجية. وهذا اتفق مع دراسة موهيان (2020)، ودراسة القاضي وابو بكر (2021)، ودراسة الشريف واخرون (2020)، ودراسة النبي (2019).

2- نتائج التساؤل الثاني وينص على: ما مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة

نظر العاملين؟

أشارت نتائج الجدول رقم (17) أن المستوى الكلي للأداء في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.55)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع المجالات، وجاءت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.46 - 3.66)، حيث كان أعلى استجابة على مجال (نظام المعلومات) بمتوسط حسابي (3.66)، ويليه مجال (توكيد الجودة) بمتوسط حسابي (3.63)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (المسؤوليات والصلاحيات) بمتوسط حسابي (3.46).

ويعزو الباحث سبب ارتفاع مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية إلى إلتحاق العاملين في اللجنة الأولمبية ببرامج تدريبية ودورات لتطوير الأداء الإداري، بشكل إلزامي، وذلك ضمن شروط العمل الإداري في اللجنة الأولمبية الوطنية، بما يتناسب مع قواعد العمل في هذه المؤسسات، وطبيعة العمل في اللجنة الأولمبية يتطلب دقة عالية في الأداء الإداري لتفاعلها مع أكثر من طرف ومؤسسة رياضية محلية وإقليمية ودولية، حيث تقوم بوضع الخطط وفقاً لمواصفات تتلائم مع إحتياجات المجتمع الرياضي والإمكانات والقدرات المتاحة من خلال وضع أهداف واضحة لبرامجها يمكن تحقيقها ومتابعة مستوى التقدم والتطور باستمرار، مع الأخذ بعين الاعتبار الشكاوي والاقترحات والآراء المقدمة من مختلف الجهات الداخلية والخارجية، وتحديد المسؤوليات والسلطات بين المستويات الإدارية بشكل واضح، ومراعات تسكين الإخصائيين المناسبين في الأماكن المناسبة لتخصصهم، مع تواجد مرونة كافية في تنظيم العمل بين كافة المستويات، وسيادة روح التعاون والعمل الجماعي مع تشكيل فرق عمل جماعية من العاملين لوضع مقترحات وتصورات معينة لجودة الأداء داخل اللجنة الأولمبية، وهذا اتفق مع دراسة السقا وحمدى (2023)، ودراسة احمد (2017).

3- نتائج التساؤل الثالث وينص على: ما العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإداء الإداري في اللجنة

الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

أشارت نتائج الجدول رقم (18) أنه توجد علاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.83).

ويعزو الباحث سبب وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى العاملين في اللجنة الأولمبية الفلسطينية إلى أن هذه النتيجة طبيعية بعد ظهور المستوى المرتفع للتخطيط الإستراتيجي، والمستوى المرتفع للأداء الإداري في اللجنة الأولمبية، كما أن من متطلبات إرتفاع مستوى التخطيط الإستراتيجي هو الأداء الإداري المرتفع، ومع وجود هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين ويتلائم مع طبيعة ومتطلبات العمل الإداري والذي يتم تطويره وفقاً للمستجدات، بالإضافة إلى مشاركة العاملين في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية، وتدريبهم باستخدام أساليب تدريبية حديثة على مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وآلية وضع الخطط، وعلى الأداء الإداري وكيفية تقديم أفضل أداء إداري بكفاءة عالية ومستوى متقدم، وذلك إكمالاً لحلقة العمل داخل المنظمة، وهذا اتفق مع دراسة إدريس (2009)، و دراسة الهاجري وآخرون (2016).

4- نتائج التساؤل الرابع وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط الإستراتيجي

في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل

العلمي، والخبرة الإدارية)؟

- متغير النوع الاجتماعي:

أشارت نتائج الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

- متغير المؤهل العلمي:

أشارت نتائج الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- متغير الخبرة الإدارية:

أشارت نتائج الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية.

ويعزو الباحث عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية تبعاً لمتغيرات (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)، وإلى أن التخطيط الإستراتيجي يكون بمثابة منهجية العمل في المنظمة بطريقة موحدة ضمن سياسات معينة من أجل تحقيق نتائج مشتركة، وبالتالي كانت وجهات نظر العاملين دون فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.0$) لأن طبيعة العمل في جميع الدوائر واضحة بشكل يهدف للوصول إلى رؤية ورسالة اللجنة الأولمبية الفلسطينية، مع دعم الأنجاز والتميز في الأداء بعيداً عن النوع الاجتماعي، ومراعات مستوى العاملين إدارياً وفتحاً واختيار الكفاءات البشرية وتسكينها في المكان المناسبة وفقاً للمؤهل العلمي والخبرة الإدارية المناسبة، وهذا اتفق مع دراسة رضوان (2010)، واختلف مع دراسة قرابة (2022).

5- نتائج التساؤل الخامس وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة

نظر العاملين تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)؟

- متغير النوع الاجتماعي: أشارت نتائج الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في المستوى الكلي للأداء الإداري وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

- متغير المؤهل العلمي:

أشارت نتائج الجدول رقم (24) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى

الكلي للأداء الإداري وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي.

- متغير الخبرة الإدارية:

أشارت نتائج الجدول رقم (26) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المستوى

الكلي للأداء الإداري وجميع مجالاته في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير

الخبرة الإدارية.

ويعزو الباحث عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء

الإداري في اللجنة الأولمبية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)، وإلى أن

العاملين في اللجنة الأولمبية يتشاركون في نفس البرامج التدريبية والهدف المرجو من عملهم داخل اللجنة

الأولمبية، وبما أنه لا يوجد فروق في مستوى الأداء الإداري فإن طبيعة العمل موحدة ضمن سياسات موضوعة

مسبقاً تحت مظلة الرؤية والرسالة العامة للجنة الأولمبية الفلسطينية، بتعاون وترابط بين العاملين حيث أن

العمل والهدف معروف بنظام واحد متبع لكافة الإنجازات، وهذا تشابه مع دراسة الصبيحي (2019)، واختلف

مع دراسة عبده (2015).

ثانياً: الاستنتاجات

وفي ضوء نتائج الدراسة يستنتج الباحث ما يلي:

- أن العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية يتمتعون بمستوى مرتفع من التخطيط الإستراتيجي ، وإن أهم مجالات التخطيط كانت تتعلق بالرؤية والرسالة والاهداف، وأقلها أهمية يرتبط بالبيئة الداخلية للجنة الاولمبية.
- أن العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الإداري ، وإن أهم مجالات الأداء كانت تتعلق بنظام المعلومات وتوكيد الجودة، وأقلها أهمية يرتبط بالمسؤوليات والصلاحيات.
- هناك علاقة وطيدة وقوية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري للجنة الاولمبية الفلسطينية من وجه نظر العاملين فيها.
- لا يوجد إختلاف بين وجهات النظر للعاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية حول التخطيط الإستراتيجي وفقاً لنوعهم الإجتماعي ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية.
- لا يوجد إختلاف بين وجهات النظر للعاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية حول الأداء الإداري تبعاً لنوعهم الإجتماعي ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الإدارية.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحث بما يلي:

- الاهتمام بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي يتم طرحها.
- تطوير آليات للرقابة والمتابعة.
- العمل على زيادة البرامج والانشطة التي تحقق رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية.
- ضرورة الإهتمام بأسلوب البحث العلمي في تطوير الخطط الإستراتيجية والأداء الإداري.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

المراجع باللغة العربية

ابراهيم، عبد المقصود. و حسن الشافعي. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر.

أبو الروس، سامي. (2004). ادارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

السروي، أحمد. (2018). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكتاب، مصر.

احمد، ليندا، عبد الله. (2017). أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، رسالة ماجستي غير منشورة، جامعة شندي، السودان.

إدريس، حمدة سيد. (2009). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء، دراسة تطبيقية على شركة هجليج لخدمات البترول والإستثمار المحدودة في الفترة ما بين 2003-2008م. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم غدارة الاعمال، أم درمان، السودان.

الصبيحي، سرايا حسن عطية. (2019). دور التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، كلية الإعلام - العلاقات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، ليبيا.

العوامل، نائل عبد الحافظ. (2001). تطوير المنظمات والمفاهيم، والهياكل والأساليب، دار الظهران، الاردن.

الغالي، طاهر محسن. و إدريس، وائل، محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الاردن.

القاضي، صفاء. أبويكر، سحر. (2021). أثر الادارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الاردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، م(10)، ع(2)، الاردن.

النبي، رحمة، عمر. (2019). محددات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الاردن.

الهاجري، سعيد حمد. عبد السلام، معوض. حسين، علي. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة العاملة بدولة الكويت، مجلة الدراسات والابحاث البيئية، م(6)، ع.(4)، مصر.

شوارترز، أندرو إي. (2001). إدارة الأداء، دليل النجاح في العمل، مكتبة جرير، السعودية.

المصري، إيهاب عيسى. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2019). التخطيط الإستراتيجي، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر.

بني حمدان، خالد محمد طلال. ادريس، وائل محمد. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر دار اليازوري العلمية للنشر، ط.(1) ، الاردن.

إدريس، ثابت. المرسي، جمال الدين محمد. (2002). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.

السلامي، جاسم. (2003). تقويم الاداء لمعلميادب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفاءات التعليمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.

المرسي، جمال الدين محمد. أبو بكر، مصطفى محمود. جبة، طارق رشدي. (2002). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.

علي، جمال محمد. (2007). الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، مصر.

الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الإستراتيجي في المنطقة المدرسية، دار الفكر، الاردن.

تمراز ، رشاد ياسر عبد الرازق. (2015). تصور مقترح لإدارة الاندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، مصر.

محمد، رضوان. (2010). دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، م(24)، ع(3)، فلسطين.

باكال، روب. يونس، موسى. (2002). إدارة الإداء ما هي؟، مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية، الاردن.

الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن.

التكريتي .سعيد غالب ياسين. (2003). نظم مساعدة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.

المدرع، سفر بخيت. جندي، احمد فوزي. القراميطي، أبو الفتوح مختار. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء بعض امتغيرات، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم والتربية والإنسانية، ع(43)، جامعة بابل، العراق.

الأعرج، سمر. (2008). معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية. رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عيسى، سهى. (2006). اتجاهات القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الاردنية نحو تولي المرأة مراكز قيادية في المؤسسات الرياضية. مجلد دراسات الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

شريف، حمزة. نويري، بوبكر. قادري، إلياس. (2020). التخطيط الإستراتيجي و دوره في إنجاح إدارة المنشآت الرياضية مجلة رصين لدراسات الأنشطة الرياضية و علوم الحركة، مجلة رصين في الأنشطة الرياضية و علوم الحركة، م(1)، ع(1)، الجزائر.

لشنواني، صلاح. (1997). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.

طلحة، حسام الدين. مطر، عدلة. (1998). مقدمة في الغدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط(1)، مصر.

مقابلة ، عاطف يوسف. (2002). تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بعمان الثالثة لمهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

المغربي ، عبد الحميد. (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النبيل العربية، مصر.

عبد الحميد، صلاح. (2020). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار الحدث للنشر والتوزيع، ط(1)، م(1)، مصر.

حسن، عبد الفتاح دياب. (1998). طريقك إلى الغدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، مصر.

درويش، عبد الكريم. و ت كلا، ليلي. (1977). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

عبوي، زيد منير. (2006). الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن.

الزيات، عطاق محمد علي. (2010). الأداء الإداري في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة. فلسطين، دار الفاروق للثقافة والنشر، عمان، الاردن.

ميمي، علا. و شبلي، سويطي. (2019). نظام تقييم الاداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة)، الجزائر.

السلمي، علي. (2000). الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر.

السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب، مصر.

عبد الحق، عماد. و رفعت، بدر. (2010). دور الاتحادات الرياضية الفلسطينية في تفعيل مشاركة الفرق بالبطولات الرياضية من وجهة نظر المدربين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، ع(5)، نابلس، فلسطين.

عقيلي، عمر وصفي. (1996). إدارة القوى العاملة، دار زهران، الاردن.

عوض، محمد. (2001). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط(1)، مصر.

غنيم، محمد. (2005). التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.

حمدان، فيصل محمود خليل. (2005). مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

قراية، كمال. (2022). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى-المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى نموذجاً، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، الجزائر.

هلال، محمد عبد الغني حسين. (1996). مهارة إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء للتنمية، مصر.

غنيم، محمد. (2005). التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.

أبو النصر، مدحت. (2008). الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

أبو نصر، مدحت. (2009). التخطيط للمقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

السقا، منذر صبحي. و حمدي، عبد الرحمن محمد. (2023). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الاداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، م(7)، ع(3) ، الجزائر.

نوح، مهند مختار. (2023). ذاتية اللجنة الأولمبية الوطنية من الناحية العضوية: دراسة مقارنة، المجلة الدولية للقانون. المجلة الدولية للقانون، م(129)، ع(2)، جامعة قطر، قطر.

اللوزي، موسى. (2006). التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، ط(1)، الاردن.

مويهان، عبد الله. (2020). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت المجلة الدولية لعلوم المكتبات و المعلومات، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، م(2)، الكويت.

العارف، نادية. (2002). التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر.

عبد المنعم، نادية محمد. (2000). تقويم أداء القيادات التربوية، المركز القومي للبحوث التربوية، مصر.

اللبيدي، نزار عوني. (2015). تنمية الاداء الوظيفي والإداري دار دجلة، الاردن.

عبد، نشوى سمير. (2015). تقويم الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، م(41)، ع(2)، جامعة أسبوط، مصر.

عبد الغني، نعمان. و شرف الدين، لطيفة عبد الله. (2010). الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.

حريري، هاشم بكر. (2000). الإدارة التربوية مكتبة الأفق، المملكة العربية السعودية.

اللجنة الاولمبية الفلسطينية، هنا فلسطين. (2024). تم الاسترداد من اللجنة الأولمبية الفلسطينية:

<https://poc.ps/ar/125>

ذيب، هيثم. (2018). أصول التخطيط الإستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن.

الخرشة، ياسين كاسب. و حمود، خضر كاظم. (2015). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

- Carter, C., clegg, S., kornberger, M., & schweitzer, J. (2011). strategy Theory & practice, London: SAGE Publicarions Ltd.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management, United States of America, New York: New York pitman publishing Group.
- Federation Union Report. (1997). The Best practices in Strategic planning Based on CUSTOMERS.
- Fredrick, T. (1919). The Principles of Scientific Management, New York And London: Harper & Brothers Publishers.
- G. A Steiner, S. (1979). Strategic planning: what every Manager Must know, United States of America, New York: Macmillian Company.
- Henri, F. (1949). General and Industrial Manageent, New York: Pitman Publishing.
- Henri, F. (1949). General and Industrial Manageent, New York: Pitman Publishing.
- Jhon, B. (1993). strategic planning for public service and Non profit Organization, United States of America, New York: pergaman press.
- John, P., & George, D. (1984). Atypology pf Planning Problems, Journal of Higher Education, United States of America, Ohio.
- Kirkeland, I. (2013). Strategic work in the regional football subdivisions in Norway, Norway: Molde University Collage Norway.
- Liam, F. (1990). the Strategic planning Management reader, United States of America, New Jersey: Prentice Hall.
- Liam, F., & V, K. N. (1989). Linking Changes In Revealed Causal Maps And Environmental Change: An Empirical Study, United Kingdom: Journal of Management Studies, v(26), n(4).
- paris, k. (2004). Moving the Strategic plan of the Shelf and Into Action at the University of Wisconsin – Madison, New Directions for Institutional Research, Madison.
- Reed, P. (1992). Professionalizing Management And Managing Professionalizing: British Management In Yhe 1980s. United Kingdom: Journal of Management Studies, v(29), n(5).
- T, F. (1919). The Principles of Scientific Management, New York And London.: Harper & Brothers Publishers.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2004). Strategic Management and Business Policy, United States of America: Prentice Hall.

ملحق رقم (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولى

الدكتور/ة المحكم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،،،

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الاولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لقياس الغرض المطلوب لذلك، أرجو من حضرتكم التكرم في تحكيم فقرات الاستبيان بما ترونه مناسباً .

الباحث: ينال نوباني

مع الشكر والتقدير

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: دبلوم فما دون () البكالوريوس () الدراسات العليا ()

الخبرة الإدارية: أقل من 3 سنوات () من 3 الى أقل من 5 سنوات () أكثر من 5 سنوات ()

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

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

المجال الاول: الرؤية والرسالة

درجة الموافقة					الفقرة
موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة عالية	
					1 تعكس رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية الصورة التي ترغب تحقيقها
					2 تعبر رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية عن الاحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها
					3 تتضمن رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية الاهداف الانية والمستقبلية للجنة الاولمبية
					4 ينقص اللجنة الاولمبية العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيتها ورسالتها
					5 تضع اللجنة الاولمبية رؤيتها ورسالتها بحيث تراعي التطور العلمي والتكنولوجي للعبة
					6 تدعم رؤية اللجنة الاولمبية الإنجاز والتميز في الأداء

المجال الثاني: البيئة الداخلية للإتحاد

درجة الموافقة					الفقرة
موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة عالية	
					1 تضع اللجنة الاولمبية خططها معتمدة على تحليل الموارد المالية المتاحة واولويات الإنفاق
					2 تراعي اللجنة الاولمبية الكوادر الإدارية والفنية وكفاءتها
					3 تدرس اللجنة الاولمبية المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها
					4 تحصر اللجنة الاولمبية المشكلات والمعوقات الداخلية التي تواجهها

					5	تضع اللجنة الاولمبية نظاما للحوافز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمدربين
					6	تقوم اللجنة الاولمبية بتقويم أداء عمل اللجان المختلفة
					7	تراعي اللجنة الاولمبية إحتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة
					8	تغفل اللجنة الاولمبية أسلوب البحث العلمي في تطوير خططها وأدائها

المجال الثالث: البيئة الخارجية للإتحاد

درجة الموافقة					الفقرة	
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية		
					1	راعي اللجنة الاولمبية الظروف والمتغيرات الإقتصادية للمجتمع
					2	تأخذ اللجنة الاولمبية توقعات الجمهور الرياضي واحتياجات المجتمع بعين الإعتبار
					3	تؤمن اللجنة الاولمبية في دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته
					4	تهتم اللجنة الاولمبية بعلاقتها مع الشركات الراعية والممولين
					5	تراعي اللجنة الاولمبية التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية
					6	تستأنس اللجنة الاولمبية بآراء أصحاب الخبرة و الكفاءة في المجال الرياضي

المجال الرابع: الأهداف

درجة الموافقة					الفقرة	
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية		
					1	تتسجم أهداف اللجنة الاولمبية مع رؤيتها ورسالتها

					2	تحدد اللجنة الاولمبية النتائج التي ترغب في الوصول اليها
					3	تحدد اللجنة الاولمبية الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الاهداف
					4	تختار اللجنة الاولمبية الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ
					5	يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة
					6	تتقص اللجنة الاولمبية آليات للرقابة والمتابعة

المجال الخامس: الخطط والسياسات الإستراتيجية

درجة الموافقة					الفقرة	
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية		
					1	تضع اللجنة الاولمبية خططها بناء على الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع
					2	لا تهتم اللجنة الاولمبية بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي يتم طرحها
					3	تجد اللجنة الاولمبية الحلول الخاصة بالمشكلات ويقدم المقترحات المناسبة لحلها
					4	تستغل اللجنة الاولمبية الموارد المتاحة بفعالية.
					5	تبحث اللجنة الاولمبية عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف
					6	تضع اللجنة الاولمبية اهداف رئيسية واخرى فرعية
					7	تضع اللجنة الاولمبية برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية
					8	تعمل اللجنة الاولمبية بوجود برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها
					9	يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسميا.

ثانيا: الأداء الإداري

المجال الاول: رضا المستفيدين

درجة الموافقة					الفقرة
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية	
					1 تعتبر اللجنة الاولمبية أن رضا المستفيدين هو اساس النجاح في الخدمات المقدمة
					2 تقوم اللجنة الاولمبية بوضع الخطط وفقاً لمواصفات تتلائم مع إحتياجات المستفيدين
					3 حل المشكلات التي تواجه المستفيدين تعتبر من اهم الواجبات التي تقوم بها اللجنة الاولمبية
					4 تقوم الإدارة العليا بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين
					5 توجد متابعة مستمرة من اللجنة الاولمبية لمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين
					6 توجد آلية لتلقي شكاوي المستفيدين باللجنة الاولمبية
					7 يتم الاخذ بأراء ومقترحات وشكاوي المستفيدين باللجنة الاولمبية

المجال الثاني: الهيكل التنظيمي

درجة الموافقة					الفقرة
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية	
					1 يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين باللجنة الاولمبية
					2 يتلائم الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري باللجنة الاولمبية
					3 توجد مرونة كافية في تنظيم العمل باللجنة الأولمبية
					4 المسؤوليات والسلطات بين المستويات الإدارية باللجنة الاولمبية محددة بشكل واضح

					5	يتم تطوير الهيكل التنظيمي باللجنة الاولمبية وفقاً للمستجدات
					6	عدد العاملين باللجنة الاولمبية كافي للقيام باعباء العمل
					7	يتم تسكين الاخصائيين المناسبين باللجنة الاولمبية في الاماكن المناسبة لتخصصهم

المجال الثالث: المسؤوليات والصلاحيات

درجة الموافقة					الفقرة	
موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية	غير موافق بدرجة عالية		
					1	كل إداري اللجنة الأولمبية على دراية كاملة بالمسؤوليات المكلفة بها
					2	الصلاحيات المحدد لكل إداري باللجنة الاولمبية تساعد على إنجاز العمل بشكل اسرع
					3	تبنى القرارات الرياضية داخل اللجنة الاولمبية وفقاً للرأي التخصصي الفني
					4	يفوض العاملون بكل إداري اللجنة الأولمبية باستخدام الصلاحيات الخاصة بهم لتحسين الخدمة
					5	اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين باللجنة الاولمبية تتم بشكل جيد غير روتيني
					6	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مشاركة العاملين

المجال الرابع: التعليم والتدريب

درجة الموافقة					الفقرة	
موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية	غير موافق بدرجة عالية		
					1	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين باللجنة الاولمبية
					2	يشارك العاملون باللجنة الأولمبية في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية

					3	توجد دورات تدريبية تركز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة
					4	يتم تدريب العاملين باللجنة الاولمبية بإستخدام أساليب إدارية حديثة
					5	يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من إستخدام الحاسب الآلي بكفاءة
					6	يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من اجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري
					7	يتم التقويم المستمر من قبل الإدارة العليا لمدى حاجة العاملين باللجنة الاولمبية للتدريب

المجال الخامس: التركيز على العمل الجماعي

درجة الموافقة					الفقرة	
موافق بدرجة عالية	موافق	محايد	غير موافق بدرجة عالية	غير موافق بدرجة عالية		
					1	يسود اللجنة الاولمبية روح التعاون في إنجاز الأعمال
					2	تقوم الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل من العاملين لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل اللجنة الاولمبية
					3	تشجع الإدارة العليا العاملين باللجنة الاولمبية على العمل الجماعي
					4	آراء ومقترحات العاملين تحظى بإهتمام الإدارة العليا باللجنة الاولمبية
					5	تعمل الإدارة العليا على خلق روح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة
					6	تحرص الإدارة العليا بإشراك فرق العمل في إتخاذ القرارات
					7	يشارك العاملون باللجنة الاولمبية في التخطيط للعمل

المجال السادس: نظام المعلومات

درجة الموافقة					الفقرة
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية	
					1 هناك قواعد بيانات لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين والاعضاء يتم تحديثها باستمرار
					2 يتوفر أجهزة كمبيوتر كافية لإنجاز الأعمال في النادي
					3 يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ جميع السجلات باللجنة الاولمبية
					4 يوجد موقع الكتروني للجنة الاولمبية على شبكة الإنترنت
					5 يتم تحديث مستمر للمعلومات والبيانات على الموقع الالكتروني للجنة الاولمبية
					6 هناك معلومات كافية عن احتياجات المستفيدين من خلال اللجنة الاولمبية

المجال السابع: توكيد الجودة

درجة الموافقة					الفقرة
غير موافق بدرجة عالية	غير موافق	محايد	موافق	موافق بدرجة عالية	
					1 توجد معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارة اللجنة الاولمبية
					2 تهتم الإدارة العليا بمعرفة جميع الآراء حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
					3 تقوم كل إدارة بكتابة تقرير عن أدائها في نهاية السنة المالية
					4 يبذل العاملون باللجنة الاولمبية جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة
					5 توجد برامج تدريبية متخصصة باللجنة الاولمبية لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين

ملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

يجري الباحث دراسة بعنوان "العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" وذلك للتعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري لدى اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من جامعة النجاح الوطنية.

وعليه يرجى من حضرتكم التكرم بتعبئة الأسئلة بدقة وموضوعية، وذلك بإختيار الإجابة المناسبة والتي تناسب وجه نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

التخطيط الإستراتيجي: هو تحديد الصورة التي يراد أن تكون المنظمة في الزمن البعيد، وبالتالي فهو يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، وهو مرتبط بميادين نشاطها، ويسعى إلى تبني السبل التي تقود إلى تحقيق هذه الرسالة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا لما فيه خير للبحث العلمي.

الباحث: ينال نوباني

شاكرًا لكم تعاونكم ومشاركتكم، وأتمنى لكم التوفيق والسداد.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي: () نكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: دبلوم فما دون () البكالوريوس () الدراسات العليا ()

الخبرة الإدارية: من 1 إلى 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () 11 سنة فأكثر ()

أولاً: التخطيط الإستراتيجي
المجال الأول: الرؤية والرسالة

درجة الموافقة					الفقرات	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	تعكس رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية الصورة التي ترغب تحقيقها
					2	تعبر رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية عن الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها
					3	تتضمن رؤية ورسالة اللجنة الاولمبية الاهداف الأنية والمستقبلية للجنة الاولمبية
					4	ينقص اللجنة الاولمبية العديد من البرامج والنشاطات لتحقيق رؤيتها ورسالتها
					5	تضع اللجنة الاولمبية رؤيتها ورسالتها بحيث تراعي التطور العلمي والتكنولوجي للعبة
					6	تدعم رؤية اللجنة الاولمبية الإنجاز والتميز في الأداء

المجال الثاني: البيئة الداخلية للجنة الاولمبية

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	تضع اللجنة الاولمبية خططها معتمدة على تحليل الموارد المالية المتاحة ولولويات الإنفاق
					2	تراعي اللجنة الاولمبية الكوادر الإدارية والفنية وكفاءتها
					3	تدرس اللجنة الاولمبية المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها
					4	تحصر اللجنة الاولمبية المشكلات والمعوقات الداخلية التي تواجهها
					5	تضع اللجنة الاولمبية نظاما للحوافز المادية والمعنوية للإداريين واللاعبين والمدربين
					6	تقوم اللجنة الاولمبية بتقويم أداء عمل اللجان المختلفة
					7	تراعي اللجنة الاولمبية إحتياجات لاعبي المنتخبات المختلفة

					8	تغفل اللجنة الاولمبية أسلوب البحث العلمي في تطوير خططها وأدائها
--	--	--	--	--	---	---

المجال الثالث: البيئة الخارجية للجنة الاولمبية

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	راعي اللجنة الاولمبية الظروف والمتغيرات الإقتصادية للمجتمع
					2	تأخذ اللجنة الاولمبية توقعات الجمهور الرياضي واحتياجات المجتمع بعين الإعتبار
					3	تؤمن اللجنة الاولمبية في دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته
					4	تهتم اللجنة الاولمبية بعلاقتها مع الشركات الراعية والممولين
					5	تراعي اللجنة الاولمبية التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية
					6	تستأنس اللجنة الاولمبية بآراء أصحاب الخبرة و الكفاءة في المجال الرياضي

المجال الرابع: الأهداف

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	تنسجم أهداف اللجنة الاولمبية مع رؤيتها ورسالتها
					2	تحدد اللجنة الاولمبية النتائج التي ترغب في الوصول اليها
					3	تحدد اللجنة الاولمبية الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الاهداف
					4	تختار اللجنة الاولمبية الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ
					5	يتم وضع الأهداف في ضوء الإمكانيات المادية المتوفرة
					6	تتقصد اللجنة الاولمبية آليات للرقابة والمتابعة

المجال الخامس: الخطط والسياسات الإستراتيجية

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	تضع اللجنة الاولمبية خططها بناء على الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع
					2	لا تهتم اللجنة الاولمبية بدراسة الأفكار الجديدة والموضوعية التي يتم طرحها
					3	تجد اللجنة الاولمبية الحلول الخاصة بالمشكلات ويقدم المقترحات المناسبة لحلها
					4	تستغل اللجنة الاولمبية الموارد المتاحة بفعالية.
					5	تبحث اللجنة الاولمبية عن البدائل التي تساعد في تحقيق الأهداف
					6	تضع اللجنة الاولمبية اهداف رئيسية واخرى فرعية
					7	تضع اللجنة الاولمبية برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعية
					8	تعمل اللجنة الاولمبية بوجود برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها
					9	يتم العمل من خلال خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً

ثانياً: الأداء الإداري

المجال الاول: رضا المستفيدين

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	تعتبر اللجنة الاولمبية أن رضا المستفيدين هو اساس النجاح في الخدمات المقدمة
					2	تقوم اللجنة الاولمبية بوضع الخطط وفقاً لمواصفات تتلائم مع إحتياجات المستفيدين
					3	حل المشكلات التي تواجه المستفيدين تعتبر من اهم الواجبات التي تقوم بها اللجنة الاولمبية

					4	تقوم الإدارة العليا بتحديد أهداف واضحة لبرامجها تتناسب مع رغبات المستفيدين
					5	توجد متابعة مستمرة من اللجنة الاولمبية لمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين
					6	توجد آلية لتلقي شكاوي المستفيدين باللجنة الاولمبية
					7	يتم الاخذ بأراء ومقترحات وشكاوي المستفيدين باللجنة الاولمبية

المجال الثاني: الهيكل التنظيمي

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	وافق	وافق بشدة		
					1	يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين باللجنة الاولمبية
					2	يتلائم الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري باللجنة الاولمبية
					3	توجد مرونة كافية في تنظيم العمل باللجنة الأولمبية
					4	المسؤوليات والسلطات بين المستويات الإدارية باللجنة الاولمبية محددة بشكل واضح
					5	يتم تطوير الهيكل التنظيمي باللجنة الاولمبية وفقاً للمستجدات
					6	عدد العاملين باللجنة الاولمبية كافي للقيام باعباء العمل
					7	يتم تسكين الاخصائيين المناسبين باللجنة الاولمبية في الاماكن المناسبة لتخصصهم

المجال الثالث: المسؤوليات والصلاحيات

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	وافق	وافق بشدة		
					1	كل إداري اللجنة الأولمبية على دراية كاملة بالمسؤوليات المكلفة بها

					2	توزيع الصلاحيات المحدد لكل إداري باللجنة الاولمبية تساعد على إنجاز العمل بشكل اسرع
					3	تبنى القرارات الرياضية داخل اللجنة الاولمبية وفقاً للرأي التخصصي الفني
					4	يفوض العاملون بكل إداري اللجنة الأولمبية باستخدام الصلاحيات الخاصة بهم لتحسين الخدمة
					5	اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين باللجنة الاولمبية تتم بشكل جيد غير روتيني
					6	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مشاركة العاملين

المجال الرابع: التعليم والتدريب

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين باللجنة الاولمبية
					2	يشارك العاملون باللجنة الأولمبية في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية
					3	توجد دورات تدريبية تركز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة
					4	يتم تدريب العاملين باللجنة الاولمبية باستخدام أساليب إدارية حديثة
					5	يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من استخدام الحاسب الآلي بكفاءة
					6	يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من اجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري
					7	يتم التقييم المستمر من قبل الإدارة العليا لمدى حاجة العاملين باللجنة الاولمبية للتدريب

المجال الخامس: التركيز على العمل الجماعي

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					يسود اللجنة الاولمبية روح التعاون في إنجاز الأعمال	1
					تقوم الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل من العاملين لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل اللجنة الاولمبية	2
					تشجع الإدارة العليا العاملين باللجنة الاولمبية على العمل الجماعي	3
					آراء ومقترحات العاملين تحظى بإهتمام الإدارة العليا باللجنة الاولمبية	4
					تعمل الإدارة العليا على خلق روح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الاولمبية للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة	5
					تحرص الإدارة العليا بإشراك فرق العمل في إتخاذ القرارات	6
					يشارك العاملون باللجنة الاولمبية في التخطيط للعمل	7

المجال السادس: نظام المعلومات

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					هناك قواعد بيانات لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين والاعضاء يتم تحديثها باستمرار	1
					يتوفر أجهزة كمبيوتر كافية لإنجاز الأعمال في النادي	2
					يتم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ جميع السجلات باللجنة الاولمبية	3
					يوجد موقع الكتروني للجنة الاولمبية على شبكة الإنترنت	4

					5	يتم تحديث مستمر للمعلومات والبيانات على الموقع الإلكتروني للجنة الاولمبية
					6	هناك معلومات كافية عن احتياجات المستفيدين من خلال اللجنة الاولمبية

المجال السابع: توكيد الجودة

درجة الموافقة					الفقرة	
معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	توجد معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارة اللجنة الاولمبية
					2	تهتم الإدارة العليا بمعرفة جميع الآراء حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
					3	تقوم كل إدارة بكتابة تقرير عن أدائها في نهاية السنة المالية
					4	يبدل العاملون باللجنة الاولمبية جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة
					5	توجد برامج تدريبية متخصصة باللجنة الاولمبية لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين

ملحق رقم (ج)

اسماء المحكمين ورتبهم العلمية وأماكن عملهم

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
أ. د. عماد عبد الحق	استاذ	نظريات التدريب الرياضي	جامعة النجاح الوطنية
أ. د. عبد الناصر قدومي	أستاذ	القياس والتقويم	جامعة النجاح الوطنية
د. جمال شاكر	أستاذ مشارك	التعلم الحركي والسباحة	جامعة النجاح الوطنية
د. قيس نعيرات	أستاذ مشارك	التاهيل الرياضي	جامعة النجاح الوطنية
د. بشار عبد الجواد	أستاذ مساعد	فسيولوجيا الجهد البدني	جامعة النجاح الوطنية
د. روند القطب	استاذ مساعد	الرياضة المدرسية	جامعة النجاح الوطنية
د. علي القدومي	أستاذ مساعد	التدريب الرياضي وعلوم الحركة	جامعة فلسطين التقنية
د. معتصم ابو عليا	أستاذ مساعد	التربية الرياضية	جامعة فلسطين التقنية

ملحق رقم (د)

الجدول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لقرارات مجال الهيكل التنظيمي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
8	يوجد هيكل تنظيمي واضح يشمل جميع العاملين باللجنة الأولمبية	3.17	0.79	متوسط
9	يتلاءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة متطلبات العمل الإداري باللجنة الأولمبية	3.77	0.73	مرتفع
10	توجد مرونة كافية في تنظيم العمل باللجنة الأولمبية	3.50	0.86	مرتفع
11	المسؤوليات والسلطات بين المستويات الإدارية باللجنة الأولمبية محددة بشكل واضح	3.40	0.89	متوسط
12	يتم تطوير الهيكل التنظيمي باللجنة الأولمبية وفقاً للمستجدات	3.53	0.82	مرتفع
13	عدد العاملين باللجنة الأولمبية كافي للقيام بأعباء العمل	3.60	0.89	مرتفع
14	يتم تسكين الاختصاصيين المناسبين باللجنة الأولمبية في الأماكن المناسبة لتخصصهم	3.47	0.90	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال الهيكل التنظيمي	3.49	0.65	مرتفع

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لقرارات مجال المسؤوليات والصلاحيات في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
15	كل إداري اللجنة الأولمبية على دراية كاملة بالمسؤوليات المكلفة بها	3.33	0.92	متوسط
16	الصلاحيات المحدد لكل إداري باللجنة الأولمبية تساعد على إنجاز العمل بشكل أسرع	3.23	0.86	متوسط
17	تبنى القرارات الرياضية داخل اللجنة الأولمبية وفقاً للرأي التخصصي الفني	3.77	0.68	مرتفع
18	يفوض العاملون بكل إداري اللجنة الأولمبية باستخدام الصلاحيات الخاصة بهم لتحسين الخدمة	3.47	0.82	مرتفع
19	إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين باللجنة الأولمبية تتم بشكل جيد غير روتيني	3.67	0.71	مرتفع
20	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مشاركة العاملين	3.30	0.75	متوسط
	المستوى الكلي لمجال المسؤوليات والصلاحيات	3.46	0.60	مرتفع

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى ل فقرات مجال التعليم والتدريب في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
21	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين باللجنة الأولمبية	3.37	0.81	متوسط
22	يشارك العاملون باللجنة الأولمبية في وضع محتوى خطة الدورات التدريبية	3.43	0.86	مرتفع
23	توجد دورات تدريبية تركز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.53	0.73	مرتفع
24	يتم تدريب العاملين باللجنة الأولمبية باستخدام أساليب إدارية حديثة	3.57	0.77	مرتفع
25	يتم تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من استخدام الحاسب الآلي بكفاءة	3.57	0.90	مرتفع
26	يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من أجل التطوير والارتقاء بالعمل الإداري	3.63	0.72	مرتفع
27	يتم التقييم المستمر من قبل الإدارة العليا لمدى حاجة العاملين باللجنة الأولمبية للتدريب	3.63	0.67	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال التعليم والتدريب	3.53	0.61	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى ل فقرات مجال التركيز على العمل الجماعي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
28	يسود اللجنة الأولمبية روح التعاون في إنجاز الأعمال	3.53	0.57	مرتفع
29	تقوم الإدارة العليا بتشكيل فرق عمل من العاملين لوضع تصورات معينة لجودة الأداء داخل اللجنة الأولمبية	3.57	0.77	مرتفع
30	تشجع الإدارة العليا العاملين باللجنة الأولمبية على العمل الجماعي	3.43	0.77	مرتفع
31	آراء ومقترحات العاملين تحظى باهتمام الإدارة العليا باللجنة الأولمبية	3.73	0.64	مرتفع
32	تعمل الإدارة العليا على خلق روح الفريق الواحد بين العاملين باللجنة الأولمبية للتحويل لتطبيق الجودة الشاملة	3.47	0.86	مرتفع
33	تحرص الإدارة العليا بإشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات	3.50	0.82	مرتفع
34	يشارك العاملون باللجنة الأولمبية في التخطيط للعمل	3.37	0.81	متوسط
	المستوى الكلي لمجال التركيز على العمل الجماعي	3.51	0.62	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى ل فقرات مجال نظام المعلومات في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
35	هناك قواعد بيانات لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين والاعضاء يتم تحديثها باستمرار	3.43	0.73	مرتفع
36	يتوفر أجهزة كمبيوتر كافية لإنجاز الأعمال في النادي	3.77	0.68	مرتفع
37	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في حفظ جميع السجلات باللجنة الاولمبية	3.50	0.73	مرتفع
38	يوجد موقع الكتروني للجنة الاولمبية على شبكة الإنترنت	3.53	0.73	مرتفع
39	يتم تحديث مستمر للمعلومات والبيانات على الموقع الالكتروني للجنة الاولمبية	3.97	0.76	مرتفع
40	هناك معلومات كافية عن احتياجات المستفيدين من خلال اللجنة الاولمبية	3.73	0.58	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال نظام المعلومات	3.66	0.50	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى ل فقرات مجال توكيد الجودة في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
41	توجد معايير دقيقة لقياس متطلبات الجودة الشاملة بإدارة اللجنة الاولمبية	3.63	0.61	مرتفع
42	تهتم الإدارة العليا بمعرفة جميع الآراء حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	3.57	0.82	مرتفع
43	تقوم كل إدارة بكتابة تقرير عن أداؤها في نهاية السنة المالية	3.47	0.82	مرتفع
44	يبدل العاملون باللجنة الاولمبية جهداً كبيراً لتحسين جودة الأنشطة والخدمات المقدمة	3.79	0.62	مرتفع
45	توجد برامج تدريبية متخصصة باللجنة الاولمبية لنشر ثقافة الجودة الشاملة للعاملين	3.67	0.66	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال توكيد الجودة	3.63	0.48	مرتفع

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة *	المجالات	الرقم
السادس	مرتفع	0.65	3.48	رضا المستفيدين	1
الخامس	مرتفع	0.65	3.49	الهيكل التنظيمي	2
السابع	مرتفع	0.60	3.46	المسؤوليات والصلاحيات	3
الرابع	مرتفع	0.61	3.53	التعليم والتدريب	4
الثالث	مرتفع	0.62	3.51	التركيز على العمل الجماعي	5
الأول	مرتفع	0.50	3.66	نظام المعلومات	6
الثاني	مرتفع	0.48	3.63	توكيد الجودة	7
	مرتفع	0.54	3.55	المستوى الكلي للتخطيط الاستراتيجي	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (18)

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ر)	الأداء الإداري		التخطيط الإستراتيجي	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
**0.000	0.83	0.54	3.55	0.45	3.58

**علاقة دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.01)$.

جدول (19)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير النوع الاجتماعي	مجالات التخطيط الإستراتيجي
0.366	0.92	0.48	3.71	18	ذكر	الرؤية والرسالة
		0.62	3.53	12	أنثى	
0.741	0.33-	0.48	3.45	18	ذكر	البيئة الداخلية للجنة الأولمبية
		0.47	3.51	12	أنثى	
0.807	0.25-	0.63	3.56	18	ذكر	البيئة الخارجية للجنة الأولمبية
		0.56	3.61	12	أنثى	
0.648	0.46	0.51	3.67	18	ذكر	الأهداف
		0.65	3.57	12	أنثى	
0.422	0.81	0.49	3.65	18	ذكر	الخطط والسياسات الإستراتيجية
		0.38	3.52	12	أنثى	
0.726	0.26	0.42	3.61	18	ذكر	الدرجة الكلية
		0.52	3.55	12	أنثى	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات التخطيط الإستراتيجي
0.425	0.81-	0.56	3.57	17	بكالوريوس فأقل	الرؤية والرسالة
		0.52	3.73	13	دراسات عليا	
0.878	0.16-	0.48	3.46	17	بكالوريوس فأقل	البيئة الداخلية للجنة الأولمبية
		0.47	3.49	13	دراسات عليا	
0.846	0.20-	0.62	3.56	17	بكالوريوس فأقل	البيئة الخارجية للجنة الأولمبية
		0.59	3.60	13	دراسات عليا	
0.386	0.88-	0.59	3.55	17	بكالوريوس فأقل	الأهداف
		0.52	3.73	13	دراسات عليا	
0.667	0.44-	0.46	3.57	17	بكالوريوس فأقل	الخطط والسياسات الإستراتيجية
		0.44	3.64	13	دراسات عليا	
0.568	0.58-	0.47	3.54	17	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		0.44	3.64	13	دراسات عليا	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الخبرة الإدارية	مجالات التخطيط الإستراتيجي
0.54	3.64	13	5-1 سنوات	الرؤية والرسالة
0.27	3.76	7	من 6-10 سنوات	
0.70	3.55	10	11 سنة فأكثر	
0.55	3.43	13	5-1 سنوات	البيئة الداخلية للجنة الاولمبية
0.33	3.61	7	من 6-10 سنوات	
0.46	3.44	10	11 سنة فأكثر	
0.58	3.55	13	5-1 سنوات	البيئة الخارجية للجنة الاولمبية
0.44	3.71	7	من 6-10 سنوات	
0.73	3.52	10	11 سنة فأكثر	
0.60	3.58	13	5-1 سنوات	الأهداف
0.45	3.83	7	من 6-10 سنوات	
0.58	3.55	10	11 سنة فأكثر	
0.48	3.56	13	5-1 سنوات	الخطط والسياسات الإستراتيجية
0.34	3.76	7	من 6-10 سنوات	
0.47	3.53	10	11 سنة فأكثر	
0.51	3.55	13	5-1 سنوات	الدرجة الكلية
0.32	3.74	7	من 6-10 سنوات	
0.47	3.52	10	11 سنة فأكثر	

الجدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الإستراتيجي في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات التخطيط الإستراتيجي
0.742	0.30	0.10	2	0.19	بين المجموعات	الرؤية والرسالة
		0.31	27	8.26	داخل المجموعات	
			29	8.45	المجموع	
0.708	0.35	0.08	2	0.16	بين المجموعات	البيئة الداخلية للجنة الأولمبية
		0.23	27	6.17	داخل المجموعات	
			29	6.33	المجموع	
0.791	0.24	0.09	2	0.18	بين المجموعات	البيئة الخارجية للجنة الأولمبية
		0.37	27	10.09	داخل المجموعات	
			29	10.26	المجموع	
0.551	0.61	0.20	2	0.39	بين المجموعات	الأهداف
		0.32	27	8.65	داخل المجموعات	
			29	9.04	المجموع	
0.556	0.60	0.12	2	0.25	بين المجموعات	الخطط والسياسات الإستراتيجية
		0.20	27	5.50	داخل المجموعات	
			29	5.74	المجموع	
0.604	0.51	0.11	2	0.22	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.21	27	5.73	داخل المجموعات	
			29	5.95	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (23)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير النوع الاجتماعي	مجالات الأداء الإداري
0.416	0.83-	0.67	3.40	18	ذكر	رضا المستفيدين
		0.63	3.61	12	أنثى	
0.987	0.02	0.62	3.49	18	ذكر	الهيكل التنظيمي
		0.72	3.48	12	أنثى	
0.271	1.12-	0.61	3.36	18	ذكر	المسؤوليات والصلاحيات
		0.58	3.61	12	أنثى	
0.784	0.28-	0.64	3.51	18	ذكر	التعليم والتدريب
		0.58	3.57	12	أنثى	
0.686	0.41-	0.61	3.48	18	ذكر	التركيز على العمل الجماعي
		0.64	3.57	12	أنثى	
0.828	0.22-	0.56	3.64	18	ذكر	نظام المعلومات
		0.41	3.68	12	أنثى	
0.958	0.05-	0.50	3.62	18	ذكر	توكيد الجودة
		0.47	3.63	12	أنثى	
0.689	0.40-	0.56	3.51	18	ذكر	الدرجة الكلية
		0.54	3.59	12	أنثى	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (24)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	مجالات الأداء الإداري
0.649	0.46-	0.71	3.44	17	بكالوريوس فأقل	رضا المستفيدين
		0.60	3.55	13	دراسات عليا	
0.898	0.13	0.67	3.50	17	بكالوريوس فأقل	الهيكل التنظيمي
		0.66	3.47	13	دراسات عليا	
0.364	0.92-	0.65	3.37	17	بكالوريوس فأقل	المسؤوليات والصلاحيات
		0.53	3.58	13	دراسات عليا	
0.969	0.04-	0.66	3.53	17	بكالوريوس فأقل	التعليم والتدريب
		0.56	3.54	13	دراسات عليا	
0.790	0.27-	0.62	3.49	17	بكالوريوس فأقل	التركيز على العمل الجماعي
		0.64	3.55	13	دراسات عليا	
0.391	0.87	0.52	3.73	17	بكالوريوس فأقل	نظام المعلومات
		0.47	3.56	13	دراسات عليا	
0.469	0.74	0.48	3.69	17	بكالوريوس فأقل	توكيد الجودة
		0.49	3.55	13	دراسات عليا	
0.987	0.02	0.58	3.55	17	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		0.52	3.54	13	دراسات عليا	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الخبرة الإدارية	مجالات الأداء الإداري
0.66	3.48	13	5-1 سنوات	رضا المستفيدين
0.47	3.69	7	من 6- 10 سنوات	
0.77	3.34	10	11 سنة فأكثر	
0.59	3.46	13	5-1 سنوات	الهيكل التنظيمي
0.27	3.84	7	من 6- 10 سنوات	
0.85	3.29	10	11 سنة فأكثر	
0.60	3.56	13	5-1 سنوات	المسؤوليات والصلاحيات
0.41	3.62	7	من 6- 10 سنوات	
0.69	3.22	10	11 سنة فأكثر	
0.57	3.52	13	5-1 سنوات	التعليم والتدريب
0.49	3.76	7	من 6- 10 سنوات	
0.72	3.40	10	11 سنة فأكثر	
0.65	3.55	13	5-1 سنوات	التركيز على العمل الجماعي
0.44	3.71	7	من 6- 10 سنوات	
0.68	3.33	10	11 سنة فأكثر	
0.38	3.65	13	5-1 سنوات	نظام المعلومات
0.52	3.74	7	من 6- 10 سنوات	
0.66	3.60	10	11 سنة فأكثر	
0.49	3.55	13	5-1 سنوات	توكيد الجودة
0.37	3.80	7	من 6- 10 سنوات	
0.57	3.60	10	11 سنة فأكثر	
0.52	3.54	13	5-1 سنوات	الدرجة الكلية
0.36	3.74	7	من 6- 10 سنوات	
0.69	3.40	10	11 سنة فأكثر	

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري في اللجنة الأولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 30).

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الأداء الإداري
0.570	0.57	0.25	2	0.51	بين المجموعات	رضا المستفيدين
		0.44	27	11.93	داخل المجموعات	
			29	12.43	المجموع	
0.230	1.55	0.64	2	1.27	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.41	27	11.04	داخل المجموعات	
			29	12.31	المجموع	
0.291	1.29	0.46	2	0.91	بين المجموعات	المسؤوليات والصلاحيات
		0.35	27	9.52	داخل المجموعات	
			29	10.43	المجموع	
0.505	0.70	0.26	2	0.53	بين المجموعات	التعليم والتدريب
		0.38	27	10.13	داخل المجموعات	
			29	10.65	المجموع	
0.446	0.83	0.32	2	0.64	بين المجموعات	التركيز على العمل الجماعي
		0.39	27	10.40	داخل المجموعات	
			29	11.05	المجموع	
0.864	0.15	0.04	2	0.08	بين المجموعات	نظام المعلومات
		0.27	27	7.20	داخل المجموعات	
			29	7.27	المجموع	
0.560	0.59	0.14	2	0.29	بين المجموعات	توكيد الجودة
		0.24	27	6.25	داخل المجموعات	
			29	6.54	المجموع	
0.494	0.73	0.22	2	0.44	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.30	27	7.83	داخل المجموعات	
			29	8.27	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ملحق (هـ)

تسهيل مهمة

An-Najah National University
Faculty of Humanities and Educational
Department of sports Science



جامعة النجاح الوطنية
كلية العلوم الانسانية والتربوية
دائرة العلوم الرياضية

29/01/2024

حضرة د. رئيسة قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترمة
حضرة د. عميدة الدراسات العليا المحترمة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب ينال امين ابراهيم نوباني

يرجى من حضرتكم التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب ينال امين ابراهيم نوباني الرقم الجامعي: 12154755 في برنامج ماجستير الادارة الرياضية، حيث سيقوم الباحث بجمع بيانات من أجل البدء برسالة الماجستير الموسومة بعنوان:

(العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الاداري لدى اللجنة الاولمبية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين).

الأمر الذي يتطلب توزيع استبيان الكتروني على العاملين في اللجنة الاولمبية الفلسطينية، علماً بأن البيانات التي سوف يحصل عليها الباحث سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة، لذا نأمل من حضرتكم التكرم بالتعاون وتسهيل مهمة الطالب. ارجوا مخاطبة الامين العام للجنة الاولمبية اللواء عبد المجيد حجة لتسهيل مهمة الباحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

منسقة البرنامج

د. روند القطب



**An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC
PLANNING AND ADMINISTRATIVE PERFORMANCE
OF THE PALESTINIAN OLYMPIC COMMITTEE: AN
EMPLOYEE PERSPECTIVE**

**By
Yanal Ameen Ibrahim Nobani**

**Supervisors
Dr. Mahmoud Alatrash
Dr. Sulaiman Alamad**

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

2024

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ADMINISTRATIVE PERFORMANCE OF THE PALESTINIAN OLYMPIC COMMITTEE: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE

By
Yanal Ameen Ibrahim Nobani
Supervisors
Dr. Mahmoud Alatrash
Dr. Sulaiman Alamad

Abstract

The objective of this study was to examine the relationship between strategic planning and administrative performance within the Palestinian Olympic Committee, as perceived by employees. Additionally, the study aimed to delineate the relationship between strategic planning and administrative performance in relation to the following variables: gender, academic qualifications, and administrative experience.

The present study was conducted on a sample of 30 employees from the Palestinian Olympic Committee, selected using a stratified random sampling method, which represents 60% of the overall study population. The researcher employed a descriptive methodology, specifically in its correlational and analytical forms, as it aligns with the nature and objectives of the study. Following a comprehensive review of the relevant educational literature and previous studies pertaining to the subject matter, a questionnaire was utilized as the primary data collection instrument. This questionnaire comprised 80 items, organized into two principal sections: the first section addressed strategic planning across various domains, including vision and mission, the internal environment of the Olympic Committee, the external environment of the Olympic Committee, objectives, strategic plans, and policies. The second section focused on administrative performance, encompassing areas such as beneficiary satisfaction, organizational structure, responsibilities and authorities, education and training, emphasis on teamwork, information systems, and quality assurance.

In order to address the research questions of the study, the statistical software SPSS was employed to conduct various analyses, including the calculation of arithmetic means and

standard deviations, the Pearson correlation coefficient, the T-test for two independent groups, one-way analysis of variance, and the Cronbach's alpha coefficient.

The findings indicate that employees of the Palestinian Olympic Committee exhibit a high level of strategic planning and administrative performance. Furthermore, a significant correlation was identified between their strategic planning and administrative performance. Notably, there were no discernible differences in their perceptions of strategic planning and administrative performance based on gender, academic qualifications, or administrative experience.

The researcher advocates for the expansion of programs and activities aimed at fulfilling the vision and mission of the Palestine Olympic Committee. This expansion is intended to enhance the performance and productivity of its employees, as well as to foster greater interest in expert opinions and competencies within the sports sector. Additionally, the researcher recommends the undertaking of further studies on the Palestine Olympic Committee, given the limited availability of related research. Such studies would contribute to a deeper understanding and improvement of strategic planning and administrative performance within this significant sports organization, while also promoting scientific research to inform the development of its plans and overall performance.

Keywords: Palestinian Olympic committee, strategic planning, administrative performance, employee perception, correlation analysis, gender, academic qualifications